

مدخل للمقرر

- اسم المقرر: مالية الأوقاف والمنظمات غير الربحية
- رمز المقرر: مال 331
- الفصل الأول للعام الدراسي 1443 هـ

: إعداد

د. خديجة خالدي

د. باسم الزغبوي

رؤية قسم التمويل والاستثمار

أن يصبح القسم مركزاً مميزاً للتعليم والبحث العلمي في تخصص التمويل والاستثمار، يلبي احتياجات صناعة الخدمات المالية ويعزز دور الجامعة في تحقيق رسالتها

رسالة قسم التمويل والاستثمار

يسعى القسم لتوفير بيئة علمية محفزة في تخصص التمويل والاستثمار تستقطب أفضل الكفاءات في مجالات التعليم والبحث العلمي، وتؤهل متخصصين ومهنيين متميزين بالمعارف والمهارات الأساسية والرؤية الشرعية في مجالات التمويل و الاستثمار، من خلال برامج أكاديمية معتمدة تمكنهم من المنافسة في سوق العمل والمساهمة في خدمة المجتمع.

معلومات أساسية عن المقرر

- o المتطلب السابق: مبادئ التمويل والاستثمار مال 102
- o الوحدات المعتمدة : 3
- o المقرر لطلاب وطالبات المستوى الخامس تخصص تمويل واستثمار

طرق التقييم

- : الاختبارات الفصلية (40 درجة)
 - .الاختبار الفصلي الأول (20 درجة)
 - .الاختبار الفصلي الثاني (20 درجة)
- :تطبيق عملي (20 درجات)
- الاختبار النهائي (40 درجة)

آلية التعامل مع الغياب والحرمان

- غياب أكثر من 50 يحرم الطالب من دخول الاختبار النهائي مهما كانت الاعذار
- غياب ١٢ ساعات أو أكثر من المحاضرات يحرم الطالب من دخول الاختبار النهائي ما لم يقدم عذرا مقبولا
- لا يقبل العذر بعد مضي أكثر من أسبوع على تاريخ الغياب، أو في أول يوم يعود فيه الطالب للدراسة إذا كان الغياب لأكثر من أسبوع

الغياب عن الاختبار الفصلي

- لا يُعقد اختبار بديل في حال الغياب عن الاختبار الفصلي الأول أو الثاني إلا إذا تم تقديم عذر للجنة الأعذار بالكلية وتم قبول العذر
 - لجنة الأعذار تشترط أن يتم تقديم العذر خلال أسبوع من الغياب
- يعقد الاختبار البديل في أسبوع التعارض ويكون في المحتوى الذي اشتمله الاختباران الفصليان كاملاً حتى لو كان الغياب عن اختبار فصلي واحد

معلومات التواصل مع أساتذة المادة

- د. خديجة خالدي
 - دوار التمويل والاستثمار الدور الرابع T095 مكتب رقم
 - البريد الالكتروني : khadidja_kh2000@yahoo.fr
- د. باسم الزغيبي
 - مكتب رقم 107 قسم التمويل والاستثمار الدور الثالث
 - البريد الالكتروني : baalzugaiby@imamu.edu.sa
- د. هند التويجري

الفصل الأول: الأوقاف والمنظمات غير الربحية

الأهداف

بنهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

- بيان أهمية الأوقاف والمنظمات غير الربحية ومقاصدها
- استيعاب المستجدات المالية حول الأوقاف والمنظمات غير الربحية

المحتويات

- مفهوم الأوقاف والمنظمات غير الربحية
 - مقاصد الوقف وضوابطه
- المستجدات المالية ذات الصلة بالأوقاف والمنظمات غير الربحية
- نبذة عن الأوقاف والمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية

مسميات قطاع المنظمات غير الربحية

- تعددت المسميات التي أطلقها الباحثون على قطاع المنظمات غير الربحية:
 - قطاع التطوع: والذي يدل على قيم مشتركة بين الأعضاء أكثر من منافع وحوافز اقتصادية وسياسية لاستغلال الموارد.
 - القطاع الثالث: باعتبار أن القطاع الأول يعني القطاع العام أو الحكومي والقطاع الثاني يعني القطاع الخاص أو التجاري.
 - القطاع المستقل.
- وتعددت المسميات التي أطلقت على المنظمات نفسها، فأحياناً تسمى "المؤسسات غير الربحية" أو "المؤسسات غير الحكومية" أو "المؤسسات والجمعيات الأهلية" أو "منظمات النفع العام" أو "المؤسسات الخيرية والتطوعية".
- "وفي المملكة العربية السعودية فإن الاسم الأكثر شيوعاً للمنظمات غير الربحية هو "الجمعيات والمؤسسات الأهلية".

تعريف المنظمات غير الربحية

المنظمات غير الربحية هي كيانات قانونية أو اجتماعية منشأة بغرض إنتاج السلع والخدمات ولكن مركزها القانوني لا يسمح لها بأن تكون مصدراً للدخل أو الربح أو غير ذلك من أشكال

الكسب المادي للوحدات التي تنشئها أو تشرف عليها أو تمويلها.

بمعنى أن المنظمة غير الربحية لا توزع الفوائض التي تحققها على مؤسسيها.

سمات الجهات غير الربحية

تتسم الجهات غير الربحية بالسمات التالية:

- منظمات: أي ذات هيكل مؤسسي.
- خاصة: أي مستقلة عن الحكومة، ودور الحكومة هو الرقابة ووضع القوانين واللوائح التنظيمية.
- لا تقوم بتوزيع أرباح، وإنما تستخدم الفوائض لدعم أنشطتها غير الربحية.

هل يعني هذا أنها لا يحق لها تقديم منتجات وخدمات بمقابل مادي؟

- ذات إدارة ذاتية: أي أنها تتحكم في أنشطتها.
- طوعية: هيكل إيراداتها يتضمن جزءاً كبيراً من المساهمات الطوعية بالوقت والمال.
- تتمتع بإعفاءات ضريبية في كثير من البلدان (كحافز).

هل تعفى من الزكاة؟

كيانات القطاع غير الربحي

- المنظمات غير الحكومية التي تسعى لتحقيق تنمية اقتصادية أو إزالة الفقر في المناطق المتأخرة تنموياً.
- منظمات الفنون والثقافة بما في ذلك المتاحف ومراكز الفنون المسرحية، وفرق الأوركسترا والفرق الموسيقية والجمعيات التاريخية والأدبية.
- جماعات الدعوة التي تعمل على تعزيز الحقوق المدنية وغيرها، أو تروج لمصالح اجتماعية أو سياسية تخص المجموع أو فئات معينة.
- المؤسسات التي لديها أصول أو هبات وتستخدم الدخل المتولد عن هذه الأصول في تقديم منح لمنظمات أخرى أو للقيام بمشاريعها وبرامجها الخاصة.(المؤسسات المانحة)
- الجمعيات التي تقوم على أساس العضوية وتُقَدِّم خدمات أو تسعى لتحقيق مكاسب لأعضاء حيِّ معينٍ أو مجتمعٍ معينٍ أو قريةٍ معينة.

كيانات القطاع غير الربحي (تتمة)

- الأحزاب السياسية التي تؤيد ترشيح مُرَشَّح معيّن لمنصب سياسي.
- النوادي الاجتماعية بما في ذلك نوادي السيارات والنوادي الريفية التي تقدم خدمات وفرصاً للترفيه لأفرادها أو للمجتمع.
- الاتحادات والروابط المهنية وروابط رجال الأعمال التي تسعى إلى تحقيق مصالح أو ضمان مصالح العُمَـال أو أصحاب الأعمال أو أصحاب المهن.
- التَجَمُّعات الدينية مثل التجمعات الكنسية واليهودية والمساجد والمعابد التي تسعى إلى إشاعة معتقدات دينية وتقوم بخدمات دينية. ومع ذلك فإن مثل هذه التجمعات التي تتبع الدولة والتي تدخل في الإدارة الحكومية خاصة إذا كانت مُمَوَّلَة من الضرائب العامة لا تدخل في عداد المؤسسات غير الربحية.

كيانات القطاع غير الربحي (تتمة)

: هناك أنواع معينة من المنظمات يُحتمل أن تظل في المنطقة الرمادية بين القطاع الربحي والقطاع غير الربحي

- . التعاونيات وهي المنظمات التي يكونها الأفراد بشكل خُر لتحقيق مصالح اقتصادية لأعضائها
- المؤسسات التعاونية المالية (كمصارف الادخار التعاونية، وجمعيات الادخار والتسليف، وشركات التأمين التعاونية، وصناديق الإعانة في حالة المرض والدفن)، تعمل المؤسسات المالية التعاونية في محيط تجاري وتوزع أرباح في الغالب على أعضائها
- جمعيات النهوض بالمجتمع وهي ثُمائل التعاونيات والجمعيات المالية التعاونية من حيث أن الأفراد يعملون معاً من أجل تحقيق أهداف الدعم المتبادل التي لا يمكن تحقيقها على المستوى الفردي، ولكنها تختلف عنهما من حيث أنها ليست داخلية في النشاط التجاري
- المشاريع الاجتماعية أي المؤسسات التي تُنظَّم من أجل تشغيل وتدريب الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة (المُعَوَّقين والعاطل لفترات طويلة، إلى آخره) الذين لا يجدون فرصاً للعمل بغير هذه الطريقة. وهذه المؤسسات، حتى لو كان الغرض الأساسي منها خيري، لا تعتبر مؤسسات غير ربحية لأنها تولد فائضاً وتوزعه على أصحاب المؤسسة أو المساهمين فيها.

كيانات القطاع غير الربحي (تتمة)

- الجامعات والمعاهد وهذه يمكن أن تكون مؤسسات غير ربحية أو مؤسسات عامة أو مؤسسات تعمل على أساس مبدأ الربح. والعنصر الحاسم في الموضوع هو ما إذا كان المعهد أو المؤسسة ذا إدارة ذاتية واضحة وليس جزءاً من النظام الإداري الحكومي. والمؤسسات التعليمية التي تدخل في القطاع غير الربحي هي التي لها مجالس إدارة مستقلة يمكنها أن تُقرّر جميع ما يتصل بالعمليات التنظيمية دون ضرورة الحصول على موافقة حكومية، ويمكنها أيضاً أن تتوقف عن عملياتها بدون الحصول على موافقة السلطة الحكومية. أما المؤسسات التعليمية العامة والتي لها مجالس يقوم باختيارها إلى حد كبير موظفو الحكومة أو وكالاتها وليست لديها سلطة التوقف عن أعمالها دون موافقة حكومية فليست مؤسسات غير ربحية.
- المستشفيات، شأنها شأن المعاهد التعليمية يمكن أن تكون مؤسسات غير ربحية أو مؤسسات عامة أو مؤسسات تقوم على أساس الربح. وتنطبق عليها نفس القواعد التي تنطبق على المؤسسات التعليمية.

الفصل الثاني: القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية

○ الأهداف

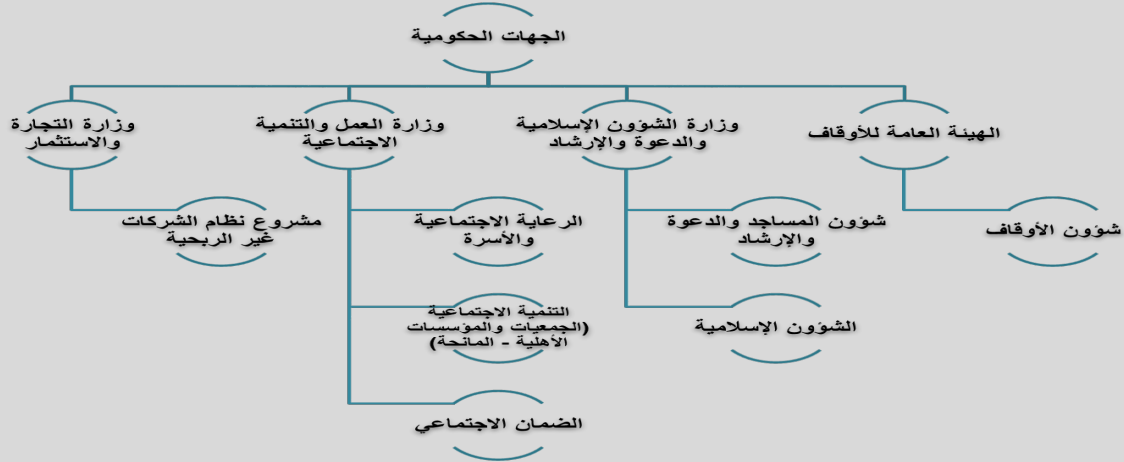
بمنهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على

- عرض الجهات الحكومية ذات العلاقة
- بيان أهم المؤسسات غير الربحية في المملكة
- معرفة الأنظمة الحاكمة للمؤسسات غير الربحية

○ المحتويات

- أهم الجهات ذات العلاقة بالقطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية
- الكيانات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

الجهات الحكومية ذات العلاقة بالقطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية



الهيئة العامة للأوقاف

الدور:

- تسجيل الأوقاف في المملكة، وحصر الأموال الموقوفة، وبناء قاعدة معلومات عامة عنه.
- التصرف بالأوقاف العامة والخاصة "الأهلية" والمشاركة، إلا إذا اشترط الواقف غير ذلك.
- الإشراف الرقابي على أعمال الذين يتولون نظارة الوقف.
- اتخاذ الإجراءات النظامية لتحقيق أهداف الوقف دون الدخول في أعمال النظارة (كالاطلاع على التقارير المحاسبية، وتقديم الدعم الفني والمعلوماتي، وتقديم المشورة المالية والإدارية، وتكليف (ممثل عنها لحضور اجتماعات الجمعية العمومية، أو اجتماعات مجالس إدارات الأوقاف).
- الموافقة على طلبات إنشاء الأوقاف العامة والمشاركة التي تمول عن طريق جمع التبرعات أو الهبات أو المساهمات.
- تحصيل إيرادات الأوقاف التي تكون الهيئة مديرة لها، وإنفاقها على الأغراض الموقوفة من أجلها.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة من الأموال الموقوفة خارج المملكة على أوجه برّ عامة داخل المملكة.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير العمل الوقفي.
- الإسهام في إقامة المشروعات الوقفية، والنشاطات العلمية والبحثية والتثقيفية والتوعوية في مجال الأوقاف.

وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد

الوكالات الأساسية:

- وكالة الشؤون الإسلامية.
- وكالة المطبوعات والبحث العلمي.
- وكالة شؤون المساجد والدعوة والإرشاد.
- الإدارة العامة للجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم.

وزارة العمل والتنمية الاجتماعية

وكالات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية ذات العلاقة:

- وكالة الضمان الاجتماعي.
- وكالة التنمية الاجتماعية.
- وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة.

وكالة الضمان الاجتماعي

○ الدور:

- تقديم المعاشات والمساعدات ودعم تنفيذ المشاريع الإنتاجية للفئات التي تحيط بهم ظروف اجتماعية خاصة بهدف تأمين المعاش الكريم لهم
- تقديم الخدمات التي تؤدي للنهوض بالفئة المحتاجة وغير القادرة من المواطنين ورفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي وتطوير أحوالهم المعيشية وتحسينها

○ الأهداف (بتصرف يسير):

- المشاركة في برامج التنمية الشاملة في المجتمع السعودي
- تقديم المساعدات المالية والعينية لذوي الدخل المنخفضة
- التحسين البيئي لمساكن الأسر المحتاجة
- تحويل شريحة المستفيدين من شريحة متلقية للمساعدات إلى منتجة معتمدة على نفسها

وكالة الرعاية الاجتماعية والأسرة

○ الدور:

- تسهم بتوفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين الذين تحيط بهم مشكلات اجتماعية واقتصادية يعجزون عن مواجهتها والتغلب عليها
- تسعى إلى الإسهام في وقاية المجتمع من الانحرافات والمشكلات والظواهر الاجتماعية السلبية
- تعمل من أجل رعاية وتدريب وتأهيل الأفراد في دور ومؤسسات ومراكز الرعاية الاجتماعية المختلفة

○ الأهداف (بتصرف يسير):

- توفير الرعاية الاجتماعية للأفراد داخل مؤسسات الرعاية الاجتماعية
- تقديم الرعاية للأحداث المنحرفين أو المعرضين للانحراف
- زيادة الاهتمام بفئة المعوقين وإدخال برامج وطنية لتأهيلهم، ورعايتهم
- توطيد التماسك الأسري
- تدعيم برامج الحماية الاجتماعية

الكيانات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

توجد بالمملكة العربية السعودية عدة صور للكيانات غير الربحية، منها

- الجمعيات الأهلية
- المؤسسات الأهلية، ومنها المؤسسات الأهلية الخاصة (المؤسسات المانحة)
- الأوقاف
- المسؤولية الاجتماعية في الشركات
- الشركات غير الربحية (النظام تحت الدراسة)

الجمعيات الأهلية

تعرف الجمعيات الأهلية وفق "نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية" الصادر بتاريخ ١٩ صفر ١٤٣٧هـ بالتعريف التالي

كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، وغير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من نشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي، أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها. وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس لخدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية.

الموارد المالية للجمعيات الأهلية

- رسوم العضوية (إن وجدت).
- عوائد نشاطات الجمعية.
- الصدقات، والهبات، والأوقاف، والتبرعات.
- العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية.
- ما يقرر لها من إعانات حكومية.
- ما قد يخصصه صندوق دعم الجمعيات من دعم لبرامجها وتطورها.
- الموارد المالية التي تحققها الجمعية من خلال إدارتها لمؤسسة تابعة لإحدى الجهات الحكومية أو الخاصة، أو تنفيذ بعض مشروعاتها أو برامجها.
- الزكاة للجمعيات التي يشتمل نشاطها على مصارف للزكاة.

أبرز الجمعيات الأهلية

- الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم.
- جمعيات البر.
- الجمعيات الصحية، مثل: الجمعية الخيرية لمكافحة التدخين، جمعية السكري السعودية الخيرية، الجمعية السعودية الخيرية لمكافحة السرطان.
- جمعيات الزواج والتنمية الأسرية، مثل مؤسسة عبدالعزيز بن باز الخيرية.
- جمعيات ذوي الاحتياجات الخاصة، مثل مركز الملك سلمان لأبحاث الإعاقة، الجمعية السعودية الخيرية للتوحد.
- الجمعيات الإغاثية، مثل هيئة الإغاثة الإسلامية.
- جمعيات الإسكان، مثل جمعية الملك سلمان للإسكان الخيري.
- الجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية.

المؤسسات الأهلية

تعرف المؤسسات الأهلية وفق "نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية" الصادر بتاريخ ١٩ صفر ١٤٣٧هـ بالتعريف التالي

○

أي كيان مستمر لمدة معينة أو غير معينة، يؤسسه شخص أو أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية أو منهما معاً ، غير هادف للربح أساساً ، وذلك من أجل تحقيق غرض أو أكثر من أغراض النفع العام أو المخصص، ويعتمد على ما يخصصه له المؤسس أو المؤسسون من أموال، أو أوقاف، أو هبات أو وصايا، وتعد الصناديق العائلية والأهلية بأنواعها مؤسسات أهلية ، وتحدد اللائحة ما يدخل ضمن تلك الصناديق، على أن تضع كل جهة مشرفة على صندوق تنظيمياً له يتوافق مع هذا النظام ولا يرتب التزاماً على الدولة، وذلك بعد موافقة الجهة المختصة، والوزارة.

○ تتكون موارد المؤسسة مما يخصصه لها المؤسس أو المؤسسون من أموال، أو أوقاف، أو هبات، أو وصايا، ويجوز لها استقبال التبرعات بعد موافقة الوزارة

تصنيف المؤسسات الأهلية

يمكن تصنيف المؤسسات الأهلية من حيث الأهداف الرئيسية لها إلى نوعين:

- مؤسسات متخصصة في مجال معين (الأسرة، الثقافة، الصحة...الخ)، وعادةً ما تقوم بتنفيذ المشاريع التي هي في مجال تخصصها مع المستفيدين مباشرة
- مؤسسات غير متخصصة في مجال معين، وإنما تهدف إلى تقديم الدعم المالي والعيني والمعنوي بالشراكة مع الجهات الخيرية في جميع المجالات (الأسرية، والثقافية والصحية.. الخ)، وهي ما تسمى بالمؤسسات الأهلية الخاصة، والدارج تسميتها بالمؤسسات المانحة، وعادة ما تقوم بدعم مشاريع الجهات الخيرية والإشراف عليها دون المشاركة في التنفيذ.

أوجه الاختلاف بين المؤسسات الأهلية والجمعيات الاهلية

- المؤسسات الأهلية يمكن أن تنشأ من قبل فرد أو مجموعة أفراد ، أما الجمعيات الأهلية فتنشأ من هيئة أهلية تطوعية مكونة من 20 شخص فأكثر
- المؤسسات الأهلية لا تستفيد من الاعانات التي تقدمها الوزارة ولا يجوز لها جمع التبرعات (إلا بموافقة الوزارة) و يجوز لها قبول الهبات و الوصايا و الاوقاف. أما الجمعيات الأهلية فتستفيد من الاعانات و يجوز لها جمع التبرعات وقبول الهبات والوصايا والأوقاف
- المؤسسات الأهلية (المانحة) لا تبشر الأعمال الخيرية، فهي جهة تمويلية مانحة للأموال للجهات العاملة في العمل الخيري عكس الجمعيات الاهلية فهي جهة عاملة.

الأوقاف

- ..يوجد أكثر من ١٢٤ ألف وقف في المملكة أغلبها على الحرمين الشريفين
- .الأوقاف الأخرى هي على مصارف محددة بحسب شروط الواقفين
- تقدر أصول الأوقاف (معظمها أراضي و عقارات) حوالي ١٠ مليارات ريال سعودي

المسؤولية الاجتماعية

هي شكل آخر من أشكال الجهات المانحة قد يكون فيه حرية أكبر من ناحية التصرف والمنح تتخذه بعض الشركات ويدخل في اطار ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية والريادة الاجتماعية مثل:

- أرامكو لخدمة المجتمع
- الفوزان لخدمة المجتمع
- الزامل لخدمة المجتمع
- سبكيم لخدمة المجتمع
- عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع
- شركة تصنيع لخدمة المجتمع

الشركات غير الربحية

- مشروع نظام الشركات غير الربحية تحت إشراف وزارة التجارة والاستثمار.
- ووفقاً لمشروع النظام تستهدف الشركات غير الربحية تحقيق الربح، ولها تقديم الخدمات وممارسة الأنشطة التجارية والحصول على عوائد وإيرادات، إلا أن ربحها هذا يوجه إلى تحقيق أهدافها غير الربحية، وذلك بخلاف الجمعية والمؤسسة الأهلية التي تعد وفقاً لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية غير هادفة للربح أساساً.
- تكمن أهمية الشركات غير الربحية في كونها تساعد على مأسسة المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص وضمان استدامتها، ونقل الخبرات الإدارية والفنية والانتاجية والتسويقية التي تتمتع بها شركات القطاع الخاص مما يؤدي إلى النهوض بأدائها وتنمية نشاطاتها في الحقل الاجتماعي.
- راعى مشروع نظام الشركات غير الربحية مدى استفادة الأوقاف من تأسيس الشركات غير الربحية، حيث تتيح لها الشركة غير الربحية ممارسة أعمالها بما يتفق مع نص الواقع وأحكام الوقف الشرعية، وتضمن ممارسة كافة اختصاصاتها ومنح الحماية اللازمة لها، مع ضمان المرونة الكافية للمنافسة مع شركات القطاع الخاص.

المراجع

- إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الشعبة الإحصائية (2005)، دليل المؤسسات غير الربحية في نظام الحسابات القومية، الامم المتحدة.
- محمد عمارة: دور الوقف في النمو الاجتماعي وتلبية حاجات الأمة - مجلة أبحاث ندوة نحو دور تنموي للوقف - وزارة الأوقاف الكويتية 1993م ص155-171
- وفيه سرد مفصل للمجالات التي تم الوقف عليها في التاريخ الإسلامي
- نعمت عبد اللطيف مشهور (2006)، دراسة للمؤسسات الوقفية الأجنبية وإمكانات الإفادة من تجاربها، بحث مقدم في المؤتمر الثاني للأوقاف الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية.
- «محمد عبد الحليم عمر، نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابهة في العالم الغربي، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني للأوقاف «الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية
- جامعة أم القرى - مكة المكرمة
- سامر أبو رمان، المؤسسات المانحة في عيون الجهات الخيرية، استطلاع رأي، المركز الدولي للأبحاث و الدراسات (مداد) 2015
- نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية
- مشروع نظام الشركات غير الربحية

الفصل الثالث: تمويل الأوقاف

○ الأهداف

بنهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

- معرفة الصيغ والأساليب الشرعية لتمويل الأوقاف وتنميتها.
- المقارنة بين الصيغ المختلفة وتمييز مزايا كل صيغة.

○ المحتويات

- مفهوم الوقف وأهميته.
- صيغ التبرع.
- صيغ التمويل الذاتي.
- صيغ التمويل الخارجي.
- تصكيك الأوقاف.

مفهوم الوقف وأهميته

- **الوقف:** هو نوع من أنواع الصدقات، إلا أن أصله لا يباع بل ينتفع به مباشرة ، أو يصرف ريعه إلى الموقوف عليهم سواءً كان على فئة معينة كالفقراء واليتامى وطلاب العلم، أو كان على جهة من جهات البر العامة كالمساجد والمدارس والمستشفيات والمكتبات وتمهيد الطرق، أو كان خاصاً لذرية الواقف وأحفاده وأسابطه ونحوهم من قرابته.
- **للوقف أهمية كبيرة وهي:**
 - حماية المجتمع من أي مخاطر تقع بسبب حاجة المحتاجين
 - غرس عوامل التعاون والتعاقد بين أفراده

صيغ التبرع

○ وتشمل صورتين:

- التبرع بالمبلغ كاملاً: مثل أن يطلب ناظر الوقف من المتبرع الأصلي أو من محسنين جدد أن يتبرعوا لتوسيع وقف قائم أو ترميمه، أو إنشاء وقف جديد.
- القرض الحسن: وهنا يكون المقرض قد تبرع بالربح أو العائد الذي كان من الممكن أن يحصله لو استثمر المبلغ.

○ من الأسهل على المحسن أن يقرض بدلاً من أن يتبرع، فإذا تعسر المتبرعون يمكن اللجوء إلى المقرضين.

صيغ التمويل الذاتي: الإضافة والإجارة و الاستبدال

- صيغة الإضافة: أن يدخر جزءاً من ريع الوقف لأجل توسعة الوقف أو زيادته.
- صيغة الإجارة: هناك عدة صيغ لتمويل الوقف عن طريق الإجارة، وكلها تدور حول المبدأ التالي
 - يتم تأجير أصل الوقف أو جزء منه لمدة طويلة على أن يتم سداد الأجرة كاملة في بداية المدة.
 - يستخدم الوقاف الأجرة المدفوعة (التمويل الذاتي) لترميم الأصل أو الزيادة عليه.
 - مثال: يقوم الناظر بتأجير نصف الأرض الموقوفة لمدة عشرين سنة على أن يستلم الأجرة كاملة اليوم، ثم يستخدم الأجرة لبناء عقار وقفي في النصف الثاني من الأرض.
- صيغة الاستبدال: أن يباع الوقف ويشتري بالثمن مال وقفي آخر يستعمل لنفس الغرض الأصلي للوقف مع الإبقاء على الالتزام بسائر شروط الوقف.

صيغ التمويل الخارجي : صيغ البيع الآجل

- وهي عقود يكون فيها الدفع مؤجلاً، ومنها
 - صيغة المrabحة: بحيث يقوم الممول (البنك مثلاً) بشراء السلعة المراد وقفها، ومن ثم يبيعها للوقف على أن يقوم الوقف بسداد أقساط محددة المقدار والزمن.
 - صيغة الاستصناع: وهو عقد على مبيع في الذمة، يشترط فيه العمل
- وصورته أن تقوم الجهة الممولة بإنجاز مشروع للوقف، ويقوم الوقف بدفع ثمنه إلى الجهة الممولة على شكل أقساط منتظمة إلى أن ينتهي المشروع وتسلمه المؤسسة.
- يسمح الاستصناع للأوقاف بإنشاء مشروعات استثمارية دون خسارة الأعيان الموقوفة

BOT صيغ التمويل الخارجي : صيغة البناء والتشغيل ونقل الملكية

- هو عبارة عن اتفاق بين BOT أسلوب
 - جهة تطلب إنجاز مشروع معين (إدارة الوقف).
 - جهة تقوم بإنجاز هذا المشروع.
- وغالبا ما تقدم الجهة الطالبة الأرض التي يقام عليها المشروع.
- وتمنح الجهة الطالبة حق امتياز للجهة المنفذة بتشغيل المشروع مدة معلومة، تستفيد فيها تلك الجهة من كامل الإيراد حتى تستوفي الثمن، ثم تنقل ملكية المشروع للجهة الطالبة (إدارة الوقف).

صيغ التمويل الخارجي : صيغ المشاركة

- **المشاركة والمضاربة:** يمكن للمؤسسة الوقفية الاستفادة من هذا الأسلوب في تعمير ممتلكاتها، عن طريق قيامها بتقديم الأعيان الموقوفة لشريك أو جهة تقوم باستثمارها وتمويل عملية الاستثمار، على أن يكون الربح بينهما. وتقوم الجهة الممولة بإدارة المشروع وتديره.
- **المزراعة والمساقاة :** وهي عقود لاستغلال الأرض الزراعية، بحيث يوفر الوقف الأرض الزراعية، وتتولى جهة مختصة الزراعة والسقاية والعناية بالأرض، على أن يتم اقتسام الناتج بينهما بنسب معلومة متفق عليها. ما ميزة هذه الصيغة؟. تسمح لمؤسسة الوقف بأن تبقى على أراضيها مع الاستعانة بمختصين لمضاعفة الناتج الزراعي.
- **المشاركة المنتهية بالتمليك (الشراكة المتناقصة):** صورتها أن تقوم المؤسسة بإنشاء شركة بينها وبين جهة ممولة، كالمصارف الإسلامية مثلاً، على أن تكون حصة الأوقاف فيها هي قيمة العين الموقوفة التي يراد استثمارها بإقامة مشروع عليها، وتكون حصة الجهة الممولة المبالغ المالية اللازمة لإنجاز المشروع. توزع الأرباح بينهما وفقاً للحصص المتفق عليها، وتستخدم مؤسسة الوقف نصيبها من العائد أو جزء منه لشراء حصة الجهة الممولة تدريجياً. ومثل هذه الصيغة طبقت في وقف الملك عبد العزيز للرحمين الشريفين.

صيغ التمويل الخارجي : صيغة الاستحواذ والاندماج

○ صورته أن يندمج وقفان مستقلان ليشكلا وقفاً جديداً، بشرط تكون هناك قيمة مضافة للاندماج. وهذا يكون مفيداً عندما

- يكون هناك تكاملاً بين الوقفين، فيوفر كل وقف للوقف الآخر شيئاً ينقصه.
- يكون هناك تشابهاً بين الوقفين، فيولد الاندماج توفيراً في التكاليف، فعلى سبيل المثال، يكتفي بإدارة واحدة للوقفين بدلاً من إدارتين.
- يكون هناك اختلافاً بين الوقفين، فينتج عن الاندماج تنويعاً في الأصول مما يقلل المخاطر.

○ والسبب في اعتباره تمويلاً، أن الوقف يستعاض بالاندماج عن الحصول على تمويل لإنجاز المشروع.

○ مثال: إذا كان الوقف أرض وبحاجة لتمويل للحصول على معدات لحراثة الأرض، فيمكن الاستعاضة عن ذلك بالاندماج مع وقف يحتوي على المعدات المطلوبة.

التصكيك

- ويقصد به تجزئة المال المطلوب لإنشاء وقف جديد إلى أجزاء متساوية القيمة، توثقها صكوك يحدد مضمونها في نشرة الاصدار ويدعى الممولون للاكتتاب بها
- .يمكن أن تأخذ الصكوك أياً من الصيغ السابقة، فيمكن أن تكون تبرعاً أو أجارة أو بيعاً بالأجل أو مشاركة
- .الفائدة الرئيسية للصكوك هي تيسير المشاركة لعموم الناس

المراجع

- د. توفيق الطيب البشير مدعوماً من قبل برنامج دعم المعرفة المتخصصة في كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية. كامل حقوق العرض محفوظة للكرسي.
- السبهاني عبد الجبار (2015) ، وقف الصكوك وصكوك الوقف، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الاسلامي، م28 ع3 ص 81-122.
- تصور مقترح للتمويل بالوقف، أشرف محمد دوابه، مجلة أوقاف، العدد التاسع، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، 2006.
- مركز دراسات الوحدة العربية-(2003)- نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
- استثمار أموال الوقف، حسين حسين شحاته، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهي الأول، الكويت، 11-12 أكتوبر 2003، الأمانة العامة للأوقاف، 2004.
- إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، فؤاد عبد الله العمر، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، 2000.
- استثمار الأوقاف وآثاره الاقتصادية والاجتماعية مع الإشارة لوضعية الأوقاف في الجزائر، كمال منصوري ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- رحيم، حسين-(2013)- تصكيك مشاريع الوقف المنتج: آلية لترقية الدور التنموي ودعم كفاءة صناديق الوقف، حالة صناديق الوقف الريفية، ورقة مقدمة لمؤتمر الصكوك الإسلامية وأدوات التمويل - الإسلامي، يومي 12 و13 تشرين الثاني، جامعة اليرموك.

الفصل الرابع: الشركات الوقفية

○ الأهداف

:بمنهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

- تعريف الشركة الوقفية.
- بيان أنواع وأركان الشركات الوقفية.

○ المحتويات

- تعريف الشركة الوقفية.
- أنواع الشركات الوقفية.
- أركان الشركة الوقفية.
- الهدف من إنشاء الشركة الوقفية.

تعريف الشركة الوقفية

تعرف الشركة الوقفية بأنها:

- اجتماع أصول وقفية وإدارتها بهدف الاتجار بها وفقاً للأنظمة التجارية.
- عقد مشاركة في رأس المال بين وقفين أو أكثر في مشروع يستهدف الربح؛ لتسييل الربح الناتج منها
- استثمار الأصول الوقفية وفق شكل من أشكال الشركة الحديثة في ضوء أحكام الوقف .

أنواع الشركات الوقفية

تتميز الشركة الوقفية عن غيرها من الشركات التجارية في عدد من الخصائص، من أبرزها:

أولاً : انتفاء العنصر الشخصي في الشركة الوقفية؛ فلا يصح أن تكون شركة محاصة ولا تضامنية ولا توصية بسيطة، لكون هذه الشركات من شركات الأشخاص.

ثانياً : الشركة الوقفية شركة أموال؛ فلا يمكن أن تكون المشاركة بالعمل أو الوجهة.

ثالثاً: الشركة الوقفية شركة أموال مع مراعاة أن:

الشركاء في هذه الشركات هم أوقاف، مما يستدعي مراعاة بأن الوقف لا يباع ولا يوهب ولا يورث. فما يملكه الشركاء -الأوقاف من حصص أو أسهم في هذه الشركات لا يصح تداولها بيعاً ولا شراءً، إذن

لا يصح أن تكون الشركة الوقفية مساهمة مفتوحة، ولا شركة توصية بالأسهم، لإمكانية تداول الأسهم في هذه الشركات.

حماية أسهم الشركة الوقفية من مخاطر التداول في السوق المالي.

يجب أن تتخذ إحدى صور التالية: إما شركة وقفية مساهمة مقفلة، أو شركة وقفية ذات مسؤولية محدودة، أو شركة وقفية ذات الشخص الواحد.

أركان الشركة الوقفية

- **المساهمون (الواقف/الواقفون):** وهم مجموع المساهمين (الواقفين) في الشركة، يحدد حدهم الأدنى بحسب النظم التشريعية في كل بلد، وهم يمثلون الجمعية العامة التأسيسية للشركة الوقفية المساهمة.
- **الموقوف عليهم:** وهو المصرف (المصارف) الوقفي الذي من أجله تم تأسيس الشركة الوقفية المساهمة.
- **الأموال الموقوفة (الأعيان/المنافع):** وهي الأعيان والمنافع الموقوفة المشكلة من مجموع الأسهم الموقوفة مع تحديد غرضها وطبيعتها نشاطها.
- **الصيغة:** تكون بعد الدعوة إلى الاكتتاب في أسهم الشركة القانونية، فالاكتتاب هو بمثابة الإعلان الإرادي للشخص في الاشتراك في مشروع الشركة.
- **رأس مال الشركة:** هو مجموع الأسهم الموقوفة والأعيان والمنقولات المكونة للشركة.
- **الجمعية العامة (الواقفون):** وهم مجموع الواقفين المساهمين في الشركة.
- **مجلس الإدارة (نظارة الشركة المساهمة الوقفية):** يحدد ناظر الشركة الوقفية المساهمة في القانون التأسيسي للشركة؛ حتى يُظَلَّع عليه المكتتبون (الواقفون)، ويمكن أن يكون مجلس الإدارة هو ناظر المؤسسة، كما يمكن أن يكون مؤسسة أخرى اعتبارية مستقلة عن مجلس إدارة الشركة المساهمة الوقفية.
- **مجلس المراقبة:** يجب أن يتضمن القانون التأسيسي للشركة الوقفية المساهمة الجهة المخولة للمراقبة الشرعية والمحاسبية من داخل الجمعية العامة، أو مما تخوله من خارجها من المؤسسات المتخصصة في هذا الشأن، حماية لمال الوقف ولمقاصده.

الهدف من إنشاء الشركات الوقفية

- الوقف الجماعي عن طريق مشاركة عدد من واقفين (أوقاف) في شركة واحدة.
- أن تلتزم الشركات الوقفية بحوكمة الشركات وما فيها من جانب رقابي وضبط لجودة العمل التجاري بما يحقق الفائدة القصوى من أصول الوقف.
- عدم ضياع الوقف؛ لارتباطه بالتسجيل التجاري، واشتهاره أمام الناس، وتوسيع دائرة المستفيدين من أصوله.
- تطوير مفهوم الأصل الوقفي لدى الواقفين. ونقل الأوقاف من الحيز الفردي إلى الحيز المؤسساتي.
- رفع مستوى الكفاءة الإدارية للأوقاف من خلال تطبيق أمرين:
 - الأول: قوانين ولوائح الشركات التجارية المتعلقة بتنظيم العمل الإداري، الذي كان له دور كبير في تطوير أساليب الاستثمار وتحقيق أعلى نسب أرباح.
 - الثاني: وسائل الرقابة المثبتة في الشركات المساهمة التي اعتمدتها قوانين ولوائح الشركات التجارية، وقد كان لها دور كبير في تحسين عمل الشركات ومتابعة أدائها.
- إشراك الأوقاف في كافة المجالات الاستثمارية، وفتح أبواب الاستثمار في المجالات التي كانت محصورة على الشركات التجارية عمومًا والشركات المساهمة خصوصًا، حيث يمكن للأوقاف الدخول في مجالات استثمارية لا يمكن الولوج فيها إلا للشركات المساهمة؛ كقطاعات التصنيع والنقل والتأمين والبنوك والعديد من المجالات الاستثمارية الأخرى.
- إمكانية اتخاذ الأوقاف شكل شركة متعددة الجنسيات، وبالتالي الدخول في اقتصاديات الدول الأخرى، وتحقيق عدة أهداف اقتصادية وسياسية ودعوية سامية.

المراجع

- خالد المهنا، الشركات الوقفية، من إصدارات كرسي الشيخ راشد بن دايل، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلاميه.
- خالد الراجحي ، تأسيس الشركات الوقفية، دراسة فقهية تأصيلية، ، ورقة علمية قدمت للمؤتمر الخامس والعشرين لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ٢٠١٦ م
- فؤاد عبد الله العمر ، استثمار الأموال الموقوفة- الشروط الاقتصادية ومستلزمات التنمية، ٢٠٠٧ م ، الأمانة العامة للأوقاف بالكويت
- محمد أحمد الزامل، الشركات الوقفية ودورها في تنمية أعيان الوقف، ورقة قُدمت لملتقى الأوقاف الثاني، الرياض، المملكة العربية السعودية
- بهاء الدين عبد الخالق بكر، محاسبة الوقف الإسلامي ومعايير المحاسبة الأمريكية للمنظمات غير الربحية، مجلة أوقاف، العدد ٣٠ ، الأمانة العامة للأوقاف
- محمد عبد الحليم عمر، سندات الوقف.. مقترح لإحياء دور الوقف في المجتمع الإسلامي المعاصر، بحث منشور ضمن أعمال المؤتمر الأول للأوقاف بجامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢٢ هـ
- ناصر بن عبد الله الميمان ،وقف النقود والأوراق المالية وأحكامه في الشريعة الإسلامية، ١٤٣١ هـ / ٢٠٠٩ م. ، بحث منشور ضمن أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ط ٢
- عبد الله بن موسى العمار، وقف النقود والأوراق المالية، بحث منشور ضمن أعمال منتدى ١٤٣١ هـ / ٢٠٠٩ م. ، قضايا الوقف الفقهية الثاني، ط
- عبد القادر بن عزوز، تمويل الأوقاف عن طريق الاكتتاب العام (الشركة الوقفية)، بحث مقدم إلى منتدى قضايا الوقف الفقهية الثامن : قضايا مستجدة وتأصيل شرعي ، أكسفورد 2017
- محمد الفزيع، تأسيس الشركات الوقفية: دراسة فقهية مقارنة مع قانون الشركات رقم ١ لسنة ٢٠١٦ م بدولة الكويت، بحث مقدم إلى منتدى قضايا الوقف الفقهية الثامن: قضايا مستجدة وتأصيل شرعي ، أكسفورد 2017
- سامي محمد حسن الصلاحت، تمويل الأوقاف عن طريق الاكتتاب العام (الشركة الوقفية نموذجًا)، بحث مقدم إلى منتدى قضايا الوقف الفقهية الثامن : قضايا مستجدة وتأصيل شرعي ، أكسفورد 2017
- هيثم عبد الحميد علي خزنة، الشركة المساهمة الوقفية، بحث مقدم إلى منتدى قضايا الوقف الفقهية الثامن : قضايا مستجدة وتأصيل شرعي ، أكسفورد 2017
- محمد سعيد محمد حسن البغدادي، تمويل الأوقاف عن طريق الاكتتاب العام (الشركة الوقفية)، بحث مقدم إلى منتدى قضايا الوقف الفقهية الثامن : قضايا مستجدة وتأصيل شرعي ، أكسفورد 2017

الفصل الخامس: الصناديق الاستثمارية الوقفية

○ الأهداف

ينهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

- تعريف الصندوق الاستثماري الوقفي.
- بيان أنواع الصناديق الاستثمارية الوقفية.
- استعراض الخطوات العملية لتكوين الصندوق الاستثماري الوقفي.

○ المحتويات

- تعريف الصندوق الاستثماري.
- تعريف الصندوق الاستثماري الوقفي.
- مزايا الصناديق الاستثمارية.
- أنواع الصناديق الاستثمارية الوقفية.
- الامكانيات التي تقدمها الصناديق الاستثمارية الوقفية.
- علاقات الصناديق الاستثمارية الوقفية.
- الانظمة واللوائح المنظمة لعمل الصناديق الاستثمارية الوقفية.
- الخطوات العملية لتكوين الصناديق الاستثمارية الوقفية.

تعريف الصندوق الاستثماري الوقفي

- وعاء يتكون من مجموعة من الوحدات الموقوفة المسبل ريعها تحت إدارة شخص مرخص له من هيئة السوق المالية يقوم باستثمارها و يصرف ريعها بحسب ما حدد في نشرة الاشتراك.
- وعاء تجتمع فيه أموال موقوفة تستخدم لشراء عقارات وممتلكات وأسهم وأصول متنوعة تدار على شكل محفظة استثمارية لتحقيق أعلى عائد ممكن ضمن مقدار المخاطر المقبول، والأموال في الصندوق مقسمة إلى حصص صغيرة تكون في متناول الأفراد الراغبين في الوقف. ويستفيد الصندوق الوقفي من مميزات التنويع والإدارة المتخصصة بطريقة مشابهة لصناديق الاستثمار

مزايا الصناديق الاستثمارية الوقفية

- إدارة الأصول بواسطة خبراء متخصصون، ومحترفون خضعوا لاختبارات معينة لتمكنهم من إدارة الصندوق ، و مرخص لهم من طرف هيئة السوق المالية .
- ملائمة لمقدرة المستثمرين: حيث وحداتها الاستثمارية ذات فئات مختلفة، فمنها الفئات الصغيرة والكبيرة. وبهذا فهي مرنة وفقاً لكافة المستثمرين .
- تنوع الاستثمارات، و تقليل المخاطر: فتتوزع مجالات الاستثمار حماية ضد تقلب القيمة السوقية لمكونات المحافظ الاستثمارية .
- سهولة الاشتراك والاسترداد. وهذا من شأنه أن يجعل إدارة الصندوق على استعداد دائم لإعادة شراء الوحدات التي تم بيعها على المستثمرين فيه، هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى يمكن للمستثمر إضافة أي مبالغ جديدة للاشتراك بوحدات جديدة، وفي أي وقت يشاء .
- الشفافية: يصدر مدير الصندوق الاستثماري تقارير دورية عن أداء الصندوق .

أنواع الصناديق الاستثمارية الوقفية

قد يكون الصندوق الاستثماري الوقفي ذا طرح عام أو طرح خاص، وفي إطار تحديد الأهداف يكون الصندوق الاستثماري الوقفي من نوع صندوق الدخل، وباعتبار رأس المال يمكن أن يكون مفتوحاً ويمكن أن يكون مغلقاً، وفي كلا الحالتين لا يمكن للواقف استرداد قيمة الوحدة وتداولها، ومن حيث محل الاستثمار فلا بد من أن يكون في مجال الاستثمارات قليلة المخاطر، ومن حيث مكان الاستثمار فيمكن أن يكون عالمياً ويمكن أن يكون محلياً، ومن حيث تحمل العميل تكلفة البيع فقد يكون الصندوق الاستثماري الوقفي محملاً أو غير محمل، وباعتبار السياسات والاستراتيجيات المتبعة فهو من نوع الصناديق المتحفظة الدفاعية.

الإمكانات التي تقدمها الصناديق الاستثمارية الوقفية

- **تهيئة الفرص لجمهور المسلمين للوقف:** معلوم ان السواد الأعظم من أفراد المجتمع الإسلامي المعاصر هم من الموظفين ومن صغار التجار ولا يتوافر على هؤلاء الأموال الكثيرة والثروة التي تمكنهم من إنشاء الأوقاف المستقلة مثل المدارس والمستشفيات والمعاهد ... الخ. والصناديق الاستثمارية الوقفية تمكنهم من جهة المساهمة بمبالغ قليلة تجتمع لتصبح كبيرة مؤثرة، ومن جهة أخرى أن يساهموا مساهمات مستمرة عبر الزمن ومنظمة كانتظام دخولهم من وظائفهم وأعمالهم.
- **إحكام الرقابة على الأوقاف:** إن صيغة الصناديق الاستثمارية الوقفية تمكن من إحكام الرقابة الشعبية والحكومية على الأوقاف. ذلك أن سبل المراجعة المحاسبية وطرائق الضبط في الأعمال المالية والمصرفية قد تطورت تطوراً عظيماً في الزمن الحديث مما يمكن أن يستفاد منه من هذه الناحية.

علاقات الصناديق الاستثمارية الوقفية

تتضمن الصناديق الاستثمارية الوقفية على ثلاثة أنواع من العلاقات، هي:

- **النوع الأول: العلاقة بين الواقفين ومدير الصندوق الاستثماري الوقفي.** قد تكون العلاقة بين المستثمرين ومدير الصندوق علاقة وكالة بأجر، فيحصل على أجرة مقطوعة لقاء الإدارة. وقد تكون العلاقة بين المستثمرين ومدير الصندوق علاقة مضاربة، حيث إن المال يكون من قبل المستثمرين والعمل يكون من مدير الصندوق نظير حصة معلومة من الربح.
- **النوع الثاني: العلاقة بين مجلس الصندوق الاستثماري الوقفي ومدير الصندوق الاستثماري الوقفي.** يشرف على أعمال مدير الصندوق مجلس الصندوق، وهو مكون من ثلاثة أعضاء مستقلين وعضوين غير مستقلين، وهم يمثلون في الحقيقة الواقفين أمام مدير الصندوق والمشرفين على مدير الصندوق.
- **النوع الثالث: العلاقة بين مدير الصندوق الاستثماري الوقفي وهيئة السوق المالية.** وهي علاقة إشراف ومراقبة والتزام بالشروط والمتطلبات النظامية، وهيئة السوق المالية هي التي توافق على تأسيس الصندوق، كما أنها هي التي توافق على شروطه وأحكامه، وكذلك تشرف على طرحه وعلى توزيع الأرباح وعلى تصفيته.

الأنظمة واللوائح المتعلقة بالصناديق الاستثمارية الوقفية

يخضع الصندوق الاستثماري الوقفي لعدد من الأنظمة واللوائح، وذلك من وجهين: الأول: كونه وقفاً، فيخضع للأنظمة واللوائح والتعاميم الخاصة بالأوقاف. والثاني: كونه صندوقاً استثمارياً، فيخضع للأنظمة واللوائح الخاصة بالصناديق الاستثمارية، كالتالي:

أولاً: الأنظمة واللوائح المتعلقة بالوقف

1. نظام مجلس الأوقاف الأعلى الصادر بموجب المرسوم الملكي رقم (م/35) المؤرخ في 18/7/1386هـ وتعديلاته.
2. لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (80)، وتاريخ 29/1/1393هـ.
3. نظام المرافعات الشرعية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/21) بتاريخ 20/5/1421هـ واللائحة التنفيذية لنظام المرافعات الشرعية الصادرة بناءً على قرار وزير العدل قرار رقم (4569) وتاريخ 3/6/1423هـ.

ثانياً: الأنظمة واللوائح المتعلقة بالصندوق الاستثماري

1. نظام السوق المالية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م/30 وتاريخ 2/6/1424هـ.
2. لائحة الصناديق الاستثمارية الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (1-219-2006) وتاريخ 3/12/1427هـ الموافق 24/12/2006م.
3. لائحة صناديق الاستثمار العقاري الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (1-193-2006) وتاريخ 19/6/1427هـ الموافق 15/7/2006م.
4. لائحة أعمال الأوراق المالية الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (2-83-2005) وتاريخ 21/5/1426هـ الموافق 28/6/2005م.
5. لائحة الأشخاص المرخص لهم الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (1-83-2005) وتاريخ 21/5/1426هـ الموافق 28/6/2005م.
6. لائحة طرح الأوراق المالية الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (2-11-2004) وتاريخ 20/8/1425هـ.
7. قائمة المصطلحات المستخدمة في لوائح هيئة سوق المال وقواعدها الصادرة عن مجلس هيئة السوق المالية بموجب القرار رقم (2-11-2004) وتاريخ 20/8/1425هـ.

الخطوات العملية لتكوين الصندوق الاستثماري الوقفي

- إعداد الدراسة الاقتصادية والاستثمارية في مجال استثمار منخفض المخاطرة.
- إعداد اتفاقية شروط وأحكام الصندوق الاستثماري الوقفي: يراعى أن تتوفر في اتفاقية الشروط والأحكام للصندوق الاستثماري الوقفي الضوابط الشرعية للوقف، من الديمومة وعدم انقطاعه، وأن يكون غير محدد المدة، وغير قابل لاستبدال الوحدات، إلا حال الضرورة أو الحاجة التي تنزل منزلتها.
- تقديم طلب إنشاء الصندوق إلى هيئة السوق المالية: و يتم تقديم الطلب من قبل جهة ذات خبرة (و مرخص لها من طرف هيئة السوق المالية)، ليتكون بذلك حق مدير الصندوق في طرح . الصندوق حسبما تمت عليه الموافقة من الهيئة
- طرح الوحدات الاستثمارية للاشتراك: بعد الموافقة على إنشاء الصندوق يتم طرح وحدات الصندوق على عموم الواقفين
- وقف الوحدات وإثبات ذلك: عند وقف الوحدات فإنه لا بد من التفرقة بين حالتين، وهي:
 - الحالة الأولى: أن تكون جميع وحدات الصندوق الاستثماري وقفاً: في هذه الحالة لا بد من إشعار هيئة السوق المالية بأن الصندوق الاستثماري وقف بكامله، وتحديد مصارفه، والمسؤول عن نظارته وإثبات وقفية الصندوق والإشراف عليه بحيث تكون هذه الإجراءات من مسؤولية مدير الصندوق، ويتم إثبات وقفية هذا الصندوق بالكامل أمام المحكمة العامة ، ويكون هذا الصندوق تحت إشراف هيئة السوق المالية باعتباره صندوقاً استثمارياً، وتحت إشراف هيئة الأوقاف باعتباره وفقاً بناءً على نظام مجلس الأوقاف الأعلى، ولائحة تنظيم الأوقاف الخيرية
 - الحالة الثانية: وقف وحدات معينة في صندوق استثماري: في هذه الحالة تكون المسؤولية في إثبات الوقف وتحديد نظارته على الواقف فقط بناءً على نص المادة (247) من نظام المرافعات الشرعية؛ ولأن مدير الصندوق لما أسس الصندوق لم يقصد جعله وقفاً

الفصل السادس: الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية

○ الأهداف

ينهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على

- تعريف الإدارة المالية والرقابة المالية.
- بيان أهمية الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية.
- توضيح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المالية.
- معرفة مقومات وأدوات الإدارة المالية.

○ المحتويات

- مفهوم الإدارة المالية.
- خطوات الإدارة المالية.
- أهداف الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية.
- مهام الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية.
- أهمية الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية.
- المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المالية.
- مقومات الإدارة المالية.
- أدوات الإدارة المالية.

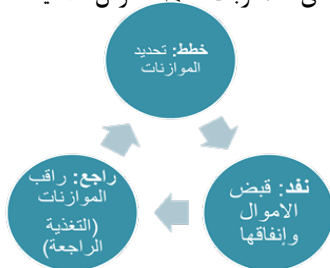
مفهوم الإدارة المالية

مفهوم الوظيفة المالية قد تطور في منتصف الخمسينيات حيث كان المحور الأساس للوظيفة المالية يتلخص في تدبير الأموال اللازمة للمنشأة، ثم امتد ليشمل اتخاذ القرارات بشأن نوعية الأموال المطلوب تدبيرها، ثم دخلت الوظيفة المالية في مجالات أخرى جديدة تتمثل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمارات والتمويل، وتطورت ليشمل التخطيط المالي للتعرف على ما سوف تكون عليه الأوضاع في المستقبل وذلك قبل اتخاذ أي قرار، وأضيفت مهمة أخرى وهي تنمية بعض المعايير الرقابية للوقوف على وضعية المركز المالي للمنشأة وللحكم على مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل. وتبع لذلك فإن دور المدير المالي قد اتسع نطاقه ليشمل مسئولية الحصول على أفضل مزيج تمويلي من مصادر التمويل المناسبة وتخطيط وإدارة عمليات الاستثمار في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة، بالإضافة إلى تحديد احتياجات المشروع المالية ووضع المعايير الرقابية على سلامة القرارات المالية.

خطوات الإدارة المالية

الإدارة المالية تركز على عملية متواصلة من التخطيط و التنفيذ والرقابة

- **خطط:** عند انطلاق أي منظمة في عملها ، تحدد أهدافها والنشاطات المقرر تنفيذها، ثم تقوم بإعداد خطة مالية للتكاليف الناشئة والإيرادات المتوقعة (إعداد الموازنة).
- **نفذ:** عند الحصول على الاموال يصار الى تنفيذ برنامج النشاطات المخطط له.(ومن ثم إعداد الميزانية وقائمة الدخل...).
- **راجع:** تتم مقارنة الوضع الفعلي بالخطط الموضوعية في الأساس. فهي عملية متابعة تنفيذ السياسات الموضوعية، والعمل على تقييمها واكتشاف الأخطاء في التنفيذ ومعالجتها والتغلب على الصعوبات التي تعترض عملية التنفيذ.



أهداف الإدارة المالية

- **السيولة:** إن المنظمة تعمل من خلال برامج تحتاج إلى نفقات تتناسب مع حجم النشاط المقام، وبالتالي استمرار المنظمة في أداء خدماتها يلزمه استمرار في توفر الإيرادات القادرة على تغطية تلك النفقات ومقابلتها.
- **الربحية الاجتماعية:** تسعى الإدارة المالية في المنظمات غير الربحية إلى تحقيق أعلى العوائد الاجتماعية للفئة المستهدفة من نشاطها، هذا العائد الذي يؤول للمجتمع والمتمثل بالمرء الذي تأتي به المنظمة مثل الوفرة الاقتصادية المحققة جراء قيام المنظمة بخلق فرص عمل أو تأسيس المشاريع الخدمية مثل المراكز الصحية ومراكز التأهيل المجتمعي وغيرها.

مهام الإدارة المالية

- **إدارة الموارد المتاحة:** تعمل المنظمات غير الربحية في مناخ تنافسي ، تشح فيه أموال الجهات المانحة أكثر فأكثر، لذلك يجب أن تحرص على استعمال الأموال والموارد الممنوحة بفاعلية لإنجاز مهام وتحقيق أهداف المنظمة.
- **مواجهة المخاطر:** تواجه المنظمات العديد من المخاطر الداخلية و الخارجية (كسحب أموال، اندلاع حريق بأحد المكاتب، التعرض لأعمال الاحتيال...)، فلا بد من تحديد المخاطر والعمل على معالجتها.
- **الإدارة بناء على استراتيجية المؤسسة ككل:** تشكل الادارة المالية جزء من الإدارة ككل، فالمدير المالي ملزم بمتابعة كل ما يجري داخل المنظمة، و البحث في سبل تمويل المنظمة على المدى المتوسط والطويل و لا يكتفي بمجرد متابعة المشاريع والبرامج فحسب.
- **الإدارة المرتكزة على عملية متواصلة من التخطيط و التنفيذ والرقابة:** (خطط، نفذ، راجع)
- **السعي للحصول على أفضل مزيج تمويلي من مصادر التمويل المناسبة .**
- **وضع المعايير الرقابية على سلامة القرارات المالية.**

أهمية الإدارة المالية

- تساعد المدراء في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة.
- تساعد المنظمات غير الربحية في الحصول على التبرعات والمنح.
- تكسيها الاحترام والثقة.
- تساعد المنظمات غير الربحية على تحقيق الاستمرارية على المدى البعيد.

المبادئ السبعة التي تقوم عليها الإدارة المالية

1. **الثبات:** يجب أن تتصف السياسات والأنظمة المالية بالثبات على مر الزمن، مما يزيد العمليات و يعزز الشفافية ، لا سيما لجهة تقديم التقارير المالية ، وهذا لا يمنع من ادخال تحسينات على الأنظمة المالية لتواكب تطور المنظمة .
2. **المساءلة:** بيان أوجه استعمال الأموال، الالتزام بالمتطلبات القانونية، إخضاع التقارير المالية للتدقيق .
3. **الشفافية والوضوح** (مثل نشر القوائم المالية) .
4. **قابلية للاستمرار** (الاستدامة المالية: الموازنة بين المصاريف و الإيرادات) .
5. **صحة السجلات والتقارير المالية ودقتها** .
6. **حسن الإشراف المالي على الموارد المالية المؤتمنة عليها مع وضع الانظمة و آليات الرقابة المناسبة** .
7. **المعايير المحاسبية:** يجب أن يراعى الأصول المحاسبية المعترف بها .

المقومات الأربع للإدارة المالية

1. **السجلات المحاسبية:** يجب على كل منظمة أن تحتفظ بسجل دقيق عن المعاملات المالية التي تجريها، لتبين أوجه استعمال الأموال، فضلا عن معلومات عن إدارة المنظمة.
2. **التخطيط المالي.**
3. **المراقبة المالية:** إعداد التقارير المالية لتقييم العمل في المنظمة.
4. **أليات المراجعة الداخلية:** مجموعة لوائح وانظمة وضوابط للمراقبة.

أدوات الإدارة المالية

الأدوات	المهمة
الخطط الاستراتيجية والتنفيذية، الموازنات، توقعات التدفقات النقدية، دراسات الجدوى.	التخطيط
القانون الأساسي، اللوائح التنظيمية، الدليل المالي، مصفوفة الصلاحيات، الدليل الإجرائي.	التنظيم (تحديد النشاطات والمسؤوليات)
الموازنات، مطابقة السجلات، التدقيق الداخلي والخارجي.	الرقابة
التقارير المالية، التقارير المحاسبية، تقرير المراجع الخارجي.	المراجعة

الرقابة المالية

مجموعة الانظمة و الضوابط اللازمة لمتابعة أعمال تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة بقصد التعرف على الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، فهي تهدف إلى المحافظة على أموال المنظمة من خطر:

- الاختلاس.
- الإهدار.
- سوء الاستعمال.

أهم أدوار المدير المالي في المنظمات غير الربحية

○ على المدى القريب: توفر السيولة، من خلال

- توفير احتياطي مناسب يغطي مصروفات المنظمة لمدة ٣ - ٦ أشهر على الأقل.
- ربط الصرف بمتوسط الإيرادات لعدة سنوات وليست سنة واحدة فقط حتى لا يتذبذب الصرف على المحتاجين بشكل كبير.

○ على المدى البعيد: تحقيق الاستدامة المالية، من خلال

- أوقاف.
- تنويع مصادر التبرعات وعدم الاعتماد على قاعدة صغيرة من المتبرعين أو المانحين.

○ ضبط النظام المالي، من خلال

- إعداد دليل مالي متكامل حي يشمل السياسات والإجراءات الروتينية.
- الالتزام بالمعايير المحاسبية والقانونية وإصدار التقارير المالية المفصلة بانتظام.

المراجع

- o تيري لويس، الادارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية ، منظمة مانغو، 2006
- o مطر، حسين محمود، " واقع الإدارة المالية في المستشفيات. دراسة تطبيقية على بعض مستشفيات مدينة الرياض"، مجلة الإدارة العامة، العدد (73) يناير، 1992
- o غيث فريز، بناء القدرات الذاتية للمنظمات غير الحكومية، بحث مقدم إلى، مؤتمر الدور التكاملي للمنظمات غير الحكومية والحكومية والدولية في التنمية المستدامة، الدوحة، 2002
- o النباهين يوسف، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008
- o دليل المنظمات غير الربحية ، مكتب برامج الاعلام الخارجي، وزارة الخارجية الأمريكية

الفصل السابع: الموازنة التقديرية في المنظمات غير الربحية

○ الأهداف

بنهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على

- تعريف الموازنة التقديرية وبيان أنواعها
- تحليل مقاربات إعداد الموازنات
- عرض وظائف و قواعد الموازنة التقديرية
- تحديد خطوات إعداد الموازنة التقديرية

○ المحتويات

- تعريف الموازنة التقديرية
- من يحتاج إلى الموازنات
- أنواع الموازنات
- مقاربات لإعداد الموازنة
- وظائف الموازنة التقديرية
- قواعد الموازنة التقديرية
- الخطوات الرئيسية لإعداد الموازنة
- تحديات إعداد الموازنة

تعريف الموازنة

- **الموازنة:** هي خطة مالية تعمل على برمجة الأنشطة الاقتصادية المتوقعة للمنشأة خلال فترة (سنة قادمة) معبراً عنها بكميات وقيم مالية بهدف ضمان تحقيق أهداف المنشأة .
مع توضيح وسائل تحقيق ذلك. بمعنى آخر هي معادلة بين إيرادات ونفقات منظمة ما خلال فترة مقبلة (تقدير - تنبؤ)
- **لماذا الموازنة؟ لأنها تساعد على:**
 - تكوين فكرة دقيقة عن تكلفة المشاريع
 - جمع الأموال
 - المراقبة والتقييم
 - الاتصال والتواصل داخل المنظمة
 - تقييم أداء الإدارة

من يحتاج إلى الموازنة؟

- مجلس الأمناء لأنه يتعين عليه المصادقة عليها رسمياً ومراقبة مدى التقدم الذي تحرزه.
- الرؤساء التنفيذيون لمتابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة ككل ووضع التمويل.
- مدراء المشاريع للإشراف على تنفيذ نشاطات مشروعهم.
- يحتاج جامعو الأموال إلى الموازنات لمواكبة طلبات التمويل.
- الموظفين الماليون للتأكد من أن النقد المتوفر يكفي لتغطية النفقات المقدرة.
- الجهات المانحة لمعرفة كيف تنوي المنظمة إنفاق المنح التي قدمتها.
- الشركاء المحليون لمعرفة كيف تنوي المنظمة أن تنفق وتجمع الأموال اللازمة لمشاريعها المحلية.

أنواع الموازنة

- **موازنة الإيرادات و النفقات:** تحدد التكاليف الجارية المقدرة، وتبين المصادر التي تستمد منها الأموال لتغطية هذه التكاليف. وغالبا ما تتوزع على فترات زمنية قصيرة (شهرية (فصلية، أو نصف سنوية).
- **موازنة رأس المال:** تحدد النفقات في السنوات المقبلة على المشاريع الرأسمالية، وهي التجهيزات التي تشتريها لمرة واحدة وتشكل جزءا من الأصول الثابتة للمنظمة (وعادة ما تكون هذه أساسية و غير متكررة)، مثل المركبات، والكمبيوترات، والمباني.
- **توقعات التدفقات النقدية:** وتستند على موازنة الإيرادات والنفقات وموازنة رأس المال، ويستعين بها المدراء لمراقبة مدى قدرة المنظمة على تغطية التكاليف.
- ففيما تبين موازنة الإيرادات و النفقات مدى قدرة المنظمة على تغطية التكاليف التي تتكبدها على مدار السنة ، تظهر توقعات التدفقات النقدية ما إذا كانت تملك ما يكفي من نقد لإيفاء بالمدفوعات المترتبة عليها(عند نشأتها).
- من الإجراءات التي يمكن اللجوء لها لعلاج النقص المتوقع في النقدية: تبكير التبرعات - تأخير سداد بعض الفواتير - التباطؤ في تنفيذ المشاريع - الحصول على قرض مؤقت.

طرق إعداد الموازنة

- **إعداد موازنة تصاعدية:** وتستند على الأرقام الفعلية المحققة في السنة المنصرمة، مع احتساب التضخم والتغيرات المعهودة التي تطرأ على مستويات المشروع
 - تتميز ببساطتها وبسرعة تطبيقها. و تفيد بالدرجة الأولى المنظمات ثابتة الأنشطة
 - يعيبها أنها لا تشجع على استشارة الأفكار الجديدة
- **إعداد موازنة صفرية الأساس:** تقتضي الانطلاق من الصفر، إذ لا تأخذ في الحسبان التجارب السابقة، بل تنطلق من تفاصيل المشاريع والأنشطة، وتستدعي من المدير تبرير كل ما يلزمه من الموارد
 - تتميز بدقتها ووضوح مبرراتها
 - يعيبها أنها تتطلب جهداً أكبر

طرق إعداد الموازنة (تتمة)

○ إعداد موازنة من الأعلى إلى الأسفل (أسلوب تقليدي): يركز على إعطاء للموظفين

- تتميز بسرعتها وبمساواة المدراء لها.
- يعيبها أنها أقل دقة في الأداء الفعلي للمقارنة بين لها.

○ إعداد موازنة من الأسفل إلى الأعلى (أسلوب معاصر): يعدها الموظفون ويقرها المدراء

- تتميز بمشاركة الموظفين لها.
- يعيبها غياب الشمولية للمقارنة



آلية إعداد الموازنة

إعداد الموازنة تتم من قبل فريق منظم تنظيما كاملا وتستدعي طرح الأسئلة التالية

- ما أغراض المشروع؟
- ما النشاطات التي ستساهم في تحقيق هذه الأغراض؟
- ما الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه النشاطات؟
- ما الكلفة التي سترتبها هذه الموارد؟
- من أين ستأتي الأموال؟
- هل النتائج واقعية؟

عندما تتم الموافقة على الموازنة ويجري تنفيذ النشاط، تتم مقارنة الخطة بالمحصلات الفعلية المرتقبة لمعرفة إن كان من عبء يمكن استخلاصها أو من عمل يمكن تنفيذه بطريقة مغايرة في المرة المقبلة.

الممارسات السليمة في مجال إعداد الموازنة

- **الوضوح.**
- **الجدولة الزمنية لمراحل إعداد الموازنة مع مراعاة البدء المبكر.**
- **تبويب الموازنة:** عند إعداد الموازنة للمرة الأولى أو مراجعتها، يجب الاهتمام بلائحة الحسابات، لأن البنود المتسلسلة التي تتضمنها الموازنة تظهر أيضا في دفاتر الحسابات وتقارير المدراء.
- **تقدير الحالات الطارئة:** حاول ألا تضيف في النتيجة النهائية من إجمالي الموازنة نسبة للحالات الطارئة، لأن الجهات المانحة لا تفضل ذلك. من الأفضل تحميل ذلك على البنود الأخرى.
- **تفادي التكاليف الساقطة من الحسابان:** التكاليف المتعلقة بالموظفين كالتوظيف والتدريب، تكاليف بداية المشروع كالتسويق، تكاليف صيانة التجهيزات وإصلاحها.

وظائف الموازنة التقديرية

- **أساس لإعداد دراسات الجدوى:** فعند إعداد الموازنة يتم تقدير التدفق النقدي للمشروع أو البرنامج للفترة المراد تغطيتها
- **أداة تخطيط ورقابة واتخاذ قرار:** تعتبر الموازنة أداة تخطيطية ووسيلة لصياغة توقعات وأماني المديرين في المستقبل القريب
- **خطة لتنسيق وتوجيه سير العمل:** فهي تسهم في ترتيب الجهود و تنسيقها نحو تحقيق الاهداف المنشودة
- **أداة للاتصال بين المستويات الإدارية:** حيث أن الموازنة تعني سياسات مكتوبة وبرامج معلنة، يتطلب تنفيذها إعداد تقارير دورية بصورة متواصلة لمتابعتها مما يوفر وسائل اتصال ملائمة عبر المستويات الإدارية المختلفة
- **أداة رقابية و تقييم الأداء:** الموازنة تعبر عن الخطة المستقبلية، والنتائج الفعلية عند التنفيذ تعبر عن الإنجازات التي تحققت، والمقارنة بين الأداء الفعلي (الإنجازات) والأداء المخطط (الموازنة) يحدد الانحرافات و المسؤولين عنها
- **أداة لتحفيز الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة** خصوصا إذا ربطت بنظام الحوافز

قواعد الموازنة التقديرية

- ❶ **قاعدة البيانات التقديرية:** تعني إعداد التقديرات المتعلقة بالإيرادات والنفقات للبرامج والمشاريع التي تتبناها المنظمة عادة لمدة سنة.
- ❷ **قاعدة وحدة الموازنة:** تكون الموازنة في صورتها النهائية من سلسلة من الخطط الفرعية والتفصيلية والعديد من القوائم التقديرية ، ومن الضروري أن يجمع هذه الخطط الفرعية خطة شاملة واحدة حتى يتحقق التجانس بينها.
- ❸ **قاعدة الشمولية:** يقصد بها أن تتضمن الموازنة تقديرات الموارد والاستخدامات كاملة لجميع النشاطات و البرامج.
- ❹ **قاعدة المرونة:** يقصد بمرونة الموازنة إعطاء صلاحيات للمسؤولين لإحداث تغييرات على ما ورد في الموازنة، بحيث لا تمثل هذه التغييرات إخلالاً لبنود الموازنة المعتمدة وذلك لمجابهة الظروف أو الأحداث الطارئة أو اقتناص فرص ايجابية.

الخطوات الرئيسية لإعداد الموازنة

1. **تحديد أهداف المنظمة:** لا بد للمنظمة من تحديد أهداف طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل تبرر وجودها، والغرض من عملها، كما تحتاج المنظمة إلى وضع أولوية للأهداف التي تريد تحقيقها.
2. **تقدير موازنة الإيرادات:** يمكن للمنظمة تقدير حجم الإيرادات المتوقع الحصول عليها من مصادرها المختلفة التي تضم الهبات والمنح أو استثمارات الأموال الموقوفة، وإيرادات تشغيل برامج، وينبغي الفصل بين الأموال حسب ما إذا كانت الأموال غير مقيدة أو مقيدة مؤقتاً أو مقيدة بشكل دائم، كما يجب تصنيف الإيرادات حسب المصدر والنوع وإذا ما كانت متاحة.
3. **تقدير موازنة النفقات:** توزيع موازنة النفقات على الأنشطة المختلفة بناء على الإيرادات المتوقعة وعلى ضوء الأهداف المحددة للمنظمة، ويمكن ذلك من خلال تقسيم المنظمة إلى مراكز أنشطة رئيسية وخدمات مساندة.
4. **مراجعة وتعديل الموازنة:** بعد الانتهاء من تقدير الإيرادات والنفقات، يراجع مشروع الموازنة من اللجنة المختصة، لاعتمادها.
5. **الحصول على الاعتماد النهائي للموازنة:** وهذا يتم بمعرفة مجلس إدارة المنظمة وما أن يتم هذا الاعتماد فإنه يجب على كل فرد أن يبدى رأيه الصحيح في وضعها وأن يكون مستعداً لوضعها موضوع التنفيذ العملي.

تحديات إعداد الموازنة

- **التكاليف الأساسية/غير المباشرة، وذلك أن المانحين لا يستهويهم دعمها. ولتفادي ذلك يمكن:**
 - استعمال الأموال غير المقيدة بهدف تغطية كل التكاليف الأساسية أو جزء منها
 - تحميل التكاليف الأساسية على المشاريع باعتماد نسبة محددة سلفاً
- **البرامج الممولة من عدة جهات مانحة قد تثير عدة مشاكل على مستوى التخطيط المالي. منها:**
 - اختلاف النماذج والإجراءات والبنود المتسلسلة
 - عدم وضوح من أين يستمد أي نشاط أو أي بند أمواله
 - تعدد السياسات التي تنتهجها الجهات المانحة بشأن التعامل مع التكاليف الأساسية
 - قد تحظى بعض البنود بتمويل مضاعف في حين أن بنوداً أخرى لا تحظى بالتمويل الكافي
- **الحلول:**
 - التفصيل في الحسابات والموازنات
 - إدراج في موازنة المشروع أكبر قدر ممكن من تكاليف المشروع بما فيها حصة من تكاليفه غير المباشرة
 - إعداد شبكة التمويل، والتي توضح لأي قسم من الموازنة تؤول أموال الجهة المانحة

مقارنة الموازنة بالأداء الفعلي

تقارن الإيرادات و النفقات الفعلية في فترة معينة بالإيرادات و النفقات المقدرة لنفس الفترة ويعرف الفرق بالتباين

• تحليل سبب التباين

التباينات	المدلول	مؤقتة	دائمة
الإيجابية	- الإيرادات الفعلية تفوق الإيرادات المقدرة . - النفقات الفعلية أقل من النفقات المقدرة.	- مراقبة تقدم العمل. - وضع خطة للإنفاق في حال - تعسرت النشاطات .	- زيادة حجم العمليات. - إعادة توزيع الأموال (إذا سمحت بذلك الجهة المانحة).
السلبية	- الإيرادات الفعلية أقل الإيرادات المقدرة - النفقات الفعلية أكبر من النفقات المقدرة	- تأخير التكاليف المستقبلية المدرجة في الموازنة. - الأخذ بعين الاعتبار مواعيد التدفقات النقدية.	- جمع المزيد من الأموال. - تخفيض تكاليف أخرى. - تقليص حجم العمليات.

المراجع

- o تيري لويس، الادارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية ، منظمة مانغو، 2006
- o مطر، حسين محمود، " واقع الإدارة المالية في المستشفيات. دراسة تطبيقية على بعض مستشفيات مدينة الرياض"، مجلة الإدارة العامة، العدد (73) يناير، 1992
- o غيث فريز، بناء القدرات الذاتية للمنظمات غير الحكومية، بحث مقدم إلى، مؤتمر الدور التكاملي للمنظمات غير الحكومية والحكومية والدولية في التنمية المستدامة، الدوحة، 2002
- o النباهين يوسف، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008
- o دليل المنظمات غير الربحية ، مكتب برامج الاعلام الخارجي، وزارة الخارجية الأمريكية

الفصل الثامن: المفاهيم المحاسبية والقوائم المالية في المنظمات غير الربحية

- الأهداف
 - :بإنهاء هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على
 - التمييز بين طرق المحاسبة.
 - التعرف على السجلات المحاسبية في المنظمات غير الربحية.
 - التعرف على القوائم المالية في المنظمات غير الربحية.
 - الاختلاف بين القوائم المالية في المنظمات الربحية و غير الربحية.
- المحتويات
 - أسباب الاحتفاظ بالحسابات.
 - طرق المحاسبة.
 - السجلات المحاسبية.
 - مطابقة الحسابات المصرفية.
 - من السجلات المحاسبية إلى القوائم المالية.
 - القوائم المالية في المنظمات غير الربحية.
 - حساب الإيرادات والتفقات.
 - الميزانية العمومية.
 - استهلاك الأصول .
 - مقارنة بين القوائم المالية في المنظمات الربحية و غير الربحية.

أسباب الاحتفاظ بالحسابات

الإدارة المالية تعتمد على النظم والأساليب المحاسبية أثناء عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وذلك من أجل:

- الحصول على المعلومات المالية.
- تعزيز المصداقية لدى أصحاب المصلحة.
- تطبيق الشروط القانونية: غالبا ما ينص القانون على مسك الحسابات و نشرها.
- مدخل للتخطيط: إعداد الموازنات يعتمد على بيانات و حسابات سابقة.

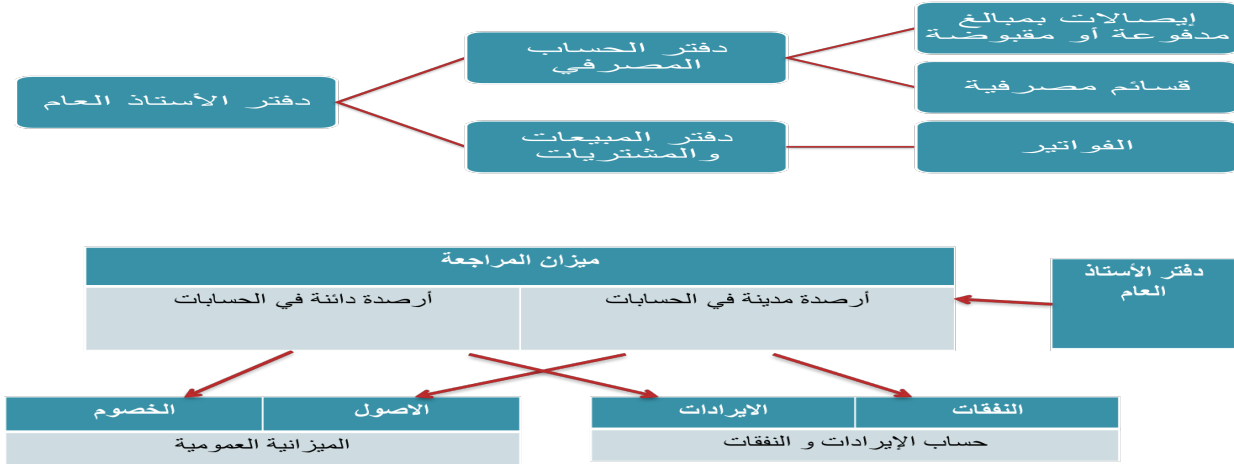
طرق المحاسبة

أساس الاستحقاق	الأساس النقدي	
القيد المزدوج	القيد المنفرد	نظام المحاسبة
نقدية وانتمانية	نقدية فقط	أنواع المعاملات
مهارات عالية في مجال مسك الدفاتر	مهارات أساسية في مجال مسك الدفاتر	مستوى المهارات
دفتر الأستاذ العام	دفتر الحساب المصرفي (أو النقدية)	دفتر الحسابات الرئيسي
مستخدمة	مستخدمة	المعاملات المالية النقدية
مستخدمة	غير مستخدمة	معاملات التسليف
متوفرة	غير متوفرة	الأصول و الخصوم
١ - حساب الإيرادات والنفقات. ٢ - الميزانية العمومية. ٣ - التدفقات النقدية.	حساب المقبوضات و المدفوعات (حركة النقد الداخل و الخارج).	التقارير الصادرة

السجلات المحاسبية

- **مستندات الإثبات:** يتعين على كل منظمة الاحتفاظ بالمستندات الأصلية إثباتاً لكل معاملة تجربها: إيصال أو قسيمة عن الأموال المحصلة أو المدفوعة، فواتير ، الكشوفات المصرفية، طلب شراء ، اشعار باستلام بضائع.
- **دفاتر الحسابات:** دفتر حساب مصرفي (دفتر الصندوق) لكل حساب مصرفي دفتر المصروفات النثرية، دفتر اليومية ، دفتر الاستاذ العام، سجل الأجور، دفتر مراقبة المخزون
 - يعتبر دفتر أساسي لتسجيل المعاملات المصرفية (المعاملات النقدية).
 - يحتفظ بدفتر مصرفي منفصل لكل حساب مصرفي لدى البنوك. لتسهيل عملية مطابقة الحسابات المصرفية. تقيد المقبوضات في الجانب الأيسر من الحساب، وتقيد المدفوعات في الجانب الأيمن.
 - تقيد كل معاملة في بند واحد (القيد المنفرد)، في جانب المقبوضات أو في جانب المدفوعات، وفقاً لتسلسل تاريخها.
 - يجب مقارنة دفتر الحساب المصرفي (على الأقل مرة في الشهر) بكشف الحساب المصرفي (من البنك) وذلك لمقارنة رصيد الاقفال المقيّد في دفتر الحساب المصرفي في تاريخ معين مع رصيد الاقفال المقيّد في كشف الحساب المصرفي في ذات التاريخ و تفسير الفارق إن وجد. والذي قد يكون بسبب عامل التأخير مثلاً كالشيكات صادرة عن المنظمة ولم يتقدم المورد بعد لتحصيلها.

طريقة الترحيل من السجلات المحاسبية إلى القوائم المالية



البيانات المالية (القوائم المالية) في المنظمات غير الربحية

حساب المقبوضات والمدفوعات (دفتر الصندوق) ويتضمن تفاصيل عن الأرصدة النقدية المسجلة:

○ قائمة الإيرادات والنفقات ويسجل في هذا الحساب

- كل فئات الإيرادات والنفقات العائدة لسنة مالية معينة
- كل الإيرادات غير المحصلة التي تعود لتلك السنة
- كل النفقات غير المسددة التي تعود لتلك السنة
- الفرق بين مجموع الإيرادات والنفقات هو إما فائض (إيرادات تفوق النفقات) أو عجز (نفقات تفوق الإيرادات)

بما أن المنظمات غير الربحية لا تحقق ربح لمؤسسيها، الفائض يحتفظ به في حسابات المنظمة ضمن أرصدة متراكمة (مجمع الفائض) في الميزانية العمومية

○ قائمة المركز المالي (أو الميزانية العمومية): الغرض من الميزانية تقييم الوضع المالي أو القيمة الصافية للمنظمة في تاريخ معين

الهدف من البيانات المالية (القوائم المالية)

- من أين تأتي الأموال؟
- و لأي غرض تم تحصيلها؟
- وكيف أنفقت؟
- و ما هي محصلة العملية؟

الميزانية العمومية

المكون	تحديده
الأصول:	
الأصول الثابتة:	أصول تدوم قيمتها أكثر من سنة
الأصول الجارية:	يمكن تحويلها إلى نقد في غضون سنة
النقدية	الأموال المودعة لدى المصرف على شكل نقود.
الحسابات المدينة	الأموال التي يستحق دفعها للمنظمة كالقروض وفواتير المبيعات غير المسددة...
المدفوعات المسبقة	قيمة المواد المسددة مسبقاً كإيجارات مكاتب أو إيجارات تجهيزات ...
المنح المستحقة	المنح المستحقة دفعها للمنظمة عن مشاريع بدأ فيها العمل أصلاً في الفترة المشمولة بالتقارير
المخزون	قيمة المواد الأولية و اللوازم
الخصوم:	
الخصوم الجارية:	تلك المسددة ضمن مهلة سنة .
الحسابات الدائنة و المستحقات	الأموال المستحقة على المنظمة في نهاية السنة المالية، كالفواتير غير المسددة ...
المنح المحصلة سلفاً	منح المحصلة لغرض معين، وإنما لم تنفق بالكامل، فتحمل إلى السنة المالية المقبلة.
خصوم أخرى:	خصوم طويلة الأجل .
الاحتياطي	الأموال الموضوعة جانباً لأغراض معينة (كاستبدال التجهيزات....)
الأرصدة المتراكمة (مجمع الفائض)	الفائض المتراكم من الإيرادات التي تفوق النفقات ، و الذي تحققه المنظمة منذ بدأ تأسيسها.

استهلاك الأصول

- يعبر استهلاك الأصول على كلفة تآكل هذه الأصول وهو يسمح بتوزيع الكلفة الأصلية للأصل الرأسمالي على فترة الانتفاع منه.
- يقتطع قسط الاستهلاك من قيمة الأصل السابقة.
- هناك عدة طرق لحساب قسط الاستهلاك وأهمها : طريقة القسط الثابت ، و طريقة القسط المتناقص.
- أما في المملكة العربية السعودية فقد أشارت وزارة الشؤون الاجتماعية إلى عدد من القواعد والتعليمات الخاصة بطريقة استهلاك الأصول منها استخدام القسط الثابت، ويتعامل مع الأصول التي لم تستخدم على أساس نصف نسبة استهلاك الأصول المستخدمة.

مقارنة بين القوائم المالية في المنظمات الربحية وغير الربحية

القائمة	المنظمة الربحية	المنظمة غير الربحية
قائمة الدخل/ الأنشطة	١ - تسمى قائمة الدخل غالباً. ٢ - تختتم بصافي الدخل (ربح/ خسارة). ٣ - تحتوي على مخصص للزكاة والضرائب.	١ - تسمى قائمة الأنشطة. ٢ - تختتم بصافي العمليات (فائض/ عجز). ٣ - لا تحتوي على مخصص للزكاة والضرائب.
قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية)	١ - لا تحتوي على أصول مقيدة. ٢ - تحتوي على حقوق الملكية. ٣ - النتيجة ربح / خسارة و هي نفس صافي الدخل بقائمة الدخل.	١ - تحتوي على أصول مقيدة، أصول مقيدة مؤقتاً، وأصول غير مقيدة. ٢ - تحتوي على صافي الأصول. ٣ - النتيجة فائض/عجز وهي نفس صافي العمليات بقائمة الأنشطة
نقاط عامة	يتكرر فيها ذكر الربح وتُفصل فيها الملكية.	يتكرر فيها ذكر التبرعات.

المراجع

- o تيري لويس، الادارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية ، منظمة مانغو، 2006
- o مطر، حسين محمود، " واقع الإدارة المالية في المستشفيات. دراسة تطبيقية على بعض مستشفيات مدينة الرياض"، مجلة الإدارة العامة، العدد (73) يناير، 1992
- o غيث فريز، بناء القدرات الذاتية للمنظمات غير الحكومية، بحث مقدم إلى، مؤتمر الدور التكاملي للمنظمات غير الحكومية والحكومية والدولية في التنمية المستدامة، الدوحة، 2002
- o النباهين يوسف، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008
- o دليل المنظمات غير الربحية ، مكتب برامج الاعلام الخارجي، وزارة الخارجية الأمريكية

الفصل التاسع: التقارير المالية في المنظمات غير الربحية

○ الأهداف

بمنهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادراً على

- التعرف على التقارير المالية في المنظمات غير الربحية.
- تفسير البيانات المالية.
- تحليل النسب المالية.
- تفسير التباين بين الأداء الفعلي و الموازنة.

○ المحتويات

- الجهات الرئيسية التي تعلقى التقارير المالية.
- تفسير البيانات المالية.
- تحليل البيانات المالية.
- النسب المالية في المنظمات غير الربحية.
- الموازنة مقارنة بالأداء الفعلي.
- تفسير التباين.

الجهات الرئيسية التي تتلقى التقارير المالية

أصحاب المصالح	الهدف
موظفو المشروع	لمعرفة حجم المبالغ و الموارد المتوافرة لمشاريعهم، و حجم المبالغ المنفقة لحينه.
المدراء	لمراقبة طريقة إنفاق الأموال المرصودة للمشاريع، مقارنة بالخطط الموضوعه ، و لوضع الخطط المستقبلية.
الموظفون الماليون	للتحقق بأن الأموال المودعة في المصارف كافية لشراء المواد التي تتطلبها إدارة برامجهم.
مجلس الإدارة	لمراقبة طريقة استعمال الموارد، تحقيقا لأهداف المنظمة غير الربحية.
الجهات المانحة	للتأكد من استعمال المنح وفق الاتفاق المنصوص عليه، و لدراسة امكانية دعم المنظمة في المستقبل.
الإدارات الحكومية	للتحقق من أن المنظمة لا تستغل وضعها كمنظمة غير ربحية.
المستفيدون من المشروع	لمعرفة التكلفة الناشئة عن توفير الخدمات التي يستفيدون منها، و تحديد إن كانت دات قيمة لمجتمعهم.
عامة الشعب	لمعرفة مقدار الأموال المحصلة و المنفقة خلال السنة، وأوجه الاستعمال.

تفسير البيانات (التقارير) المالية في المنظمات غير الربحية

- لا يحمل رقم مأخوذ من البيانات المالية أي مدلول هام . لذلك من الضروري مقارنة الأرقام بعناصر أخرى كمؤشر مرجعي لنفس الصناعة ، أو مقارنتها مع نفس أرقام . السنوات المنصرمة، حتى تحمل مدلولاً معين .
- و يمكن أن تفسر البيانات المالية (قائمة الإيرادات و النفقات و الميزانية العمومية) من خلال :
 - تحليل اتجاهات البيانات المالية من سنة لأخرى (تقييم الاداء الحالي مقارنة بالأداء الفترة السابقة) .
 - مقارنة النسب المالية بالجهات الشبيهة أو بمؤشر مرجعي (تحليل النسب) .

○ لماذا تفسر البيانات المالية؟

- **الاستمرارية المالية :** هل تحظى المنظمة غير الربحية بالأموال اللازمة لتواصل تقديم الخدمات إلى الناس في المستقبل .
- **الفعالية:** هل تقدم المنظمة غير الربحية خدماتها إلى أكبر عدد ممكن من المستفيدين وبأقل تكلفة .
- **الفاعلية:** هل تؤدي المنظمة غير الربحية عملها المطلوب ، في مجال إدارة الموارد؟

تحليل البيانات المالية

○ تحليل حساب الإيرادات و النفقات

يمكن تحويل كل بند من بنود المتسلسلة لحساب الإيرادات و النفقات إلى نسبة من إجمالي الإيرادات (يقسم كل بند على إجمالي الإيرادات و الحصيلة تضرب بمئة).

النتيجة تعبر عن الأهمية النسبية لكل بند

مثلاً: قسمة إجمالي التبرعات الجهة المانحة على إجمالي الإيرادات ضرب مئة تعطي فكرة على مستوى التبعية للمانح، فنسبة التبعية تساعد على تحديد الأهداف و مراقبتها

كما يمكن مقارنة النسب الحالية بنسب السنة الماضية بهدف رصد الاتجاهات

○ تحليل الميزانية العمومية

يمكن قسمة كل بند من بنود الميزانية على إجمالي الإيرادات (المستمد من حسابا الإيرادات و النفقات) للدلالة على الأهمية النسبية التي تحظى بها البنود المدرجة في الميزانية العمومية

يمكن حساب نسبة الاستمرارية عن طريق قسمة الاحتياطي العام على إجمالي الإيرادات ضرب 365 (يوم)، تعطي فكرة عن الفترة الزمنية التي تستطيع المنظمة أن تواصل فيها العمل خلال السنة

المقبلة في حالة شحت الإيرادات و استمرت حركة النشاطات بالوتيرة نفسها

أمثلة للنسب المالية في المنظمات غير الربحية

النسبة	المعادلة	الملاحظة
التبعية حيال الجهة المانحة	(إجمالي الإيرادات من الجهة المانحة / إجمالي الإيرادات) $\times 100$.	تعبّر النسبة عن مدى تبعية المنظمة للجهات المانحة
الاستمرارية المالية يعبر عنها بالأيام أو بالأسابيع	(الاحتياطي العام / إجمالي الإيرادات) $\times 365$ (أو $\times 52$)	تعطي فكرة عن الفترة الزمنية التي تستطيع المنظمة أن تواصل فيها العمل خلال السنة المقبلة
أوجه استعمال الإيرادات	(بند الإنفاق / إجمالي الإيرادات) $\times 100$	تعبّر النسبة على الأهمية النسبية لكل بند من بنود الانفاق
الفعالية	المصروفات التشغيلية / الإيرادات $\times 100$	تعكس النسبة مدى تقديم الخدمات لأكثر عدد ممكن من المستفيدين بأقل تكاليف
نسبة التداول	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	تعتبر حصيلة 0.5 مقبولة ، وكافية لسداد الديون في غضون 12 شهرا
نسبة السيولة الفورية	الأصول الجارية مطروحا منها المدفوعات المسبقة / الخصوم الجارية	يجب أن تتراوح الحصيلة ما بين 0.8 و 2 الحصيلة 1 تدل على وجود أموال كافية لتغطية الديون المباشرة .

المراجع

- o تيري لويس، الادارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية ، منظمة مانغو، 2006
- o مطر، حسين محمود، " واقع الإدارة المالية في المستشفيات. دراسة تطبيقية على بعض مستشفيات مدينة الرياض"، مجلة الإدارة العامة، العدد (73) يناير، 1992
- o غيث فريز، بناء القدرات الذاتية للمنظمات غير الحكومية، بحث مقدم إلى، مؤتمر الدور التكاملي للمنظمات غير الحكومية والحكومية والدولية في التنمية المستدامة، الدوحة، 2002
- o النباهين يوسف، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008
- o دليل المنظمات غير الربحية ، مكتب برامج الاعلام الخارجي، وزارة الخارجية الأمريكية

الفصل العاشر: تطبيقات على القوائم و النسب المالية

○ الأهداف

بنهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على

- إعداد موازنة التدفقات النقدية
- إعداد قائمة الدخل
- إعداد الميزانية العمومية
- حساب وتفسير النسب المالية خاصة بالمنظمات غير الربحية

○ المحتويات

- تطبيقات حول موازنة التدفقات النقدية
- تطبيقات حول قائمة الدخل
- تطبيقات حول الميزانية العمومية
- تطبيقات حول النسب المالية

Cash flow balancing (موازنة التدفقات النقدية)

Exercise 1:

Al Beer Charity Establishment is a non- profit organization in Riyadh . As a financial Controller , you are requested the Cash flow balancing according to the following:

- 1- Staff salaries are SR 1800, in addition to an increment of SR 900 in Ramadan.
- 2- Medical Insurance is SR 500 being paid on a two month basis starting from Muharram.
- 3- Operating Expenses are estimated at SR 700/ month except in Ramadan and Sh'aban, they are increased to SR 1200.
- 4- The projects support is estimated at SR 50000 every three months starting from Muharram.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2

- 5- Programs and activities are estimated at SR 6000/month , but in Ramadan and Thil Hijja they are doubled.
- 6- Revenues are estimated at 60000 every three months starting from Rabee1.

Q/ Calculate Net Cash flow of establishment up to Thul Hijja if you know that cash in hand at the beginning of the project is SR 1500.

Cash flow balancing (موازنة التدفقات النقدية)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cash In flows												
Cash in hand	1500	-10500	-22000	26000	11500	-3500	42000	24000	6000	40600	26100	11100
Revenues			60000			60000			60000			60000
Total Cash In Flows	1500	-10500	38000	26000	11500	56500	42000	24000	66000	40600	26100	71100
Cash Out flows												
Salaries	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	2700	1800	1800	1800
insurance	500	0	500	0	500	0	500	0	500	0	500	0
Operating Costs	700	700	700	700	700	700	700	1200	1200	700	700	700
Projects Support	3000	3000	3000	6000	6000	6000	9000	9000	9000	6000	6000	6000
Programs and activities	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	12000	6000	6000	12000
Total Cash Out Flows	12000	11500	12000	14500	15000	14500	18000	18000	25400	14500	15000	20500
Net Cash flows	-10500	-22000	26000	11500	-3500	42000	24000	6000	40600	26100	11100	50600

(Cash flow balancing) موازنة التدفقات النقدية

Exercise 2:

You are asked to prepare the Cash flow balancing for the first term of Alnafaa Charity. You are given the following information in Saudi Riyals:

- 1- Cash in hand at the beginning of of Muharram is 3000
- 2- Revenues are estimated at 35000 for the months of Safar, Rabee2, and Jumada2.
- 3- Salaries are 1500/ month. Salaries increase by 25% in Jumada1.
- 4- Medical insurance is 400 /month.
- 5- Operating expenses : March : 900, The other months 700.
- 6- Projects Support is 30000 for the first six months of the year distributed likely equally.
- 7- Programs and activities amount to 6000/month.

Q/ Complete the following table and calculate the net cash flows of Jumada 2 ?

موازنة التدفقات النقدية (Cash flow balancing)

	1	2	3	4	5	6
Cash In flows						
Cash in hand						
Revenues						
Total Cash In Flows						
Cash Out flows						
Salaries						
Medical Insurance						
Operating Costs						
Projects Support						
Programs and activities						
Total Cash Out Flows						
Net Cash flows						

(Income Statement) قائمة النفقات والايادات (قائمة الدخل)

Exercise 3:

A non-profit organization (Alnafaa) has implemented many transactions in 2017 , shown as follows:

- 1- Paid 1.300 thousand for food stuff and clothes to poor.
- 2- Paid 80 thousand for Quran Schools.
- 3- Paid 500 thousand for supporting marriage celebrations.
- 4- Paid 240 thousand as General expenses.
- 5- Paid 450 thousand for building maintenance.
- 6- The organization received a grant of 700 thousand from Ministry of Social affairs.
- 7- Sales amount to 1.3 million.
- 8- Donations are about 1.2 million.
- 9- Subscriptions are about 630 thousand.
- 10- Sale of assets 3.75 million.
- 11- Purchase of new asset 4.5 million.

Q/ Prepare the income statement

(Income Statement) قائمة النفقات والايادات (قائمة الدخل)

Revenues :	Amount
MOSA Donations	
Sales	
Public donations	
Subscriptions	
Sale of asset	
<u>Total income</u>	
Expenditures:	
Food Stuff and clothes	
Quran Schools	
Marriage assistance	
Maintenance projects	
Purchase of new asset	
Total Activity Ex	
General Expenses	
<u>Total Expenses</u>	
Net Surplus/deficit	

(Income Statement) قائمة النفقات والايادات (قائمة الدخل)

Revenues :	
MOSA Donations	700,000
Sales	1,300,000
Public donations	1,200,000
Subscriptions	630,000
Sale of asset	3,750,000
<u>Total income</u>	<u>7,580,000</u>
Expenditures:	
Food Stuff and clothes	1,300,000
Quran Schools	80,000
Marriage assistance	500,000
Maintenance projects	450,000
Purchase of new asset	4,500,000
<u>Total Activity Ex</u>	<u>6,830,000</u>
General Expenses	240,000
<u>Total Expenses</u>	<u>7,070,000</u>
Net Surplus/deficit	510,000

(Balance Sheet) قائمة المركز المالي

Exercise 4:

A non-profit organization has implemented many transactions in 2017, shown as follows:

- Bought a piece of land as Head quarter for 3 m.
- Bought a multi-unit residential building for orphans of 2.5 million.
- Set up a head quarter offices for 2 m.
- Received a shipment of clothes and food stuff for poor for 580 thousand.
- Set up 5 Quran schools for 3.5 m.
- Invested 2.5 m as short-term investments.
- A surplus of 2017 was 1.2 m.
- Depreciation of assets is estimated at 80 thousand.
- Account payables for 3m. and other payables 1.7 m.
- Account receivable for 2 m.
- End service allocations for 4 m.
- Other allocations 2 m.
- Cash at hand is 2 m.
- Cash at banks is 900 thousand.
- Returned surplus from preceding years 7 m.

Q/ Prepare a statement of financial position

(Balance Sheet) قائمة المركز المالي

Assets		Liabilities and Net assets	
Fixed Assets		Current liability	
land		Accounts Payable	
Head Quarter Offices		Other payables	
Total		Total	
Investment Projects			
Residential Building			
5 Quran Schools			
Total		Non- current liability	
Current Assets		Depreciation	
Clothes and Food Stuff		End of Service	
Short term Investment		Total	
Accounts Receivable			
Total			
Cash		Net Assets	
Cash in Hand		Surplus this year	
Cash at Banks		Retuned Surplus	
Total		Total	
Total Assets		Total liabilities & Net Assets	

(Balance Sheet) قائمة المركز المالي

Assets		Liabilities and Net assets	
Fixed Assets		Current liability	
land	3,000,000	Accounts Payable	3,000,000
Head Quarter Offices	2,000,000	Other payables	1,700,000
Total	5,000,000	Total	4,700,000
Investment Projects			
Residential Building	2,500,000		
5 Quran Schools	3,500,000		
Total	6,000,000	Non- current liability	
Current Assets		Depreciation	80,000
Clothes and Food Stuff	580,000	End of Service	4,000,000
Short term Investment	2,500,000	Other allocations	2,000,000
Accounts Receivable	2,000,000	Total	6,080,000
Total	5,080,000		
Cash		Net Assets	
Cash in Hand	2,000,000	Surplus this year	1,200,000
Cash at Banks	900,000	Retuned Surplus	7,000,000
Total	2,900,000	Total	8,200,000
Total Assets	18,980,000	Total liabilities & Net Assets	18,980,000

(Financial Ratios) النسب المالية المطبقة في المؤسسات غير الربحية

Exercise 5:

Alnafaa Co. balance sheet of 2015, shows the following items (in Saudi Riyals):

Current Assets	230,000	
Fixed Assets	800,000	
Total Assets		1,030,000
Total Income	980,000	
Operating Expenses	800,000	
General Expenses	50,000	
Donations	600,000	
Current Liability	450,000	

From preceding data calculate the following ratios:

Current ratio, Donation ratio, Operating Expenses ratio, and Revenue Use Ratio

(Financial Ratios) النسب المالية المطبقة في المؤسسات غير الربحية

Financial ratios	Formula	Calculations	Observations
Current ratio (liquidity)	$\frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}} =$	$\frac{230000}{450000} =$	
Donation ratio	$\frac{\text{Donation}}{\text{Total Income}} \times 100 =$	$\frac{600000}{980000} \times 100 =$	
Operating expenses ratio	$\frac{\text{Operating Expenses}}{\text{Total Income}} \times 100 =$	$\frac{800000}{980000} \times 100 =$	
Revenue Use Ratio	$\frac{\text{Total Expenses}}{\text{Total Income}} \times 100 =$	$\frac{850000}{980,000} \times 100 =$	

المراجع

- o تيري لويس، الادارة المالية العملية في المنظمات غير الحكومية ، منظمة مانغو، 2006
- o مطر، حسين محمود، " واقع الإدارة المالية في المستشفيات. دراسة تطبيقية على بعض مستشفيات مدينة الرياض"، مجلة الإدارة العامة، العدد (73) يناير، 1992
- o غيث فريز، بناء القدرات الذاتية للمنظمات غير الحكومية، بحث مقدم إلى، مؤتمر الدور التكاملي للمنظمات غير الحكومية والحكومية والدولية في التنمية المستدامة، الدوحة، 2002
- o النباهين يوسف، تقييم أداء الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008

الفصل الحادي عشر: الحوكمة في المنظمات غير الربحية

○ الأهداف

بنهاية هذا الفصل، يجب أن تكون قادرا على:

- التعرف على آليات ومبررات الحوكمة في المنظمات غير الربحية.
- عرض مزايا الحوكمة في مؤسسة الوقف.

○ المحتويات

- تعريف الحوكمة.
- آليات الحوكمة.
- مبررات الحوكمة في المنظمات غير الربحية.
- حوكمة مؤسسة الوقف.
- مزايا الحوكمة في مؤسسة الوقف.

تعريف الحوكمة

- عرف ويليام صن حوكمة الشركات بأنها مجموعة الترتيبات التي تستهدف إحداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين.
- كما عرف كل من شيلفر وفيشن حوكمة الشركات بأنها الآليات التي تتعامل مع مصادر تمويل (المساهمين، الدائنين) الشركات، وضمان أنهم سوف يحصلون على عائد مناسب على استثماراتهم، وتحفز المديرين على تحقيق عائدات أفضل للمستثمرين.
- ونلاحظ أن نظام حوكمة المؤسسات الغربي مبني على أساس نظرية الملاك و الوكيل ، حيث إن الملاك (المساهمين) لا بد أن يراقبوا عمل الوكيل (الإدارة التنفيذية) والذي يسعى (أي الوكيل) إلى تلبية مصالحه وليس فائدة الجميع.
- الهدف من الحوكمة تقليص مشكلة الوكيل (اختلاف المصالح).

آليات الحوكمة

آليات الحوكمة الداخلية

- الفصل بين المسؤوليات، تصدياً لمغريات سوء استعمال الأموال
- مطابقة السجلات: الحساب البنكي، الجرد العيني، ميزان المراجعة
- ضبط النقد.
- الحماية المادية: امتلاك خزنة، كاميرات رقابة، تأمين، الصيانة
- نظام رادع للمخالفات: أنظمة واضحة، رصد وتحري، تشجيع لنافخ الصفارة، عقوبات مناسبة وسريعة

آليات الحوكمة الخارجية

- قوانين المطالبة بالإفصاح
- المراجعين المستقلين
- مجلس الإدارة المستقل
- فرض قوة القانون

مبررات حوكمة المؤسسات غير الربحية

- ترسي دعائم العدل والمساءلة والمسئولية والشفافية في المشاريع الخيرية، وتضمن نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.
- تحديد العلاقة بين الأطراف الواهبة والمستفيدة، ومجالس الإدارة، والمديرين، مجلس النظارة، بما يؤدي إلى زيادة قيمة المشروع إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل، وذلك عن طريق . تحسين أداء المشاريع الخيرية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها
- تمنع كثيراً من أشكال الفساد الإداري والمالي، وتحجب ظاهرة «سيطرة الأفراد»، حيث تتوزع المسؤوليات على الأعضاء في ظل القوانين واللوائح العامة والخاصة
- تساعد على بناء كوادر المؤسسات الخيرية، وإعداد القيادات المستقبلية.
- تعمل على تقويم عمل الجمعيات وقياس العائد الاقتصادي وإبرازه.
- تساعد في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء وضمان الاستمرارية .

حوكمة مؤسسة الوقف

هي النظم واللوائح التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية (الوقف الواقفين، وولاية الأمر، والموقوف عليهم، والمتأثرين من الوقف) والتي تؤثر في أداء مؤسسة الوقف وطرق اتخاذ القرار، وتشمل الأسس والقواعد لتطوير المؤسسات الوقفية.

○ مزايا حوكمة مؤسسة الوقف:

- الثقة في دقة القوائم المالية.
- تساهم في المحافظة على سمعة مؤسسة الوقف مما يساعد على تنامي الإقبال على عملية الوقف لديها من قِبل الجمهور.
- تحديد أسس واضحة، وعملية لمتابعة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية.
- تحقيق الشفافية مع الموقوف عليهم؛ وهذا الأثر يزداد أهمية إذا كان الناظر على الوقف مؤسسة حكومية.
- الانضباط والرشد في القرارات.

المراجع

- فؤاد العمر، باسمه المعود، قواعد حوكمة الوقف مشروع بحثي ممول من طرف كرسي داييل للأوقاف.
- ، أ.حكيمة بوسلمة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية
rahemaalgerie@yahoo.com
- لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية