

سلسلة دراسات ساعي الملوية (٣)



مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف  
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

# تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف

إعداد

د. عبدالكريم بن أحمد قندوز

١٤٤١هـ - ٢٠١٩م

ح) دار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ١٤٤٠ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

قندوز، عبد الكريم أحمد

تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية

للأوقاف. / عبد الكريم أحمد قندوز - الرياض، ١٤٤٠ هـ

١٠٨ ص، ٢١×١٤ سم

ردمك: ١-١-٩١١٣٩-٦٠٣-٩٧٨

١- الأوقاف الخيرية ٢- الوقف - تنظيم وإدارة أ- العنوان

ديوي ٣٦١ ١٤٤٠/١٣٤

رقم الايداع: ١٤٤٠/١٣٤

ردمك: ١-١-٩١١٣٩-٦٠٣-٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة للناسر

دار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف للنشر - الرياض

الطبعة الأولى: ١٤٤١ هـ - ٢٠١٩ م

لا تعبر الآراء والأفكار الواردة في هذه المادة بالضرورة عن  
وجهة نظر مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف ولا تلزمها







## مقدمة الناشر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى وآله وصحبه أجمعين.

أما بعد ...

فإن من فضل الله ﷺ على المسلم أن يوفق للعمل الصالح الذي يمتد أجره في حياته وبعد مماته؛ ومن ذلك الوقف على وجوه البر والإحسان.

وقد وفق الله ﷻ الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي -حفظه الله- إلى سنة حسنة؛ تمثلت في جعل الوقف عملاً مؤسسياً؛ يضمن بإذن الله -تعالى- استدامة أصله وتنميته، مع استمرار الإنفاق منه على مصارفه. وقد استفادت أوقاف متعددة من تجربته؛ بل وطورتها بفضل الله ﷻ.

وبعد أن منَّ الله ﷻ على وقف الشيخ بالتوسع تنمية وإنفاقاً وتنظيماً؛ كان لا بد من توجيه جهد خاص للعناية بفقهِ الوقف وأحكامه وتطبيقاته، وحل مشكلاته. فكان إطلاق (مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف)؛ باعتبارها إحدى مبادرات وقف الشيخ؛ وهي مؤسسة مستقلة غير هادفة للربح، متخصصة في التطوير العلمي والمهني للوقف، ونشر ثقافته، وخدمة الواقفين والموقوف عليهم، والمسؤولين عن الوقف وذوي العلاقة به، وتقديم الحلول والتطبيقات المناسبة في الحاضر والمستقبل.

وتحقيقاً لهذه الأهداف؛ يسر المؤسسة أن تقدم للباحثين والمهتمين هذه المادة العلمية ضمن مشروعاتها في إعداد البحوث العلمية المتخصصة في الوقف ونشرها؛ راجين أن ينفع الله بها، وأن تكون للوقف ولأصحابها ولمن أسهم في نشرها من الأعمال التي يجري أجزاها إلى يوم القيامة؛ كما في الحديث: "إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ: إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ" رواه مسلم (١٦٣١).

مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف



## السيرة الذاتية للمؤلف

### المؤهلات العلمية:

➤ شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (مالية)، الجزائر، ٢٠١٢م.

### الخبرات الوظيفية:

- أستاذ مساعد ومحاضر بقسم المالية، بجامعة الملك فيصل بالأحساء.
- عضو لجان أكاديمية وإدارية بكلية إدارة الأعمال، جامعة الملك فيصل، ومنسق قسم المالية (٢٠٠٩-٢٠١٤م).
- عضو الهيئة الاستشارية لمركز بيان للهندسة المالية الإسلامية (التابع للمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية).

### الأعمال العلمية:

- (التحوط وإدارة الخطر: مدخل مالي)، E-Kutub، ٢٠١٨م.
- (الابتكار المالي ومدخل إلى الهندسة المالية)، E-Kutub، ٢٠١٧م.
- (الخيارات، المستقبلات والمشتقات المالية الأخرى)، E-Kutub، ٢٠١٧م.
- (التحوط في التمويل الإسلامي)، رسالة دكتوراه منشورة، دار الوراق للنشر، الأردن، ٢٠١٦م.
- (المشتقات المالية)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، الأردن، ٢٠١٤م.

## تطوير مقاييس ومؤشرات لقدرة والاستدامة المالية للأوقاف

➤ (إدارة المخاطر)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، الأردن، ٢٠١٣م (تأليف مشترك)

➤ (الهندسة المالية الإسلامية: بين النظرية والتطبيق)، رسالة ماجستير منشورة، دار الرسالة ناشرون، بيروت-لبنان، ٢٠٠٨.

➤ المساهمة في إعداد دراسة حول مشروع إنشاء مساهمة وقفية (إدارة الأوقاف بالأحساء) (المملكة العربية السعودية).

➤ عضو مشروع (مدى فاعلية صيغ التمويل الإسلامي في تلبية الاحتياجات التمويلية لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك فيصل بالأحساء.

➤ كاتب على موقع ألفا بيتا:

<http://alphabet.argaam.com/author/detail/43183>

➤ منشئ ومدير (منتديات التمويل الإسلامي) وهي منتديات علمية وتفاعلية متخصصة في التمويل الإسلامي:

<http://islamfin.go-forum.net/>

➤ صاحب قناة العلوم المالية على اليوتيوب (YouTube) وهي قناة تعليمية دراسية:

<http://www.youtube.com/user/Finance2all>

### المشاركات العلمية:

➤ المشاركة وتقديم أوراق علمية في عدد من المؤتمرات والملتقيات والفعاليات العلمية المحلية والإقليمية والدولية.



## ملخص الدراسة



## ملخص الدراسة

### "تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف"

تستهدف هذه الدراسة اقتراح ووضع مجموعة من المؤشرات والمقاييس الكمية لقياس كل من القدرة المالية والاستدامة المالية للوقف، وهو أمر في غاية الأهمية من ناحية تقويم أداء إدارة الوقف، والتعرف على المشاكل المالية والصعوبات الحالية والمستقبلية، التي يمكن أن تواجه الوقف، وتحدد بتراجع دور الوقف، أو انتهائه.

وتعتبر المقاييس الكمية واحدة من أنجح الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، سواء للمؤسسات الربحية أو الخيرية، لما تتميز به من تبسيط وسهولة، إذ أنها تحول مجموعة من المتغيرات المركبة وغير المتجانسة إلى رقم موحد ومعبر، يمكن من التعرف على نقاط القوة والضعف وربطها بالتحديات والفرص التي تواجه المؤسسة. وعلى أهمية كل من القدرة المالية والاستدامة المالية للوقف، وأهمية تطوير مؤشرات ومقاييس لهما، إلا أن الموضوع لم يحظ إلى الآن بالاهتمام اللازم، خاصة للمنافع التي يمكن أن تترتب عليه في تطوير الأوقاف القائمة والمحتملة وإدارتها بأحسن أسلوب.

### الكلمات المفتاحية:

القدرة المالية، الاستدامة المالية، مقاييس، القوائم المالية، التحليل المالي، الوقف.



## Development of benchmarks and indicators for “The financial viability and sustainability of WAQFS”

The study aims to propose and develop a set.

Of quantitative indicators and metrics to measure all of the financial capacity and financial sustainability of the stay. It is extremely important in terms of evaluating performance management, and learn about the current financial problems and future difficulties, which could face suspension, and threatening to retreat the role of Waqf or destroying it.

Quantitative metrics are considered one of the most successful methods used in evaluating performance of the Profit institutions or charitable institutions because of their streamlined and easy. They change a group of heterogeneous composite variables into a united expressive number that can identify strengths and weaknesses and linked to the challenges and opportunities facing the organization.

Despite the importance of both fiscal and financial sustainability of the moratorium, and the importance of developing indicators and benchmarks, the topic has not received the necessary attention to date, especially for the benefits that can result in the development of existing and potential endowments and managed in the best way.



Key Words:

Financial capacity, financial sustainability, metrics, financial statements, financial analysis, endowment.



## المحتوى العلمي للدراسة

ويشتمل على:

أولاً: الإطار النظري للدراسة.

ثانياً: المسح الأدبي للدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة المالية للشركات غير الربحية والأوقاف.

ثالثاً: القدرة والاستدامة المالية: أهميتها، خصوصيتها ومتطلبات تحقيقها في الوقف.

رابعاً: قواعد الاستدامة المالية.

خامساً: القوائم المالية للوقف.

سادساً: مقاييس القدرة والاستدامة المالية.

سابعاً: تطبيق عملي لقياس القدرة المالية والاستدامة المالية لوقف.

ثامناً: التحليل النهائي لقدرة الوقف واستدامته والتوصيات.

تاسعاً: التحليل الأفقي (الزمني) لمؤشرات الاستدامة المالية للوقف.



## المحتوى العلمي للدراسة

### أولاً: الإطار النظري للدراسة

#### أ- مقدمة:

القدرة والاستدامة المالية في القطاع الخيري هي نظير ما يعرف بالكفاءة المالية للقطاع الربحي.

غير أن تعقيدات الاستدامة المالية في القطاع الخيري أكبر، حيث أن المال ليس هدفا لذاته كما هو في القطاعات التجارية، بل هو وسيلة لتحقيق الغاية التي وجدت من أجلها المؤسسة الخيرية، مع مراعاة أن فقد المال -الوسيلة- يعني نهاية المؤسسة الخيرية. وتظهر تجارب عملية كثيرة أن غياب مؤشرات استباقية لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة الخيرية كان أحد أسباب فشلها وبالتالي نهايتها، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية على المستويين المحلي والعالمي. وسنركز في دراستنا هذه على واحد من أهم أشكال المؤسسات الخيرية وربما أفضلها من حيث أهميتها وقيمتها الاجتماعية وهو الوقف، والذي كان ولا يزال إحدى مفاخر وروافد الحضارة الإسلامية وإن عرف في القرون المتأخرة بعض التراجع والانتكاسات بسبب ما تعرضت له الأمة من وهن بعضه نابع من الداخل وبعضه من الخارج.

إن تحقيق الاستدامة المالية هو الهدف الذي تكافح من أجله كل المؤسسات الخيرية، إذ من خلالها تستطيع المؤسسة الخيرية ومن ضمنها الوقف تغطية تكاليفها الإدارية ومن ثم تحديد أولويات نشاطها لتحقيق

رسالتها، دون أن تتأثر بالتقلبات الاقتصادية الطارئة أو تبقى رهينة قرارات المتبرعين سواء أكانت جهات حكومية أم خاصة أو حتى أفراد.

وتستهدف هذه الدراسة التعرف على مفهوم كل من القدرة المالية والاستدامة المالية للوقف ومتطلباتهما التنظيمية والإدارية، كما تستعرض مقاييس ومؤشرات القدرة والاستدامة المالية مع الاستفادة من التجربة الخيرية الغربية (المؤسسات الخيرية والمؤسسات غير الربحية)، وفهم الاختلاف بينها وبين مقاييس الاستدامة المالية بالقطاع الربحي، ومن ثم وضع وتطوير مؤشرات ومقاييس للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف تراعي خصوصية الوقف على اعتباره شكلاً مختلفاً، ومتميزاً -تماماً- عن كل أنواع المؤسسات الخيرية الأخرى (سواء في النظام الغربي أو في النظام الإسلامي)، وتعتمد المقاييس الكمية للقدرة والاستدامة المالية على النسب المالية، والتي يمكن الاسترشاد بها في الحكم على وضع الوقف المستقبلي على المدى الطويل والقصير، وهو هدف وإن كان غير مستحيل فهو صعب التحقيق بسبب طبيعة الوقف، ولا نزعم في بحثنا هذا أننا استطعنا حصر مؤشرات ومقاييس القدرة والاستدامة المالية، لكنه خطوة تضاف إلى خطوات سبقت، وتحتاج إلى خطوات تالية ربما كثيرة حتى الوصول إلى نماذج مالية معتبرة تعطي مؤشرات دقيقة للوضع المالي للوقف أو ما اصطلاحنا على تسميته: القدرة والاستدامة المالية للوقف.

لا تنحصر الدراسة بالضرورة بنطاق مكاني أو زمني معينين، بل تتبع البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية التي تناولت مؤشرات القدرة

والاستدامة المالية للمؤسسات الخيرية، والمؤسسات غير الهادفة للربح سواء في التجربة الغربية أو في البلاد الإسلامية، وتظهر الأدبيات العلمية - كما سيأتي تفصيله - أن تلك المؤشرات تكاد تكون هي نفسها رغم اختلاف الأماكن (مثلًا بريطانيا، أستراليا، الولايات المتحدة الأمريكية).

### **ب- حدود الدراسة:**

نظرًا لأن الجانب الفقهي الأساسي للوقف من حيث مفهومه ومشروعيته وأركانه وشروط كل ركن معروفة، وكُنْتُب فيها كثيرًا، فلن نتناولها في هذا البحث، بل إن الهدف الأساس للبحث هو موضوع القدرة والاستدامة المالية للوقف ومقاييسهما.

### **والوقف نوعان:**

أ- الوقف الخيري.

ب- الوقف الذري، أو الأهلي.

ويشتركان في كثير من الأحكام الفقهية، ودراستنا تعنى بالوقف الخيري دون الوقف الذري.

**كذلك يوجد نوعان من الأوقاف من حيث طبيعة العوائد التي**

### **يديرها:**

نوع يدر عائداً مالياً منفصلاً يمثل ثمرة الوقف نتيجة استغلاله واستثماره، ويتم إنفاق هذا العائد في أغراض الوقف، ونوع لا يدر عائداً مالياً بل ينتفع بعينه مثل من يوقف مسجدًا للصلاة، وسوف يقتصر تناولنا على النوع

الأول والذي يمكن أن نسميه: الوقف الاستثماري<sup>(١)</sup>.

كذلك نشير إلى ما استجد في مجال اقتصاد الوقف، وهو ما يعرف بالشركات الوقفية<sup>(٢)</sup>، وهي -أيضاً- ليست المقصودة في بحثنا، إذ أن التحليل المالي وقياس الاستدامة المالية لها هو ذاته الذي يتم في الشركات التجارية الربحية، إذ الفرق بين الشركة الوقفية وبين الشركة التجارية ليس إلا في طريقة التصرف في الربح، إذ هو في الأخير حق للمساهمين، بينما هو في الشركة الوقفية موقوف على الجهات التي حددها الواقفون.

### ج- ماهية القدرة والاستدامة المالية للوقف:

#### ١. ما هي القدرة المالية (Financial Capacity)؟

**القدرة لغة هي:** القوة على الشيء والتمكُّن منه (قاموس المعاني) أو استطاعة فعل أمر بفضْل وسائل طبيعيّة أو عارضة.

(١) حيثما ورد مصطلح وقف في الدراسة، فإن المقصود به سيكون الوقف الاستثماري.  
 (٢) الشركة الوقفية هي اجتماع أصول وقفية وإدارتها بهدف الإتجار بها وفقاً للأنظمة التجارية، والشركة الوقفية هنا هي الشركة ذات رأس المال الموقوف وليس شركات إدارة الأوقاف، وبحسب طبيعة اسمها، فإن الشركة الوقفية لا تخرج عن المعنى المتعارف عليه للشركات، أي كونها ذات شخصية معنوية (اعتبارية) وتشكل من أكثر من شخص واحد، وتبني الشركة على أصول، وقد تكون أصولاً متداولةً لأغراض التشغيل اليومي للشركة وقد تكون أصولاً ثابتة: عقارات وغيرها، ويستتبع ذلك أن الشركة الوقفية هي شركة أموال ولا يمكن أن تكون شركة أعمال أو شركة وجوه. هدف الشركة هو إدارة الأصول الوقفية بالطرق التجارية المتعارف عليها، وبالتالي فكون الشركة وقفية لا يعني أنها لا تستهدف الربح، بل تستهدف الربح على أن يكون الربح الناتج عن الأصول الموقوفة موجهاً لجهات البر المختلفة. أنظر: خالد المهنا (٢٠١٦)، "الشركات الوقفية من خلال نظام الشركات السعودية"، ص ١٩.

وأما في الاصطلاح: فإن معنى (القدرة) و(القدرة المالية) يختلف بحسب المجال الذي يستخدم فيه، فنجد أن له معاني تختلف إذا استخدمت في المجال المصرفي، أو استخدمت في قطاع التأمين أو القطاع الخيري.

### القدرة المالية من وجهة نظر البنوك:

عادة ما يُستخدم مصطلح (القدرة المالية) مرادفًا لمصطلح (القدرة على الدفع)، حيث يشير إلى قدرة مقترض -مثلًا- على سداد (دفع) أصل الدين والتكاليف المرتبطة به (مثلًا الفوائد).

لذا من الطبيعي أن يقوم المقرض قبل كتابة عقد الدين، بتقييم قدرة المقترض على السداد، بمعنى أنه يقوم بتقييم القدرة المالية للمقترض. غير أن التعريف السابق غير جامع، خاصة أنه مرتبط بالاستدانة، وهو أقرب ما يكون إلى معنى الملاءة المالية.

في القطاع الربحي التجاري، توجد طرق متعددة لقياس أو تقدير (القدرة المالية) لكيانٍ ما (فرد أو مؤسسة أو دولة)، إذ توجد جهات متخصصة في تقييم القدرة المالية للأفراد والمؤسسات، وحتى الدول، مثل ذلك وكالات التصنيف الائتماني العالمية؛ مثل موديز (Moody's) وستاندرند أند بورز (Standard and Poors) وفيتش إيبكا (Fitch Rating) أو المحلية مثل الشركة السعودية للمعلومات الائتمانية (سمة)، كذلك يقوم المقرض باستخدام التحليل المالي (Financial Analysis) للكيان المستهدف بالدين لتقدير قدرته المالية قبل اتخاذ قرار الإقراض.

### القدرة المالية من وجهة نظرة شركات التأمين:

يستخدم مصطلح القدرة المالية بشكل واسع في شركات التأمين، حيث تتجلى أهمية تحديد القدرة المالية للشركة، وتصبح موضع تنفيذ عندما يحاول مدير المخاطر تحديد مبلغ الاحتفاظ المناسب، حيث يجب أن تكون قيمة الاحتفاظ أقل من القدرة المالية للشركة (IRMI:2017). في الحقيقة أن هذا المعنى ليس بعيداً -أيضاً- عن المعاني السابقة، إذ أن قيمة الاحتفاظ هو مبلغ الخسارة الذي تستطيع أن تتحمله شركة التأمين سواء للحدوث الواحد أو للخطر الواحد خلال السنة، وبالتالي فإن القدرة المالية لشركة التأمين يجب أن تكون أعلى من قيمة الاحتفاظ.

### القدرة المالية في الشركات غير الربحية:

تتكون القدرة المالية للمؤسسة غير الهادفة للربح من الموارد اللازمة لاغتنام الفرص والاستجابة للتهديدات على أي نطاق زمني دون المساس بحجم أو جودة خدماتها الحالية (Bowman,2011,p 174). ويمكن تعريفها أيضاً على أنها الحد المالي لقدرة المنظمة على استيعاب الخسائر بأموالها الخاصة أو من أموالها المقترضة دون تأثير كبير في وظائفها الأساسية.

### القدرة المالية للوقف:

إذا انتقلنا بالتحليل إلى قطاع الوقف، وحاولنا إسقاط فهمنا للمعاني السابقة للقدرة المالية على الوقف، فإن أقرب التعريفات هو تعريف القدرة

المالية للشركات غير الربحية، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الوقف.

### وتبعًا لذلك يمكننا تعريف القدرة المالية للوقف على النحو التالي:

١. القدرة المالية للوقف تتضمن امتلاك الوقف للأدوات التي تعطيه القدرة على التوسع في الفرص السانحة، والتعامل مع المخاطر غير المتوقعة، وفي الوقت ذاته إدارة عملياته المعتادة.

٢. القدرة المالية للوقف هي الحد المالي لقدرة الوقف على استيعاب الخسائر بأمواله الخاصة، أو المقترضة، دون تأثير كبير في وظيفته الأساسية المتمثلة في وصول غلاته إلى الجهات الموقوف عليها.

٣. تشير القدرة المالية للوقف إلى مختلف أشكال ومستويات الموارد المتاحة (مالية، بشرية، مادية) لإنشاء وصيانة الوقف بما يحقق شروط الواقف والأهداف العامة للوقف.

ويُلاحظ من تعريف القدرة أنها مرتبطة بالموارد (Resources)، وهذا يعني ارتباطها بالتخطيط قصير الأجل، إذ يمكن للتخطيط الأمثل للموارد وبالتالي توفر القدرة المالية أن يقلل ارتباط الوقف بالتقلبات الاقتصادية والتغيرات التنظيمية، وضمان نجاح برامجه (مثلًا الصرف على جهة محددة أو التوسع). القدرة المالية الفعالة (Effective Financial Capacity) تعني إيجاد حلول مبتكرة لمشكلة موارد الوقف.

### ٢. ما هي الاستدامة المالية (Financial Sustainability)?

#### المعنى اللغوي للاستدامة:

الاستدامة لغة هي استمرار الشيء ودوامه، ويقال استدام له الخير

واستدام لابنه الخير أي طلب استمراره.

ومثل (القدرة المالية) السابق الإشارة إليها، فإن معاني الاستدامة المالية تختلف بحسب المجال الذي تستخدم فيه، علماً أن المصطلح شائع الاستخدام في الاقتصاد الكلي، وبالضبط في مجال الاستدامة المالية للدولة.

### الاستدامة المالية في المعنى الاقتصادي:

عادة ما يرتبط مفهوم الاستدامة المالية (Financial Sustainability) بالاقتصاد الكلي، وأول ما ظهر المصطلح كان يعنى بالاستدامة المالية للدولة، وتعني قدرة الدولة -حاليًا ومستقبلاً- على الوفاء بالتزاماتها وخدمة ديونها، من دون الحاجة إلى إعادة جدولة الديون أو تراكم متأخرات.

### وللاستدامة المالية بعدان هما:

- **الملاءة (Solvency):** والتي تعني قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها المالية، وتحقق إذا كان الانفاق الحالي والمستقبلي أقل من الإيرادات الحالية والمستقبلية
- **السيولة (Liquidity):** وتعني وجود موارد مالية جاهزة لتلبية الالتزامات المالية حال استحقاقها.

### الاستدامة المالية للمؤسسة الخيرية:

الاستدامة المالية للمنظمة الخيرية هي الحالة المالية التي تكون فيها المنظمة الخيرية قادرة على الاستمرار في تحقيق رسالتها الخيرية على المدى الطويل (León 2001).

## الاستدامة المالية للوقف:

برغم أهمية الاستناد إلى تعريف الاستدامة المالية للمنظمة الخيرية للوصول إلى تعريف الاستدامة المالية للوقف، إلا أن طبيعة الوقف تجعلنا نستفيد من التعريف مع كثير من الحذر والتحفّظ؛ لأن الوقف ذو طبيعة تختلف عن أي شكل من أشكال المؤسسات الخيرية الأخرى، سواء أكانت بالمجتمعات الإسلامية أم غيرها. فالوقف لا يقتصر أثره على المتولي والمستحقين، بل على نظام الحياة الاجتماعية وتماسكه، بحيث يؤسس حول الوقف إطار حماية بقدر فاعلية الثقافة والتطور الاجتماعي، فالوقف كان للمجتمع الإسلامي مؤشر تقدمه، وحينما انهار المجتمع كان المؤشر هو انهيار تماسك دور الوقف في نظام الحياة الاجتماعية (بلعباس ٢٠١٧).

إذا جرى الاتفاق على ما سبق، وأدركنا أن الوقف عبادة أولاً وقبل كل شيء، وأدركنا أهمية وجود الإخلاص فيه، وأن المتحقق فيه أصلاً هو البركة من الله، كان الواجب أن يكون أهم مقياس لاستدامته هو مدى إخلاص الموقف وتحديد شروط تراعي المقاصد الشرعية للوقف.

ويمكننا تعريف الاستدامة المالية (Financial Sustainability) للوقف على أنها قدرة الوقف على الحصول على إيرادات (ربح الوقف، تبرعات، منح أو غير ذلك) من أجل مواصلة العمليات الإنتاجية (المشاريع) بمعدل مطرد أو متنام من أجل تحقيق النتائج (إنجاز المهمة أو الأهداف) وتحقيق الفائض.

وينطوي التعريف السابق للاستدامة المالية على بعدين:

- **الهدف:** وهو النتائج التي ترغب وترجو المنظمة تحقيقها.
- **الوسائل:** والوسائل لتحقيق هذه النتائج هي القدرة على جمع الأموال التي تمكن من تنفيذ المشاريع والأنشطة التي تقود المنظمة إلى الهدف.

والاستدامة المالية تعني ضمان طول عمر المنظمة غير الربحية.

### ٣. العلاقة بين القدرة المالية وبين الاستدامة المالية:

الاستدامة المالية تتبع القدرة المالية، إذ لا يمكن تحقيق الاستدامة دون وجود قدرة مالية.

والقدرة المالية تتعلق بالأجل القصير (هدف تكتيكي)، بينما الاستدامة المالية تتعلق بالأجل الطويل (هدف استراتيجي)، بمعنى آخر، فإن تحقيق الاستدامة المالية يعني تكرار تحقيق القدرة المالية، ويمكن التعبير عن أي من القدرة أو الاستدامة بدلالة الأخرى، فالقدرة المالية هي استدامة قصيرة الأجل، والاستدامة المالية هي قدرة طويلة الأجل.

في التطبيق، يؤدي عدم التمييز بين القدرة المالية وبين الاستدامة المالية إلى أن تعمل المؤسسة الخيرية أو الوقف بشكل غير عقلاني، فقد نجد مؤسسة خيرية تستهدف تحقيق القدرة المالية من خلال اقتراض مبلغ ٥٠٠ ألف ريال مثلاً يستحق السداد بعد ثلاث أشهر، لتمويل مشروع استثماري يبدأ بتحقيق عوائده بعد ٣ سنوات، فاقترض المبلغ إنما هدفه

تحقيق قدرة مالية (حالية)، في حين أن الاستثمارات طويلة الأجل هدفها تحقيق الاستدامة المالية.

### د- أهمية مؤشرات القدرة والاستدامة المالية للوقف:

تتجلى أهمية وجود مؤشرات قياس الاستدامة المالية للأوقاف في جوانب عديدة، أهمها:

#### ١. حماية الوقف:

يكاد الوقف أن يكون مرادفًا للاستثمار، ولما كانت استدامة المنفعة من خصائص الوقف، لزم أن يقال إن الاستثمار -أيضًا- من خصائص الوقف؛ لأن تحبيس الأصل وتسييل الثمرة لا يتحقق على وجهٍ كاملٍ دائمٍ إلا بالاستثمار، ومن دون الاستثمار فإن مآل الوقف هو الزوال، إذ تقضي نفقات الوقف وأجور التشغيل والصيانة على الأصول الوقفية.

وتوفّر مؤشرات ومقاييس الاستدامة المالية مقياسًا لقدرة الوقف على الاستمرار وتحقيق شرط الواقف، كما توضح مدى الحاجة إلى تصحيح المسار الحالي لاستثمار الوقف إذا أظهرت هذه المؤشرات وجود اختلالات، واستثمار أصول الوقف (والتي يعبر عنها في الاصطلاحات الشرعية: عمارة الأعيان الموقوفة) تعتبر أول واجبات الناظر، بل هي مقدمة على الصرف على المستحقين سواء نص عليه الواقف أم لم ينص؛ لأن استثمار الأصول الوقفية سبيل لحفظها وبالتالي دوام الانتفاع منها، واستثمار أصول الوقف إن لم تكن مشروطةً نصًا فهي مشروطةٌ اقتضاءً، على اعتبار أن تحقق التأييد الذي هو غاية الوقف لا يكون إلا بالاستثمار.

## ٢. تقييم كفاءة ناظر الوقف:

من شروط ناظر الوقف الكفاية<sup>(١)</sup> والتي تعني قدرة الناظر على التصرف فيما هو ناظر عليه بما فيه المصلحة، كما أن فقد الكفاية من أسباب عزل ناظر الوقف.

وقد تكون أحد معايير تحديد كفاية الناظر هو الاستدامة المالية للوقف، وبالتالي فإن وجود مقاييس كمية مما يساعد في اتخاذ تعيين ناظر الوقف أو عزله.

وفي نظام الهيئة العامة للأوقاف المادة الخامسة (بند: ٥-و) نجد من مهامها: (تحريك الدعوى - إذا لزم الأمر - أمام القضاء لعزل الناظر الذي يخفق في تحقيق أهداف الوقف، أو يفقد شرطاً من شروط النظارة)، ولا شك أن الاستدامة المالية يجب أن تكون أحد أهم أهداف الوقف، وبالتالي فإن وجود مقاييس كمية للاستدامة تمكن من الوقوف على مدى تحقيق الناظر لأهداف الوقف.

كذلك يتكامل وجود مؤشرات قياس للاستدامة المالية للوقف مع توجه المنظم عندما حدد في المادة الثامنة عشر من نظام الهيئة العامة للأوقاف (البند ١): (تضع الهيئة نظاماً مالياً ومحاسبياً للأوقاف)، حيث أن التحليل المالي يأتي تابعاً للنظام المحاسبي، ويساعد على كشف نقاط القوة والضعف فيه.

(١) إضافة إلى: الإسلام، العقل، البلوغ والعدالة.

### ٣. ترشيد قرار الاستثمار في الوقف وتوجيهه نحو أفضل

#### الاستثمارات المتاحة:

قد تدلنا مؤشرات الاستدامة المالية لوقف معين على أن وضعه جيد، غير أن استخدام مؤشرات الاستدامة للأوقاف المماثلة والشبيهة قد يجعل نظرنا للاستدامة تختلف إذا وجدنا الأوقاف الأخرى تحقق مستويات أفضل من الاستدامة.

هذا يؤدي إلى تسابق وتنافس الأوقاف على تحسين مستويات الاستدامة للحصول على المزيد من الاهتمام من أصحاب المصلحة (الواقفين، الدعم الحكومي، السمعة ...).

وتحقيق ذلك لن يكون فقط بالاستثمار فقط، بل بالبحث الدؤوب والمستمر على أفضل الاستثمارات الممكنة لتشغيل الأصول الوقفية وتعظيم العوائد الناتجة عنها.

#### ٤. وسيلة رقابية:

تساعد مؤشرات التحليل المالي ومقاييس الاستدامة المالية إدارة الوقف (الناظر مثلاً) في مراقبة أدائه ومراقبة السياسات الاستثمارية والتمويلية للوقف، ولا شك أن هدف الرقابة هو تصحيح الانحرافات والاختلالات الحاصلة بين النتائج المتوقعة (المستهدفة) وبين النتائج الفعلية، فيمكن مثلاً تغيير الخطط المالية أو الاستمرار فيها بناءً على نتائج قياس وتحليل القدرة والاستدامة المالية.

## ٥. التعامل مع التهديدات والضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية:

لطالما كانت المؤسسات الخيرية وغير الربحية بما فيها مؤسسة الوقف عرضة لكل أنواع التقلبات الاقتصادية والتغيرات السياسية والاجتماعية، إذ هي ليست بمعزل عن البيئة التي تعمل فيها، حيث تتأثر نتيجة تراجع الدعم من الحكومة والظروف الاقتصادية غير المواتية (حالات الركود الاقتصادي مثلاً) والتنافس بين المؤسسات غير الربحية على المنح والهبات من القطاع الخاص والأفراد.

إن فهم الوضع المالي للمؤسسة غير الربحية هو عنصر أساس ومهم لتقرير الطريقة الأنسب للتعامل مع هذه الضغوط، ويرى بعض الباحثين - كما التطبيقيين- أن الأساليب الكمية المالية (كتحليل النسب المالية، مقاييس القدرة والاستدامة، مقاييس الخطر ...) والتي تستخدم بشكل واسع ومطرد في القطاعات التجارية (الربحية) يمكن أن تخدم المؤسسات غير الربحية والخيرية. وقد كانت الجمعية الوطنية لمدرّاء المؤسسات الكلية والمؤسسات الجامعية ( National Association of College and University Business Officers ) سباقة إلى استخدام أساليب التحليل المالي في القطاع غير الربحي، حيث استخدمت أسلوب النسب المالية في قطاع التعليم العالي، وكانت النتائج مبهرة.

وحاليًا صار من الشائع أن تطبق الكثير من المؤسسات غير الهادفة للربح المؤشرات والمقاييس المستخدمة في القطاعات الربحية على المؤسسات غير الربحية وحتى الخيرية.

## ٦. الاستفادة من المقاييس الكمية كأداة فعالة لتقييم الأداء:

لقد حظي استخدام المقاييس الكمية لتقييم الأداء المالي (كأسلوب تحليل النسب المالية ومؤشرات الأداء وغيرها) ولازال باهتمام منقطع النظير في الشركات الربحية، ولا بأس من التذكير -هنا- أن هدف المنظمة الربحية هو تعظيم ثروة الملاك (المساهمين) (Maximization Shareholders Wealth)، ولا يخفى على أي متابع أو مهتم في مجالي المال والأعمال أنه مهما اختلفت طبيعة الشركة (خدمية، صناعية، تجارية) أو تنوع حجمها (كبيرة، متوسطة، صغيرة) فإن بعض النسب المالية كالعائد على الأصول (Return on Assets)، أو هامش صافي الربح (Net Profit Margin) تلقى قبولاً لا تضاهيه مقاييس، أو مؤشرات أخرى، كمؤشر لربحية الشركة (Profitability).

وحسن إدارة المؤسسة الخيرية يستدعي الأخذ بأفضل الممارسات الإدارية والمالية، والتي منها المقاييس الكمية لتقييم الأداء، وتقدير الاستدامة، والقدرة المالية للمؤسسة الخيرية.

## ٧. تسهيل الحصول على التمويل من الجهات المانحة:

في كثير من الحالات، فإن الجهات المانحة والممولة تنظر إلى الاستدامة المالية للجهة الممولة (المؤسسة الخيرية أو الوقف) قبل اتخاذ قرار التمويل (المنح)، ذلك أن المانح أو الواهب أو المتصدق يرغب أن تذهب أمواله إلى حيث تضمن الاستدامة ولا يكون مآلها الزوال.

وبالرجوع -مثلاً- إلى مؤسسة (أوقاف الشيخ محمد بن عبدالعزيز الراجحي) والتي تقدم خدمة تمويل الأوقاف عن طريق القرض الحسن، نجد أنها تحدد مجال الأوقاف وطبيعة الأوقاف الممكن تمويلها كما يلي:

(يقصد بمجال الأوقاف هو المشروع الإنشائي أو الخدمي الذي تتقدم به الجهة الخيرية لطلب التمويل ليحقق الاستدامة المالية للجهة طالبة الدعم).

ويتضح أن الاستدامة المالية -هنا- شرط لحصول الوقف على تمويل.

## ثانياً: المسح الأدي للدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة المالية للشركات غير الربحية والأوقاف

### أ- الدراسات السابقة:

مع رجوعنا للعديد من الدراسات التي تناولت مؤشرات الاستدامة المالية بالمؤسسات الخيرية، فإنها في العموم ربما لا تتوافق -تماماً- مع طبيعة الوقف، إذ مهما حاولنا مقارنة تلك المؤسسات إلى الوقف، نجد أن الوقف يتميز بخصائص لا نجدها في غيرها من المؤسسات الخيرية الغربية.

وعلى ذلك، فإن استعراضنا لما كتب بخصوص مؤشرات ومقاييس الاستدامة المالية إنما هو للاسترشاد، ويبقى أن الدراسات التي بحثت موضوع المؤشرات الكمية للاستدامة المالية الخاصة بالوقف إن لم نقل غير موجودة، فهي تندر.

### الدراسة الأولى: (الاستقرار المالي بالمؤسسات الخيرية البريطانية):

Financial Sustainability within UK Charities:  
Community Sport Trusts and Corporate Social  
Responsibility Partnerships Bingham, Timothy; Walters,  
Geoff. Voluntas; Baltimore Vol. 24, Issue. 3, (Sep  
2013): 606-629.

بحثت الدراسة بشكل أساس تأثير التوجه السياسي للحكومة على الاستدامة المالية للعمل الخيري، على اعتبار أن الكثير من المؤسسات الخيرية تعتمد على المنح والهبات الحكومية، حيث تم تحليل القوائم المالية لمجموعة من المؤسسات الخيرية في مجال المجتمع الرياضي في بريطانيا، والتعرف على مصادر الدخل والتي اتضح أن معظمها يتأتى من الدولة

وجزء بسيط يتأتى من الرعاية التجارية (Sponsorship)، وترى الدراسة أنه من الأهمية أن تعتمد المؤسسات الخيرية على الشراكة المجتمعية، والتي تكون ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الربحية (التجارية).

وعلى الرغم من أهمية زيادة الاعتماد على الرعاية التجارية (من القطاع الخاص)، إلا أن أهم ما يمكن أن يعزز الاستقرار المالية للمؤسسة الخيرية هو المرونة التنظيمية وتطوير الشراكات طويلة الأمد.

**الدراسة الثانية: (احتياطات المؤسسات الخيرية: مؤشر مفتاحي نحو**

**استقرار واستدامة القطاع):**

Pascoe, Susan, "Charity reserves: A key factor towards the sector's stability and sustainability", Governance Directions. Apr2017, Vol. 69 Issue 3, p136-136.

حسب (Pascoe 2017)، فإن بناء وإدارة مستوى مناسب من الاحتياطات المالية يعتبر عنصراً أساسياً ومهماً لكل من إدارة المخاطر والحوكمة الجيدة للمؤسسة الخيرية.

وتهدف الاحتياطات إلى تغطية النقص الطارئ في دخل المؤسسة الخيرية.

وحسب (Pascoe) فإنه استناداً إلى تقرير (الجمعية الأسترالية للمؤسسات الخيرية والمؤسسات غير الهادفة للربح) (The Australian Charities and Not-for-Profits Commission)، تشجع الجمعية المؤسسات الخيرية على تنويع مصادر دخلها، وهذا يعني ضمناً أهمية وجود احتياطات لمواجهة الانخفاض الطارئ في أي من تلك المصادر.

وتلعب الاحتياطات دورًا مهمًا من خلال:

- أ- امتصاص أثر النفقات غير المتوقعة.
  - ب- جلب المزيد من التمويل.
  - ج- إعطاء المانحين الثقة حول الوضع المالي المستقر والمستدام للمؤسسة.
- وحسب الدراسة -أيضًا- فإنه لا يمكن تحديد مستوى أمثل أو محدد للاحتياطات لجميع المؤسسات الخيرية، بل هي تختلف حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، ويرجع تقدير المستوى الأنسب للاحتياطات المالية إلى إدارة المؤسسة.
- ومع كون الاحتياطات أمرًا مهمًا، إلا أن وجود احتياطات كبيرة قد يكون له أثر عكسي، فقد ينظر إليه المانحون الحاليون أو المتوقعون على أنه تعطيل لوظيفة المؤسسة الخيرية التي هدفها الأساس هو الإنفاق على أوجه الخير، لذلك لا بد من إعلام الجمهور (الإفصاح) عن أسباب وجود احتياطات كبيرة حال ما وجدت، كأن يكون السبب مثلاً هو وجود مشروع يحتاج حشد المال بما في ذلك الاحتياطات.

#### الدراسة الثالثة: (الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية):

Financial Sustainability for Nonprofit Organizations, Springer Publishing Company, New York, USA, Francois, Emmanuel Jean, 2015.

حسب (Jean-Francois, 2014) فإن الكثيرين يرون موضوع

الاستدامة المالية على أنه ذو بعد مالي محض، غير أن الحقيقة أن له

بعدان: مالي وغير مالي.

ويتناول الكتاب - بالتفصيل - كل الجوانب ذات الطبيعة المالية وغير المالية للاستدامة المالية للمؤسسات غير الربحية والخيرية، حيث يتناول - بالتفصيل - علاقة كل من الحوكمة وإدارة الخطر والحاجة إلى التقييم والمتابعة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأصول بالاستدامة المالية.

### الدراسة الرابعة: القدرة والاستدامة المالية للشركات غير الربحية

العادية<sup>(١)</sup>:

Bowman, Woods, "Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits", Nonprofit Management and Leadership, 2011, No. 1, Vol. 22 .

لفت نظر الباحث (Woods) أنه وبالرغم من الاعتقاد الدارج لدى الباحثين حول خطورة الاعتماد على الديون كمصدر للتمويل سواء أعلق الأمر بالشركات الربحية أم بالمؤسسات الخيرية.

غير أن بعض التجارب توضح أن هذا الاعتقاد ليس صحيحًا دومًا.

مثال ذلك: مؤسسة (Youth Haven) والتي كانت تمول ٨٧% من

أصولها باستخدام الدين، ومع ذلك فقد استمرت مؤسسة (Youth Haven) في النشاط والنمو طيلة أربعين سنة، وفي مقابل ذلك لاحظ الباحث أن الكثير من المنظمات على الرغم من أنها تنجح في تحقيق أهدافها إلا أنها تفشل في تحقيق الاستقرار المالي.

(١) يقصد هنا بالمؤسسة غير الربحية العادية هي المؤسسة التي تنتج سلع وخدمات عامة لغرض الاستهلاك الواسع.

وعلى ذلك فقد اقترح (Woods) نموذجًا ماليًا لتفسير أسباب فشل أو نجاح المنظمات الخيرية برغم تباين الظروف التي تواجهها.

يقوم النموذج على عنصرين:

– القدرة المالية (Financial Capacity).

– والاستدامة المالية (Financial Sustainability).

ويُقصد بالقدرة المالية توفر الموارد التي تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات، وقد قام الباحث (Woods) بتقييم القدرة المالية على أساس إطارين زمنيين: طويل وقصير الأجل، بما يعكس درجات مرونة الإدارة في إعادة تخصيص الأصول تجاه كل من الفرص والتهديدات. أما الاستدامة المالية فيتم قياسها بمعدل التغير في القدرة المالية لكل فترة. ويتم قياس كل من القدرة المالية والاستدامة المالية للفترة القصيرة وللمدى الطويل، على أساس أن الهدف الرئيس لإدارة المؤسسة غير الربحية على المدى الطويل هو المحافظة على تقديم خدماتها والتوسع في ذلك، بينما يكون الهدف في المدى القصير هو المتانة (Resilience).

**الدراسة الخامسة: (تنوع الدخل في المؤسسات غير الربحية):**

Cyril F. Chang and Howard P. Tuckman, "Revenue diversification among non-profits", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, October 1994, Volume 5, Issue 3, pp 273–290.

على الرغم من أن الأدبيات غير الهادفة للربح قد نمت بشكل كبير، فإن

مسألة كيفية تأثير تنوع الإيرادات على المؤسسات غير الربحية لم تستكشف بالكامل، لذا تقدم هذه الدراسة العديد من وجهات النظر العلمية بشأن تمويل المؤسسات غير الربحية، ما يحدد قدرتها على التنويع، وما يترتب على ذلك من آثار على سلوكها.

قام (Tuckman and Chang 1994) من خلال هذه الدراسة بوضع مؤشر لقياس تنوع الإيرادات وتطبيقه على عينة من المؤسسات الخيرية غير الربحية.

وتشير النتائج إلى أنه في حين أن التصور بأن معظم المؤسسات غير الربحية تعتمد على مصدر دخل واحد هو تصور مبالغ فيه، فإن المؤسسات الموجودة في العينة محل الدراسة قد كانت فعلاً مركزةً على مصدر ولو بدرجات متفاوتة، كما توصل الباحثان إلى أن نشاط المؤسسات غير هادفة للربح ونسبة نفقاتها التي تركزها على جمع الأموال تؤثر على قدرتها على تنويع تركيز إيراداتها.

وعلى الرغم من وجود عدد من الحالات الشاذة، فإن وزن الأدلة يشير إلى أن مصادر الإيرادات المتنوعة من المرجح أن ترتبط بمركز مالي قوي أكثر من مصادر الإيرادات المركزة.

يقترح الباحثان على المهتمين بدراسة دورة حياة المؤسسات غير الربحية، والعوامل التي تؤدي إلى الاستقرار والنمو، والقيود المفروضة على السلوك غير الربحي لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مؤشر التنويع الذي اقترحه هذه الدراسة.

## الدراستان السادسة والسابعة لكل من:

## :(Chang and Tuckman 1991)

Chang, C.F. and Tuckman H.P. (1991), "Financial vulnerability and attrition as measures of nonprofit performance", Annals of Public and Cooperative Economics, 62, 4, 654-72.

Tuckman H.P. and Chang, C.F. (1991), "A Methodology for Measuring Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1991, Vol. 20, No. 4, pp. 445-460.

تعتبر هاتان الدراستان من أبكر الدراسات وأكثرها تأثيراً والتي استخدمت أربع نسب مالية بسيطة لتوقع ما إذا كانت مؤسسة غير هادفة للربح هشة ماليًا (Financially Vulnerable)، حيث تعني الهشاشة المالية -هنا- انقطاع الخدمات التي تقدمها المؤسسة مباشرة عند مواجهة صدمة مالية (Tuckman and Chang 1991, p445).

النسب التي استخدمها (Tuckman and Chang 1991) هي:

- أ- الملكية (الأصول ناقصًا الالتزامات) مقسومًا على إجمالي العوائد.
  - ب- الفائض الإجمالي (العوائد ناقصًا المصروفات) مقسومًا على إجمالي العوائد.
  - ج- المصروفات الإدارية مقسومًا على إجمالي المصروفات.
  - د- مؤشر هرفيندال (Herfindahl Index) لتركز العائد.
- تعتبر المنظمة معرضة للخطر (At Risk) إذا كانت في الربع (Quintile)

الأدنى لأي من النسب الأربعة، ومعرضة بشدة للخطر ( Severely at Risk) إذا كانت في الربع الأخير لكل النسب الأربعة.

**الدراسة الثامنة: (تحليل النسب المالية وصل إلى المؤسسات غير**

**الربحية):**

Chabotar, K.J. (1989), "Financial ratio analysis comes to nonprofits", Journal of Higher Education, 60, 2, 188–208.

يرى (Chabotar 1989) أنه على الرغم من الاختلافات بين شركات الأعمال والشركات غير الربحية، إلا أن استخدام أسلوب تحليل النسب المالية القائم على تحليل القوائم المالية والمستخدم في قطاع الأعمال على نطاق واسع يمكن أن يخدم الشركات غير الهادفة للربح.

### الدراسات باللغة العربية:

بالنسبة للدراسات العربية التي تناولت موضوع الاستدامة والقدرة المالية، فإني لم أكد أقف على شيء منها، ومعظم الدراسات التي قد تكون لها علاقة بهذا الموضوع كانت تلك التي اهتمت بالجوانب المحاسبية المتعلقة بالوقف.

ولعل أقرب دراسة وصلت إليها كانت رسالة دكتوراه لصاحبها عبدالعزيز العززي، "دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية: دراسة مقارنة"، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ١٤٢٧هـ (٢٠٠٧م).

كذلك وقفت على بعض دراسات تتعلق بدراسة الجدوى للمشروعات الوقفية، لكن في المجمل لا تكاد تخرج عن تقنيات دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية على النحو المتعارف عليه في الأدبيات المالية التقليدية.

## ب- لماذا تقل الكتابة حول المقاييس الكمية للاستدامة المالية

### للقوف:

معظم ما وقفت عليه مما كتب في موضوع الاستدامة المالية إنما يتعلق بالاقتصاد الكلي أي بالدولة، أي الاستدامة المالية للموازنة العامة، وهو مؤشر عن مدى قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها الداخلية (كالدين العام الداخلي) والتزاماتها الخارجية (كسداد فاتورة الواردات وسداد المديونيات الخارجية في حال وجودها).

ورغم أن ذلك يبدو بعيداً نسبياً عن هدفنا، إلا أن الواقع يثبت أنه بالإمكان النظر للدولة ككيان صغير (فرد أو مؤسسة) والعكس، إذ هناك سلوكيات فردية وجماعية لا يكاد يجيد عنها الجميع على اختلاف مستوياتهم. وعلى ذلك فقد استرشدنا ببعض النسب المالية والمؤشرات المتعارف عليها لقياس الاستدامة المالية.

وبخصوص ما كتب عن الاستدامة المالية للقوف والمؤسسات الخيرية، فإن معظمه ليس كتابات علمية محكمة، بل جاءت في سياق دورات تدريبية ومحاضرات تطبيقية موجهة غالباً للقائمين على القطاعات الخيرية وقطاع الأوقاف، وهو ما يعني أنها في الغالب تبقى مجرد اجتهادات شخصية لأصحابها، يستفاد منها ما يمكن، ويرد الباقي.

ويتهياً لي أن سبب قلة الخوض في أي موضوع ذي طبيعة كمية في مجال القوف، كمقاييس الاستدامة المالية هو درجة الإفصاح ومدى توفر

البيانات، حيث أن المؤشرات الكمية كالنسب المالية والأرقام القياسية تقوم أساسًا على مدى توفر بيانات يعتد بها، ذات مصداقية ولفترات معقولة حتى يمكن الاعتماد على تلك المقاييس، وهو أمر غاية في الصعوبة عندما يتعلق الأمر بالوقف.

### ج- ما هي الإضافة التي تقدمها دراستنا؟

على الرغم من أن في الدراسة بعض المحاكاة لأسلوب التحليل المالي للمنظمات غير الربحية والتي تم فيها إجراء بعض الدراسات التطبيقية (على النحو الذي سبق سرده في الدراسات السابقة)، كما أن بعض الدراسات اقترحت بعض المؤشرات والمقاييس للقدرة المالية والاستدامة المالية للمؤسسات غير الهادفة للربح، إلا أن للوقف خصوصية ليست لأي نوع من المؤسسات الخيرية.

ولم أعثر خلال بحثي عن أي دراسة تناولت تطوير مقاييس كمية للقدرة المالية والاستدامة المالية للوقف، وهذه ميزة قد تحسب لصالح بحثنا هذا.

ثالثًا: القدرة والاستدامة المالية: أهميتها، خصوصيتها ومتطلبات تحقيقها

### في الوقف

#### أ- لماذا نهتم بالقدرة والاستدامة المالية للوقف؟

هناك هدفان أساسيان للاهتمام بالقدرة والاستدامة المالية للوقف، وهما مرتبطان غالبًا.

هذان الهدفان هما: البقاء والنمو.

#### ١. البقاء:

لا شك أن بقاء الوقف هو أسمى هدف للوقف، وكل ما يترتب عن الوقف من التزامات وتعظيم المنافع هي أهداف تابعة لهدف البقاء، لأن زوال الوقف يعني ألا هدف آخر يمكن تحقيقه من الوقف. والوقف في طبيعته صدقة باقية وهذا هو المعنى الأقرب للصدقة الجارية، أي التي يستمر أجرها.

إذا تبين لنا ذلك، تبينت لنا أهمية أي مؤشر يمكن أن يقيس لنا قدرة الوقف على البقاء والاستمرار.

ومن هنا تتجلى لنا الغاية الأهم من وجود مؤشرات كمية علمية لقياس الاستدامة المالية للوقف.

كما تساعد تلك المؤشرات في قياس مدى تحقيق الوقف الأهداف الأخرى (عدا هدف البقاء والاستمرار)، وما يستتبع ذلك من قرارات تتعلق بالسياسات الاستثمارية والتمويلية المستقبلية أو فيما تعلق بإدارة الوقف والنظار وغيرهم.



ومع كون الوقف منظمة خيرية وجزء من القطاع غير الربحي (الخيري)، إلا أن الموازنة بين كل من الملاءة المالية وبين تحقيق رسالته التبرعية الخيرية لا يمكن إغفالها، وإذا كان تحقيق الرسالة الخيرية يمكن قياسها، فإن تحقيق الملاءة المالية والكفاءة الاقتصادية تحتاج مؤشرات ومقاييس كمية دقيقة.

## ٢. النمو:

لطالما كان الوقف أحد أسباب نهضة الأمة والإسهام في صناعة حضارتها، بل إنه حتى في حالات التراجع التي عرفتها الأمة الإسلامية استمر الوقف في لعب دور أساسي في ضمان الحد الأدنى من الخدمات الاجتماعية، والاحتياجات الاقتصادية لفئات واسعة من المسلمين.

يدل ذلك على حرص المسلمين منذ العهد الأول للإسلام على استدامة المنفعة الحاصلة من الوقف، وهو مقصد من مقاصد الوقف.

والإضرار بالأوقاف لا يكون فقط بالاعتداء عليها، بل يشمل عدم الاهتمام بتطويرها وتنميتها. وفي كثير من الحالات، نجد أن تراجع دور الوقف والمنافع المترتبة عنه لم يكن سببه هو التعدي على الوقف أو الإضرار به، لإدراك المسلمين غالبًا أهمية الأوقاف وحرمة التعدي عليها، بل كان سببه التفریط أو العجز في استثمارها وتنميتها، وهو ما يجعلها لا تفي بالمتطلبات التي أنشئت من أجلها.

يذكر (المصطفى: ٢٠١٧) وفقًا (قبل ٣٠ سنة) صافي ريعه ١٠٠ ألف ريال والمستحقون عشرة أشخاص، بعد عشر سنوات صار الريع ١١٠ آلاف لكن المستحقين صاروا ٥٠ شخصًا، ثم بعد ١٠ سنوات أخرى

صار ريع الوقف ١٠٠ ألف ريال (بسبب تقادم العقار) والمستحقون ٢٠٠ شخصاً، وصار الصرف على المستحقين (الموقوف عليهم) لا يكاد يفي بشيء (٥٠٠ ريال للفرد) من احتياجاتهم، فتعطيل دور الوقف -هنا- لم يكن بسبب التعدي على الوقف، بل بقلة الاهتمام بثميره وعمارته.

### ب- خصوصية مؤشرات الاستدامة المالية للوقف:

على الرغم من أهمية الاسترشاد بمقاييس الاستدامة المالية للمؤسسات الخيرية في التجربة الغربية، والتي تعتبر رائدة في هذا المجال، إلا أنه لا مجال لإسقاطها بشكل كامل على الأوقاف ذات الطابع المتميز تمامًا عن أي شكل من أشكال المؤسسات الخيرية الأخرى.

ويرى بعض الباحثين أن النظر إلى الوقف كونه أحد أشكال مؤسسات التمويل الاجتماعي الإسلامي، وبالتالي تطبيق معايير تقييم الكفاءة، والتنافسية والتحليل المالي لتلك المؤسسات على الوقف، والدعوة إلى إدارة العمل الوقفي وفق مناهج وأصول علمية كما هو الحال في العمل التجاري دون التمييز بين الوظيفة الاجتماعية وبين العائد المادي، يشكل تحديًا صريحًا للوقف وللمنظومة المعرفية الإسلامية ككل.

يقول (بلعباس: ٢٠١٦ و ٢٠١٧): (إذا أمعنا النظر في تاريخ المجتمعات المسلمة يتجلى لنا أنّ الأصول الوقفية مرت بمراحل عصيبة بسبب سوء الإدارة والإهمال والاختلاس، لكنها لم تتبخر بين عشية وضحاها كما حدث للأموال التي استثمرت في البنوك جراء الأزمات

المالية، وكيف أن ثلثي أصول جامعة هارفارد -مثلاً- على اعتبارها مؤسسة أمريكية غير ربحية تبخرت سنة ٢٠٠٩ لأن جزءاً من استثماراتها في الأسواق المالية).

يقول (بلعباس: ٢٠١٦، موقع وقفنا): "بات الوقف في السنوات الأخيرة يُعدّ من قبل بعض الباحثين في التمويل الإسلامي من مؤسسات التمويل الاجتماعي الإسلامي" (Islamic social finance)، وأحياناً من "المؤسسات المالية غير المصرفية" (non-bank financial institutions).

وهذا التصور الذي يحتزل الوقف في البُعد التمويلي، فيتحوّل الحديث عنه إلى خطاب فني يركز على الكفاءة والتنافسية، ولا يُعبر الأبعاد الأخرى مكانة كبرى على الرغم من أهميتها البالغة".

ونرى أن وجهة نظر الدكتور عبدالرزاق بلعباس وجهة جدّاء، وتستحق التوقف عندها كثيراً، وتحتاج منا مراجعة للتوجهات البحثية الحالية حيال تطبيق الأبعاد الفنية المتعلقة بالمؤسسات الخيرية في الغرب على الوقف، وبشكل عام ينبغي "تفادي إسقاط المفاهيم التي أفرزتها الحضارة الإسلامية على المفاهيم الأوروبية والأمريكية الحديثة، وألا ننظر إلى أنفسنا بمنظار غيرنا، مما يؤدي إلى أن نرى مزايانا عيوباً وعيوب غيرنا مزايا" (بلعباس: ٢٠١٧، ص ٤).

### ج- بعض العناصر المهمة لتحقيق الاستدامة المالية للوقف:

قد تكون مؤشرات قياس الاستدامة المالية عنصراً مهماً في معرفة مدى

تحقيق الوقف لأهدافه التي أنشئ من أجلها، وهي عادة محددة من خلال أمرين، هما المصلحة وشروط الواقف، إلا أن تحقيق مستويات عالية من الاستدامة المالية يستدعي تحقق مجموعة من الشروط والظروف، بعضها تتعلق بثقافة المنظمة، وبعضها بتعلق بنظرة الإدارة (الناظر) للأوقاف.

**ومن أهم هذه الشروط ما يلي:**

### ١. الاستدامة المالية طريق طويل:

إن تحقيق الاستدامة المالية للوقف والمحافظة عليها هو طريق طويل، إذ هو هدف استراتيجي طويل الأجل، وعلى الإدارة إدراك ذلك ابتداءً، وبالتالي فإن أفضل ما تتسلح به هو التحلي بالصبر، خاصةً في المراحل الأولى للوقف أو المنظمة الخيرية، إضافة إلى العمل على تحقيق القواعد الأربعة لاستدامة الوقف والتي سيأتي تفصيلها لاحقاً.

### ٢. التخطيط المالي المستمر للوقف:

التخطيط في أبسط تعريفاته هو وضع خطة. غير أن نجاح التخطيط يرتبط بقابلية الخطة للتعديل كلما استدعت الحاجة لذلك لتتواءم مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالوقف.

ويشمل التخطيط وضع الأهداف المالية للوقف ودراسة البدائل والخيارات المتاحة في مجال الاستثمار، ومن ثم اختيار البديل الأنسب بحسب الظروف، ثم تقييم النتائج.

والخطة المالية هي عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة.

وانطلاقاً من هذا التعريف للخطة فإن عملية التخطيط المالي تتضمن

القيام بما يلي:

- تحليل أثر الخيارات المالية والاستثمارية المتاحة للوقف.
- توقع النتائج المستقبلية للقرارات الحالية تجنباً للمفاجآت ولتفهم الروابط بين الحاضر وبين المستقبل.
- التقرير بشأن اختيار إحدى البدائل المتاحة.
- قياس النتائج في ضوء الخطة الموضوعية.

### ٣. المانحون والمتبرعون هم العملاء الفعليون:

كل المؤسسات الخيرية حتى التي تمتلك أصولاً تدر عوائداً كبيرة، لا تستغني عن التبرعات والهبات من الجهات الحكومية والقطاع الخاص وحتى الأفراد، لذا يمكن النظر إلى المانحين والمتبرعين بنظرة الشركات الربحية نفسها للعملاء، وبالتالي فعليها كسب ولاء المانحين الحاليين فضلاً عن البحث عن متبرعين محتملين، خاصةً مع الإدراك أن مؤسسات أخرى تبحث كذلك عن هؤلاء المانحين.

ولا شك أن استخدام الأساليب العلمية في كسب المتبرعين ومعاملتهم كعملاء واستخدام وسائل التواصل والإعلام الاجتماعي أمر ضروري لتحقيق ذلك.

### ٤. تذكر دومًا أن هناك منافسين:

بالرغم من كون التنافس بين المؤسسات غير الربحية هو في النهاية تسابق

على الخير، وليس كالمنافسة في مجال الأعمال؛ حيث المنافسة شرسة، وقد تمحيد إلى استخدام أساليب غير مشروعة، إلا أنه يجب على المؤسسة الخيرية أن تحسب حساباً لمنافسيها، والموارد (الهبات، التبرعات، الإعانات) مهما تنوعت وزادت ستبقى محدودة، لذا يجب وضع استراتيجية واضحة للوصول إلى أكبر قدر من تلك الموارد، سواء أكانت معونات حكومية أم منحاً، أم تبرعات من القطاع الخاص أو الأفراد.

### ٥. لا بأس من النظر إلى الوقف كشركة تجارية:

لوقف في الشريعة الإسلامية شخصية اعتبارية وذمة مالية تبعاً لذلك، فإن النظر إلى الأوقاف الخيرية نظرنا إلى الشركة سيكون أمراً مقبولاً، ويستتبع ذلك أن تتم إدارته وفق أسس إدارة الشركات الربحية نفسها، مع مراعاة طبيعته، ونظام الشركات الربحية هو أفضل ما توصل إليه الفكر الإداري، إذ فيها تجتمع العلوم الإدارية والمالية، والهندسية والفنية، والقانونية بشكل إبداعي مبهر، لتنشئ كياناً قادراً على إدارة الموارد من خلال الإنتاج والتسويق والاستثمار.

لا شك أن الاستفادة من هذا النظام يعتبر أمراً جيداً لصالح الوقف، بحيث يكون للوقف أهداف تكتيكية (قصيرة الأجل) وأهداف استراتيجية (طويلة الأجل)، كل ذلك في ظل التخطيط والإدارة، وإعداد الموازنات والبحث عن أفضل سبل التمويل والاستثمار، وتحقيق أفضل النتائج المالية وغيرها مما تقوم به الشركات.

## ٦. التجانس والتوافق مع البيئة المحيطة ومع أصحاب المصلحة:

لا شك أن كون الوقف يخدم البيئة التي وجد فيها هو أحد أسباب ديمومته واستمراريته، وتحقيقه الاستدامة المالية، إذ لا يمكن تصور وقف يعمل معزولاً عن احتياجات بيئته.

كذلك فإن التعرف على شروط ومتطلبات أصحاب المصلحة - ونقصد بهم كل من لهم علاقة بالوقف سواء أكانوا مانحين أم جهات حكومية أو مستفيدين - يزيد من اهتمامهم ورعايتهم للوقف ودعمه، إذ يمكن تضمين متطلبات كل تلك الجهات ضمن الخطط والبرامج التي تضعها إدارة الوقف (في حدود ما يمكن ودون إخلال بشروط الواقف والمصلحة العامة)، من خلال إشراكهم بطريقة أو بأخرى في تحديد اتجاهات الوقف وبرامجه الحالية والمستقبلية، ويستدعي ذلك المحافظة على علاقة طيبة مع أصحاب المصلحة، بما يفيد في حشد التأييد لبرامج الوقف الاستثمارية.

## ٧. حرية الإنفاق:

على الرغم من أن شروط الواقف قد يصعب تقييمها؛ وبالتالي يصعب إدراجها ضمن مقاييس الاستدامة، إلا أن لها تأثيراً أكيداً على كل من القدرة المالية والاستدامة المالية للوقف، إذ أن تضمين بعض الواقفين أوقافهم شروطاً تُفَرِّغها من مضمونها ومقصد تشريعها، في صورة ضيقة للمهمة التي يجب أن تقوم بها الأوقاف يقيد يد الناظر، ويحد من قدرة

الوقوف على أداء وظيفته الأساسية، خاصةً مع التطورات الحاصلة في المجالين الاجتماعي والاقتصادي والتي تجعل تلك الشروط عائقًا حقيقيًا أمام الناظر.

ولا شك أنه كلما انتقلت حرية الصرف والانفاق من الواقف إلى الناظر، زادت احتمالية نجاح الوقف وديمومته المالية، بافتراض أمانة وكفاءة الناظر.

#### ٨. تنوع مصادر الدخل:

لا شك أن تنوع مصادر الدخل عنصر أساسي ومهم لتحقيق الاستدامة المالية وزيادة القدرة المالية للوقف، إذ أن الاعتماد على مصدر دخل وحيد بشكل كلي أو بشكل جوهري، يعني أنها عرضة للانقطاع أو النقص الكبير إذا طرأ أي طارئ على مصدر الدخل الأساسي.

أما التنوع، فيعني أن تعرض أي مصدر من المصادر للانقطاع أو النقص الكبير لن يكون ذا تأثير كبير على الدخل الإجمالي للوقف.

ويمكن للوقف تنوع مصادر دخله من خلال الاستثمار في مجالات مختلفة، مثله مثل التنوع الذي تقوم به الشركات التجارية، بحيث يكون لديه تشكيلة استثمارية تشمل استثمارات عقارية ومالية وودائع استثمارية ... فضلًا عن قبوله التبرعات من الجهات الخاصة ومن الدولة ...

#### ٩. مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التمويل والاستثمار:

شهد العالم تطورًا غير مسبوق في مجال الاستثمار وطره وأدواته، خاصةً مع ظهور التكتلات الاقتصادية والتحويلات المالية المتجددة، فصار الابتكار

والتطوير سمة ملازمة لعالم الاستثمار عمومًا، والوقف بطريقةٍ أو بأخرى هو أحد أشكال الاستثمارات ولو اختلف بطبيعته الخيرية، ويظهر الواقع أن الأشكال الاستثمارية الوقفية استطاعت أن تواكب تلك التطورات، فظهرت الصناديق الوقفية والصكوك الوقفية والشركات الوقفية، والاستفادة مما قدمته العلوم المالية كتطوير مقاييس الاستدامة المالية وغيرها من مقاييس كمية يعتبر أمرًا ملحًا وضروريًا.

### ١٠. التكامل مع القطاعين العام والخاص:

من المهم أن تتجه مؤسسات الأوقاف والمنظمات غير الهادفة للربح عمومًا نحو مجالات موازية ومكملة لاستثمارات القطاعين العام والخاص، حتى لا تظهر في ثوب المنافسة لهما، وبشكل خاص القطاع الخاص الذي قد يرى في بعض المؤسسات غير الهادفة إلى الربح ومنها الوقف منافسًا، فتحسره المؤسسة غير الربحية مساهمًا ومتبرعًا محتملًا، فضلًا عن الدخول معه في منافسة ليست بأي حالٍ من الأحوال من أهدافها، ولا من طبيعة عملها.

### د- كيف يمكن بناء مؤشرات الاستدامة والقدرة المالية للوقف:

في الحقيقة لا يمكن الزعم أن هناك مؤشرات ومقاييس موحدة لقياس الاستدامة والقدرة المالية تصلح لكل المؤسسات غير الربحية والخيرية بما فيها الوقف، بل إن هذه المقاييس يتم بناؤها استنادًا إلى فهم طبيعة موارد الوقف ونفقاته (مثلًا هل هي دائمة أم مؤقتة)، و-أيضًا- ما يتوفر من إفصاحات لدى المدير أو المحلل الذي يباشر عملية قياس القدرة والاستدامة المالية. وتبعًا لذلك، فإن تلك المقاييس تختلف بين مؤسسة غير ربحية وبين

أخرى، وبين وقف وبين آخر، لكن يبقى المبدأ الذي يستند إليه حساب المؤشر أو المقياس هو ذاته، وتقوم مؤشرات الاستدامة المالية على أسلوب النسب المالية أو التحليل المالي مع بعض الاختلافات البسيطة.

وتعني النسبة المالية علاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية ...).

وبشكل عام يمكن أن ننسب أي رقم في القوائم المالية إلى رقم آخر للوصول إلى دلالة ذات معنى، وعادة يعبر عنها كنسبة مئوية أو بعدد المرات.

ولا يوجد هناك قائمة محددة تشتمل على جميع النسب المعتمدة لأغراض التحليل، بل يستطيع المحلل أن ينسب أي رقم في القوائم إلى رقم آخر في السنة الحالية أو في السنوات السابقة شرط أن تعطي المقارنة دلالة ذات معنى.

### هـ - حدود مؤشرات الاستدامة والقدرة المالية للوقف:

#### قد يُطرح سؤال:

إلى أي مدى يمكن الاستناد إلى النسب المالية والمقاييس الكمية في تقدير الاستدامة والقدرة المالية للمنظمة عمومًا، وبشكل خاص الأوقاف؟ في الحقيقة أنه بالرغم من أهمية هذه الأساليب على النحو الذي سبق تفصيله، إلا أنه يجب التعامل معها بحذر، إذ قد تفسل في بعض الحالات في التنبيه على وجود بعض المشاكل والتي قد تكون جوهرية، وعلى المدير أو المحلل المالي أن يتذكر دومًا أن هذه المقاييس هي واحدة من مجموعة من



العوامل التي تساعد على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالمؤسسة الوقفية. في المنظمة غير الربحية كما في منظمات الأعمال الربحية، يوجد عناصر عديدة يصعب أو قد يستحيل تقييمها (Cannot be quantified)، وبالتالي يصعب على مقاييس الاستدامة -مثلاً- التقاط أثرها وأخذها بعين الاعتبار عند القياس.

### مثال ذلك:

الوفاء والتضحية (مثلاً: موظف يتميز بالوفاء والتضحية للمؤسسة)، القيادة (Leadership) (مثلاً مدير متميز)، سمعة المنظمة وشهرتها في المجتمع أو في الوسط الاقتصادي، دعم المجتمع للمنظمات الخيرية (مثلاً مجتمع كريم ومعطاء ومحب للخير)، الموارد البشرية ... فهذه كلها عناصر مؤثرة على الاستدامة والقدرة المالية للوقف ومع ذلك يصعب تحويلها إلى قيم قابلة للقياس.

يضاف إلى كل ما سبق، فإن الحكم على مقياس معين ليس مقياساً مطلقاً، فطبيعة الوقف وأصوله وموارده لها اعتبارها، مثال ذلك أن مقياس تنوع الدخل على الرغم من أهميته وكون التنوع مهماً، إلا أن بعض الأوقاف يكون سبب قوتها وتميزها هو اعتمادها على مصدر دخل واحد، أو عدد قليل من مصادر التمويل ذات درجة ضمانٍ عاليةٍ، وهنا يصبح دور المحلل المالي أو المدير مهماً في تحليل النتائج الكمية، وتفسيرها بحسب طبيعة الوقف.

في مجال الأعمال الربحية حيث هدف المنظمة هو تعظيم ثروة الملاك،

وحيث المنافسة الشرسة بين الشركات لكسب المزيد من الأسواق والاستحواذ والتوسع، فإنه من السهل وضع معايير للحكم على الأداء المالي لتلك الشركات، فمثلاً نستطيع مقارنة ربحية شركة معينة (من خلال العائد على الأصول أو هامش صافي الربح) أو ديونها (من خلال الرافعة المالية) مع الشركات المنافسة أو حتى الصديقة أو متوسط القطاع أو بناء على التوقعات المستقبلية.

في القطاع الخيري والذي منه قطاع الوقف، فإن المنافسة ليست دافعاً أساسياً، وإن كان له اعتباره حيث أن الأوقاف قد تتنافس فيما بينها لكن طبيعة المنافسة -هنا- تختلف، فهي منافسة على الخير ولا مجال للمنافسة التجارية التي قد تنحرف أحياناً لتأخذ أبعاداً غير أخلاقية (كالغش التجاري أو الاحتكار أو الغرر...)، والتي لا يكاد يمضي وقت دون أن نقرأ أو نسمع عن العقوبات التي توقعها وزارة التجارة على الشركات نتيجة مثل هذه الممارسات، لكننا لم نسمع يوماً عن منظمة خيرية كانت عرضة لمثل هذه العقوبات نتيجة تصرفاتٍ غير أخلاقية (كالغش أو التدليس...).

### رابعاً: قواعد الاستدامة المالية

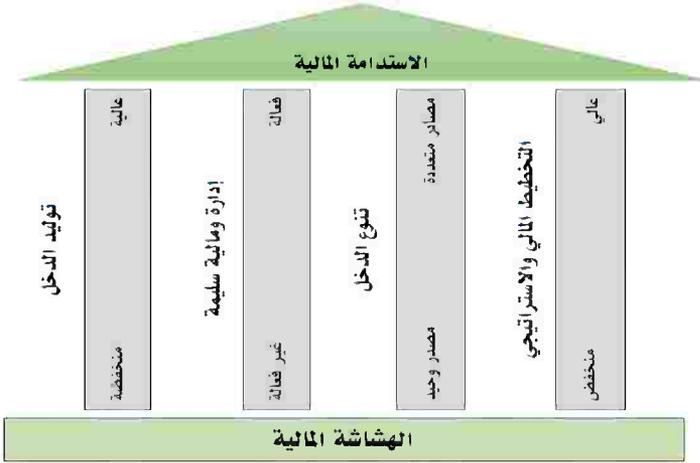
من الاعتقادات الدارجة لدى القائمين على الأوقاف أن التركيز على تنوع مصادر الدخل وتوليد الدخل كافيان لضمان الاستدامة المالية. غير أن وقائع عدة تظهر أنه برغم قدرة بعض الأوقاف تحقيق هاتين الغايتين (التنوع وتوليد الدخل)، إلا أنها استمرت تواجه صعوبات مالية. وعلى الرغم من أهمية هذين العنصرين، إلا أن غياب الإجراءات الإدارية والمالية الفعالة والكفاءة، وغياب التخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى هشاشة مالية واضحة.

وبالبحث في الكتابات العلمية وحتى الأدلة العملية التي حاولت وضع أسس للاستدامة المالية للمنظمات الخيرية، نجد أنه بالإمكان جمع كل الأسس والقواعد التي بها تتحقق الاستدامة المالية، والإخلال بأي واحد منها يؤدي إلى الهشاشة المالية (Financial Vulnerability).

ويوضح الشكل (١) تلك الأسس.

وكيف أن تحقيق مستويات عالية من كل قاعدة يؤدي إلى الاستدامة المالية، والتفريط في أي واحد منها يزيد من الهشاشة المالية:

## شكل (١): قواعد الاستدامة المالية للوقف

المصدر: المؤلف استناد إلى (Leon, 2001)

ويوضح الشكل أسس الاستدامة المالية، وكما سارت الأسس الأربعة في الاتجاه غير المرغوب (مثلاً: انخفاض تنوع الدخل (تركز الدخل) اتجه الوقف نحو الهشاشة المالية، والتي قد تؤدي في الأخير إلى تآكل الأصول الوقفية وبالتالي انتهاء الوقف بشكلٍ كاملٍ أو عدم قدرته على الوفاء بأصل وجوده (مثلاً: تراجع ريع الوقف وتزايد المستحقين الموقوف عليهم).

أ – الأساس الأول: التخطيط المالي والاستراتيجي:

لا شك أن هدف أية منظمة مهما كانت طبيعتها، بما فيها المؤسسات الخيرية والوقف هو الحصول على أكبر عائدٍ ممكن وفي أسرع وقتٍ ممكن. فهذا مما لا خلاف فيه، غير أن عنصرًا مهمًا يحول دون تحقيق هذا الهدف

المزدوج، وهو التعرف على الحد الأدنى الواجب القيام به، لتحقيق رؤية المؤسسة الوقفية، وتغطية التكاليف الإدارية.

وعندما لا تدرك المؤسسة هدفها أو يكون الهدف غير واضح بسبب غياب التخطيط الاستراتيجي، فقد نجدها تستهدف حملة لجمع هبات واستقطاب أموال متبرعين (مثلاً: هدف جمع ١ مليون ريال سنوياً لمدة ٣ سنوات قادمة)، في حين أن لديها التزاماً قائماً بسداد ما قيمته ٤ مليون ريال خلال أجل قصير (مثلاً: بعد ٤ أشهر).

إن عملاً مثل هذا يعني أن المؤسسة تعمل لتحقيق هدف غير قابل للتحقيق، وأن هناك تناقضاً بين خططها القصيرة وبين خططها الطويلة الأجل.

وعندما ينمو الوقف ويكبر، فإنه من الطبيعي أن يدخل في عدد متزايد من النشاطات التشغيلية والاستثمارية، وهذا قد يدخله في الواقع في حلقة إدارة نشاطاته اليومية (day to day) والتركيز عليها، وقد يفقد تركيزه على الهدف البعيد المدى والذي تمثله رسالة الوقف. فالتخطيط الاستراتيجي هو الآلية التي تساعد على توضيح الأهداف الاستراتيجية (بعيد الأجل) أي رسالة الوقف، فضلاً عن الأعمال الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الأهداف. والتخطيط الاستراتيجي الفعال قد يكون -أحياناً- أحد شروط الوصول للتمويل.

لعل من نقاط ضعف التخطيط الاستراتيجي أنه لا يأخذ بعين الاعتبار

الموارد المتاحة للمنظمة (الوقف في حالتنا) لتطبيق استراتيجية معينة، أو قدرة المنظمة على الوصول إلى موارد جديدة.

ولتجاوز هذا الإخفاق في التخطيط الاستراتيجي، فإنه من الواجب أن يتم بالتوازي معه، أن يتم عمل خطة مالية (التخطيط المالي)، وهو ما يساعد على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى أفعال حقيقية ممكنة التطبيق والتحقيق.

### ب- الأساس الثاني: تنوع الدخل:

بعد التخطيط الاستراتيجي والمالي يأتي دور تنوع مصادر الدخل، ولا نقصد بالتنوع توليد الدخل فقط، بل تعديد مصادر الدخل التي يحصل منها الوقف على أمواله.

إن المصدر الوحيد للدخل، مهما كان كبيراً واحتمالية كونه مصدرًا جيدًا لأموال الوقف (مثلًا: عدد كبير من المانحين الأفراد الأسيخاء المنفقين بقوة)، إلا أنه سيظل من وجهة النظر المالية هشًا (Vulnerable)، حيث أن أي تغير في قرارات المانحين (مثلًا: نتيجة انخفاض الدخل) قد يؤدي إلى أزمة فعلية، وصعوبات مالية للوقف. التنوع إذن يجعل الوضع المالي للوقف أكثر استدامةً وأقل عرضةً للتقلبات.

إذا اتفقنا على أهمية كون التنوع أحد أسس الاستدامة المالية، فلنا أن نتساءل الآن: ما هو عدد مصادر الدخل الذي يحقق الاستدامة المالية؟ في الحقيقة لا يمكن الزعم أن هناك عددًا أمثل لمصادر الدخل، أو نسبةً مثلى

لكل مصدر، إذ يعتمد ذلك على البيئة التي يعمل بها الوقف، ومدى توفر تلك المصادر، وإمكانية الوصول إليها.

وتشير بعض الدراسات العلمية والأدلة التطبيقية المتعلقة بالمؤسسات غير الربحية إلى أن التعدد الأفضل لمصادر الدخل هو (أن يتأتى ما لا يقل عن ٦٠% من متوسط ميزانية المنظمة الخيرية من خمسة مصادر مختلفة) (Leon, 2001, p16).

### ج- الأساس الثالث: إدارة ومالية سليمة:

إن معرفة كيفية إدارة مواردنا أمرٌ ضروري لتحقيق الاستدامة المالية مع معرفة كيفية توليد الدخل، وتخضع الإجراءات الفعالة للإدارة والمالية لسلسلةٍ من السياسات المؤسسية التي يجب أن تساعد على تحقيق أقصى استفادة من الموارد، وضمان الشفافية في الإدارة المالية.

وعلاوة على ذلك، يجب أن تمكن هذه الإجراءات من التالي:

- توقع الوضع المالي للمنظمة الخيرية.

- اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وتسمح الإجراءات الإدارية والمالية الفعالة بتوليد الدخل من خلال الإدارة المالية للأصول المتاحة.

كذلك يجب أن تتناسب إجراءات المحاسبة الإدارية مع احتياجات المنظمة، وبغض النظر عن نطاقها وهيكلها، يجب أن تسجل (تقيد) معاملات المنظمة لإعطاء تصورٍ كاملٍ عن المؤسسة الخيرية سواء للقائمين

عليها أو للمانحين (الممولين)، أو للجهات الإشرافية (إذا كانت تطلب ذلك).

والقوائم المالية التي تصدر لأغراض اتخاذ القرارات لا تقل أهمية عن الإجراءات المحاسبية.

وفيما يلي أنواع البيانات المالية التي يجب على إدارة الوقف مراجعتها دورياً، مع تحديد المراجعة الدورية المثلى:

| المراجعة الدورية   | القائمة المالية                 |
|--|---------------------------------|
| نصف سنوي   | الميزانية العمومية              |
| كل شهر أو كل شهرين   | قائمة إيرادات<br>ومصروفات الوقف |
| شهرياً   | قائمة التدفقات النقدية          |
| سنوياً   | تقرير المراجع<br>(إن وجد)       |
| نصف سنوي   | مراقبة المخزون                  |
| تعرض على مجلس الإدارة (مجلس<br>النظارة) قبل ٣ أشهر من نهاية السنة<br>المالية | الموازنات التقديرية             |

#### د- الأساس الرابع: توليد الدخل:

إن توليد الدخل الخاص هو إحدى الطرق التي تمكن المنظمة من تنويع

مصادر إيراداتها.

وموضوع توليد الدخل موضوع معقد عندما يتعلق بالمؤسسات الخيرية، حيث تجتهد تلك المؤسسات في البحث عن أفضل السبل التي يمكن بها توليد الدخل غير المقيد (Unrestricted)، وهو الدخل الذي تقرر المنظمة، وليس الجهة المانحة، كيفية إنفاقه، وبمقدار الدخل غير المقيد الذي تحصل عليه، تزداد قدرتها على أداء رسالتها، إذ أن الدخل المقيد وهو الدخل الذي يحدد طريقة التصرف فيه الجهة المانحة يقيد يد المؤسسة، ويجعلها مجرد وكيل عن صاحب المال.

**ولنا أن نتساءل الآن: هل أصول الوقف مقيدة أم غير مقيدة؟**  
قد يكون مجال نقاش الأصول المقيدة والأصول غير المقيدة في الوقف هو: باب ما يجوز من التصرفات في أعيان الوقف وباب الإبدال والاستبدال، وهو باب واسع وفيه تفصيلات كثيرة.

### ولموضوع الإبدال والاستبدال حدان:

#### الحد الأول:

فتح الباب فيه مطلقاً بلا ضوابط، وهذا قد يؤدي إلى فساد الأوقاف والتمكين من الاعتداء عليها.

#### الحد الثاني:

منع التصرف مطلقاً يؤدي إلى الحال ذاتها من فساد الأوقاف وضعفها مع ما فيه من ظلم للواقف والموقوف عليه.

وبناءً عليه فمآل الرأيين واحد، والنظر إلى المآل من قواعد الشريعة، ولذا فلا بدّ من الحكم بالاستبدال وفق ضوابط تحقق المصلحة الشرعية في ذلك، وهذا يتفق مع الأوضاع الاقتصادية التي تقتضي مثل ذلك في زمن تتسارع فيه وسائل الاستثمار.

ولأن المصلحة معتبرة في هذا الباب، وهي تتغير مع الزمن، فإنه من الصعب تقسيم الأصول الوقفية إلى مقيدة، وأخرى غير مقيدة، على نحو ما هو متعارف عليه في مالية المؤسسات غير الربحية، وأن الأصل فيها التقييد إلى أن يطرأ ما يستدعي التصرف فيها.

### خامسًا: القوائم المالية للوقف

تشمل القوائم المالية للوقف كلاً من قائمة المركز المالي للوقف، وقائمة الإيرادات والمصروفات الوقفية، وقائمة التوزيع، وقائمة التدفقات النقدية، وقائمة التغيرات في حقوق مال الوقف، ونظرًا لأن الأساس الذي يتم من خلاله بناء مقاييس القدرة والاستدامة المالية للوقف هو القوائم المالية، فإنه من المهم أن نتناول أهم هذه القوائم، وفهم تركيبية كل قائمة.

### وفيما يلي تعريف بأهم القوائم المالية للوقف:

#### أ- قائمة المركز المالي للوقف:

تبين قائمة المركز المالي للوقف موجودات (أصول) الوقف من أراضٍ ومبانٍ ونقود، ومصادر تمويلها، ممثلة في مال الوقف، إلى جانب ما للوقف من ديون، وما عليه من التزامات بينها المختلفة، ولا يدخل ضمن قائمة المركز المالي للوقف موجودات أو حقوق أو التزامات الجهة التي تدير الوقف.

#### شكل (٢): قائمة المركز المالي للوقف

| المبلغ | البيان                   |
|--------|--------------------------|
|        | الموجودات الوقفية        |
| xxx    | أراضي                    |
| xxx    | مباني                    |
| xxx    | وسائل نقل                |
| xxx    | مرافق خدمية              |
| xxx    | نقود وقفية               |
| xxx    | إجمالي الموجودات الوقفية |

| المبلغ | البيان                     |
|--------|----------------------------|
|        | الموجودات التشغيلية        |
| xxx    | مخزون                      |
| xxx    | مدينين                     |
| xxx    | إيرادات مستحقة             |
| xxx    | نقدية                      |
| xxx    | إجمالي الموجودات التشغيلية |
|        | يطرح منه: المطلوبات        |
| xxx    | دائنون                     |
| xxx    | مصروفات مستحقة             |
| xxx    | عوائد تحت التوزيع          |
| xxx    | مطلوبات أخرى               |
| (xxx)  |                            |
| xxx    | صافي الموجودات التشغيلية   |
|        | إجمالي الموجودات           |
|        | مصادر التمويل              |
|        | حقوق مال الوقف             |
| xxx    | رصيد مال الوقف             |
| xxx    | احتياطيات ومخصصات          |
|        | إجمالي حقوق مال الوقف      |

هل تعتبر الديون من ضمن مصادر تمويل الوقف؟

يعتبر التمويل بالديون (القروض بشكل خاص) من أهم مصادر التمويل في القطاع الربحي، بل لا يمكن تصور شركة تستغني عنه (في شكل قروض أو سندات أو غيرها).

وكذلك الحال بالنسبة للشركات غير الهادفة إلى الربح. وفي ظل التغيرات الاقتصادية والمالية، حيث أصبحت الاستدانة أمرًا شائعًا، فقد يتبادر إلى الذهن إشكالية استخدام الديون (القروض) في تمويل الوقف.

وقد ناقش أهل العلم مسألة الاستقراض على الوقف، حيث يرون جوازه لداعي المصلحة.

قال البهوتي الحنبلي: "والظاهر أن الدين في هذه المسائل يتعلق بذمة المقترض وبهذه الجهات، كتعلق أرش الجناية بقرعة العبد الجاني، فلا يلزم المقترض الوفاء من ماله، بل من ريع الوقف وما يحدث لبيت المال. أو يقال: لا يتعلق بذمته رأسًا" أي بذمة المقترض.

[كشف القناع: ٣/٣٠٠؛ وشرح منتهى الإرادات: ٢/٢٢٥].

غير أن الفقهاء اختلفوا في شروط الاستدانة على الوقف

على ثلاثة أقول:

|   |                 |
|---|-----------------|
| <p>يجوز لناظر الوقف الاقتراض على الوقف عند الحاجة إن شرطه له الواقف، أو أذن له فيه الحاكم. (نهاية المحتاج: ٣٩٧/٥؛ وتحفة المحتاج وحاشية الشرواني عليه: ٢٨٩/٦).</p> | <p>الشافعية</p> |
|---|-----------------|

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| <p>يجوز للناظر الاقتراض على الوقف بلا إذن حاكم لمصلحة - كما إذا قامت حاجة لتعميره، ولا يوجد غلة للوقف يمكن الصرف منها على عمارته-؛ لأن الناظر مؤتمن مطلق التصرف، فالإذن والائتمان ثابتان له.</p> <p>(مواهب الجليل: ٤٠/٦؛ وكشاف القناع: ٣٠٠/٣، ٢٩٥/٤؛ وشرح منتهى الإرادات: ٢٢٥/٢).</p>   | <p>المالكية<br/>والحنابلة</p> |
| <p>لا تجوز الاستدانة على الوقف إن لم تكن بأمر الواقف، إلا إذا احتيج إليها لمصلحة الوقف - كتعمير وشراء بذر وليس للواقف غلة قائمة بيد المتولي-.</p> <p>فتجوز عند ذلك بشرطين:</p> <p>الأول: إذن القاضي إن لم يكن بعيداً عنه، لأن ولايته أعم في مصالح المسلمين، فإن كان بعيداً عنه فيستدين الناظر بنفسه.</p> <p>والثاني: ألا تتيسر إجارة العين والصرف من أجرهما.</p> <p>(الدر المختار وحاشية ابن عابدين عليه: ٤١٩/٣؛ والإسعاف للطرابلسي: ص ٤٧).</p> | <p>الحنفية</p>                |

**ب- قائمة إيرادات ومصروفات الوقف:**

وتعد لبيان نتيجة النشاط فيذكر فيها الإيرادات التي حصلت أو استحققت من استثمار موجودات الوقف والمصروفات التي أنفقت للحصول على هذه الإيرادات وصافي الإيرادات التي يتم توزيعها على المستحقين.

**شكل (٣): قائمة إيرادات ومصروفات الوقف**

| البيان                       | القيمة |
|------------------------------|--------|
| الإيرادات الوقفية            |        |
| إيجارات                      | ×××    |
| إيرادات أوراق مالية          | ×××    |
| أرباح                        | ×××    |
| أقساط تمليك                  | ×××    |
| إيرادات أخرى                 | ×××    |
| إجمالي الإيرادات             |        |
| يطرح منها: المصروفات الوقفية |        |
| مصروفات النظارة على الوقف    | ×××    |
| مستلزمات سلعية               | ×××    |
| مستلزمات خدمية               | ×××    |
| مصروفات أخرى                 | ×××    |
|                              |        |
| صافي الإيرادات الوقفية       |        |

المصدر: محمد عبد الحليم عمر، ٢٠٠٢

### ج- قائمة توزيع إيرادات الوقف:

ويبين فيها صافي الإيرادات، ثم كيفية توزيعه بين ما يحتجز منه في صورة احتياطي لإعمار واستبدال الوقف، وبين ما ينفق على الأغراض التي تم الوقف من أجلها.

#### شكل (٤): قائمة توزيع وإنفاق صافي الإيرادات الوقفية

| البيان                      | القيمة |
|-----------------------------|--------|
| صافي الإيرادات الوقفية      |        |
| يطرح: احتياطيات إعمار الوقف |        |
| الباقى القابل للصرف         |        |
| توزيعات على المستحقين       |        |
| صدقات للأسر الفقيرة         |        |
| صدقات لطلاب العلم           |        |
| مصاريف علاج فقراء           |        |
| نفقات زواج                  |        |
| صدقات اليتامى               |        |
| صرف على المساجد             |        |
| رواتب أئمة مساجد            |        |
| رواتب العاملين في المساجد   |        |
| مصروفات صيانة المساجد       |        |

| البيان                       | القيمة |
|------------------------------|--------|
| مصروفات على أوجه البر الأخرى |        |
| إجمالي التوزيعات             |        |
| الباقى إن وجد                |        |

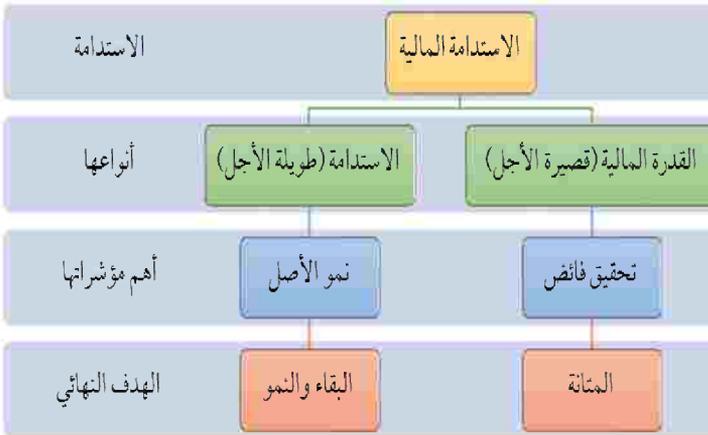
المصدر: محمد عبد الحليم عمر، ٢٠٠٢

### سادساً: مقياس القدرة والاستدامة المالية

يتطلب مبدأ الاستدامة المالية للمؤسسة الخيرية توافقاً بين القدرة المالية (والتي يمكن تسميتها -أيضاً- بالاستدامة المالية قصيرة الأجل) والتي تُقاس باستخدام الفوائض السنوية، وبين الاستدامة طويلة الأجل (مقاسة بنمو الأصول والذي يجب أن تكون أعلى من معدل التضخم طويل الأجل (Anthony and Young 2005).

ويوضح الشكل (٥) نوعي الاستدامة المالية، ومؤشر القياس العام لكل نوع، والهدف النهائي للنوعين:

#### شكل (٥): الاستدامة المالية: قصيرة وطويلة الأجل



#### المصدر: الباحث

تعتبر المقاييس واحدة من أنجح الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء، لما تتميز به من تبسيط وسهولة، إذ أنها تحول مجموعة من المتغيرات المركبة

وغير المتجانسة إلى رقم موحد، ومعبر عن معنى مستهدف، ففي الشركات الربحية (الصناعية والتجارية والخدمية)، نجد أن من السهل على مجلس الإدارة أو المدير المالي أو أية جهة من أصحاب المصلحة تقييم ربحية الشركة من خلال نسبة العائد على الأصول (ROA)، وهو رقم موحد يتم الحصول عليه بقسم صافي الدخل على مجموع الأصول، وذلك بدلاً من النظر في جانبي الأصول والالتزامات في الميزانية العمومية ومكوناتها، ومن ثم النظر إلى قائمة الدخل وما تتكون منه، ثم مقارنة الأصول والأرباح - مثلاً - للخروج بتصور عن ربحية الشركة.

كذلك تفيد المؤشرات أو المقاييس الكمية وهي التي تكون عادة في شكل نسب مئوية في معرفة توجه النسبة وبالتالي المنشأة (سواء أكانت مؤسسة خيرية أم ربحية) على فترات زمنية، سواء أطالت أم قصرت، وبشكل واضح وجلي، خاصة أن الأرقام والقيم المطلقة عادة لا تكون ذات دلالة معتبرة عند النظر إليها مجردة.

ولا بد من الإشارة إلى أن النسب التي يمكن استخراجها لتقييم الأداء لا تخضع لقانون معين، إلا ضابطاً واحداً؛ وهو كون النسبة معبرة عن شيء محدد قابل فعلاً للقياس، وكلما اعتمدت النسبة البساطة في القياس، كانت أرحى أن تكون أدق في التعبير عن مؤشر معين.

وعلى ذلك، فإننا سنحاول فيما يلي اقتراح بعض النسب التي نرى أنها ذات أهمية لكل أصحاب المصلحة في الوقف بدءاً من الواقف وانتهاءً

بالموقوف عليهم، ومرورًا بالناظر والجهات الرقابية والإشرافية (كالقضاء والهيئة العامة للأوقاف...).

### أ- مقاييس الاستدامة المالية (المدى الطويل) للوقف:

الهدف الرئيس للاستدامة المالية طويلة الأجل للوقف هو المحافظة على قدرته في البقاء والمحافظة على تقديم خدماته، فضلاً عن التوسع في ذلك.

#### ١. نسبة الملكية (Equity Ratio):

نسبة الملكية (Equity Ratio) هي حاصل قسمة (إجمالي الأصول ناقصاً إجمالي الالتزامات) على إجمالي الأصول، وهي:

$$\text{نسبة الملكية} = \frac{\text{إجمالي الأصول} - \text{إجمالي الالتزامات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

وهي تعبر عن نسبة الأصول التي يمولها الوقف ذاته، وليس من التزامات أخرى (مثلاً مستحقات موقوف عليهم مؤجلة أو ديون).

تتراوح قيمة النسبة بين الصفر وهي الحالة التي تكون فيها التزامات المنظمة (ديونها) مساوية لأصولها، وبين الواحد الصحيح، وهي الحالة التي لا يكون على الوقف فيها أية ديون (التزامات)؛ ومع ذلك فإنه من المتصور أن تأخذ النسبة السابقة قيمة سالبة، وهي الحالة التي تتجاوز فيها ديون المنظمة الخيرية أصولها، وهي الحالة التي تعرف بالإعسار (Insolvency).

#### ٢. العائد على الأصول الوقفية (Return on Assets):

إشارة إلى نسبة الملكية (حاصل قسمة (إجمالي الأصول ناقصاً إجمالي



## تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف

الالتزامات) على إجمالي الأصول) فإنه من الطبيعي قياس الاستدامة طويلة الأجل بالتغير في البسط مقسومًا على إجمالي الأصول خلال نفس المجال الزمني.

الإيرادات تزيد من صافي الأصول؛ المصروفات تقلل صافي الأصول، وعلى ذلك فإن الإيرادات ناقصة المصروفات تساوي التغير في صافي الأصول. عادة، تغير بسيط في قيمة البسط مقارنة بالمقام، وبالتالي تعرف نسبة الاستدامة في العرف التجاري على أنها العائد على الأصول (Return On Assets)

$$\frac{\text{إجمالي الإيرادات} - \text{إجمالي المصروفات}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

$$\frac{\text{التغير في صافي الأصول}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

في النظرية المالية تؤثر نسبة الديون المرتفعة على هشاشة وضع المؤسسة (Chang and Tuckman 1991).

### ٣. تنوع الدخل (Income Diversification):

تعطي هذه النسبة فكرة عن مدى اعتماد الوقف في تحقيق إيراداته على مصادر مختلفة، مثلًا عقود مختلفة: إيجارات، مشاركات، عقود مزارعة، صناديق استثمارية، أسهم...

إذا كانت مصادر إيرادات الوقف هي:

$(S_1)$ ،  $(S_2)$ ، ...  $(S_n)$ ، ومجموع تلك المصادر هو:  $(Y)$ .

فإنه يمكن حساب تنوع الدخل لهذا الوقف على النحو التالي:

$$I_{div} = \left(\frac{S_1}{Y}\right)^2 + \left(\frac{S_2}{Y}\right)^2 + \dots + \left(\frac{S_n}{Y}\right)^2$$

تتراوح قيمة المؤشر السابق بين الصفر (٠) وبين الواحد الصحيح (١)، وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح، دل ذلك على وجود تركيز واعتماد على مصادر محدودة؛ أي لا يوجد تنوع (الواحد الصحيح يعني أن الوقف يعتمد على مصدر تمويل وحيد)، وهذا أمر على درجة عالية من المخاطرة، حيث أن تعرض ذلك المصدر لأية مشاكل أو صعوبات يعني أن الوقف سيفقد مصدر دخله الرئيس، وهو ما يؤثر مباشرة على الاستدامة قصيرة الأجل (وجود إعسار متمثل في عدم القدرة على الصرف على الجهات المحددة في شرط الواقف)، وقد يمتد تأثيره إلى الاستدامة طويلة الأجل، إذا لم يتم إيجاد مصادر تمويل بديلة.

كلما اقتربت القيمة من الصفر، دل ذلك على وجود تنوع في مصادر تمويل الوقف، وبالتالي تقليل درجة المخاطرة، حيث أن تعرض أي مصدر لخطر الانقطاع (نتيجة ظروف غير مواتية أو صعوبات) لن يعني انقطاع تمويل الوقف.

#### ٤. معدل نمو الأصول الوقفية:

تقيس هذه النسبة قدرة الوقف على النمو المستمر، وبالتالي ضمان عدم

تأكل قيمة الأصول الوقفية والتي تعني أن الوقف إلى زوال. وبما أن أي سياسة الاستثمار في أي وقفٍ تقضي بأن يتم تجنب تنمية الأصول (تخصيص) نسبة معينة من العائد السنوي للأصول الوقفية في تنمية الأصول (شراء أصول جديدة مثلاً)، فهذا يعني أن المتوقع أن يكون معدل نمو الأصول الوقفية السنوي في حدود تلك النسبة، غير أن كون الوقف لا يخضع بالضرورة للضوابط التجارية البحتة، فإن أي معدل نمو موجب يعتبر مقبولاً مهما كانت نسبته، بينما تعني القيم السالبة أن الأصول الوقفية تتآكل ولا بد من اتخاذ إجراءات عاجلة لمنع ذلك.

### يحسب معدل نمو الأصول الوقفية بالقانون التالي:

$$\text{معدل نمو الأصول الوقفية} = \frac{\text{مجموع الأصول للعام الحالي} - \text{مجموع الأصول للعام السابق}}{\text{مجموع الأصول للعام السابق}}$$

ويمكن حساب النسبة السابقة على أساس نصف سنوي أو ربع سنوي، غير أن ذلك يُواجه بمشكلة أساسية وهي توفر البيانات، وقد سبقت الإشارة إلى ذلك.

### ٥. معدل نمو الأصول التشغيلية:

الأصول التشغيلية عبارة عن حسابات (أصول) وسيطة للتعامل في الوقف عليها، وهي تختلف عن الأصول الموقوفة (الوقفية)، ومن المتوقع أنه بنمو الأصول الوقفية أن تنمو الأصول التشغيلية للوقف، إذ هي تعبر عن نشاط الناظر في عملية إدارة الوقف، وهي تمثل رأس المال العامل للوقف،

وكلما زادت حركته دل على نشاط أكبر وبالتالي توقع نتائج أفضل، ويمكن قياس نمو الأصول التشغيلية باستخدام قانون نسبة نمو الأصول الوقفية نفسه بالتطبيق على الأصول التشغيلية.

## ٦. نسبة الكفاءة التشغيلية للأصول الوقفية (نسبة المصروفات إلى الإيرادات):

تجيب هذه النسبة عن السؤال التالي:

كم أنفقت إدارة الوقف من ريبالات لكي تحصل على إيراد مقداره (١) ريال.

ويمكن قياس الكفاءة التشغيلية لإدارة الوقف باستخدام النسبة التالية:

$$\frac{\text{مصروفات الوقف}}{\text{إيرادات الوقف}} = \text{الكفاءة التشغيلية للأصول الوقفية}$$

كلما قلت نسبة الكفاءة التشغيلية دلت على كفاءة أعلى للوقف، حيث أن ذلك يعني أن الوقف ينفق أقل للحصول على إيراد أعلى، وهذا في الحقيقة يعتبر مؤشرا على كفاءة إدارة الوقف في تعظيم الإيرادات الوقفية على اختلافها والتحكم في المصروفات، وهو مؤشر يمكن استخدامه لغرضين:

- تقييم الكفاءة التشغيلية للتعرف على نقاط القوة والضعف في تشغيل الأصول الوقفية.
- يساعد على تقييم أداء الإدارة (الناظر مثلاً)، وقد يكون سبباً في

عزله، إذا تبين أن سبب ضعف الكفاءة التشغيلية هو تفريط أو تقصير من الناظر، وليس السبب هو ظروف السوق مثلاً.

### ب- القدرة المالية للوقف (على المدى القصير):

إذا كان الهدف الرئيس للاستدامة المالية طويلة الأجل هو البقاء، فإن هدف الاستدامة المالية على المدى القصير يجب أن يكون المتانة، بمعنى آخر القدرة على امتصاص الصدمات الاقتصادية المفاجئة أو الموسمية دون أن يتأثر النشاط العادي للوقف، وفي الوقت نفسه تحقيق تقدم نحو بلوغ الهدف طويل الأجل.

قد يكون للمنظمة الخيرية قدرة طويلة الأجل مناسبة، لكن ضوابط المانحين والخيارات المحدودة للحصول على تمويل تعتبر قيوداً قصيرة الأجل قد تحول دون ضمان تحقيق القدرة المالية قصيرة الأجل.

### مؤشر السيولة (العجز الطارئ):

هناك مقياسان للسيولة، لكل واحد منهما أهميته، هذان المقياسان هما: السيولة والسيولة السريعة، ويتم حسابهما على النحو التالي:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول التشغيلية}}{\text{مطلوبات الوقف}}$$

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{النقدية}}{\text{مطلوبات الوقف}}$$

(النقدية في نسبة السيولة السريعة ليست النقد الموقوف والذي ينتمي إلى أصول الوقف، بل هي جزء من الأصول التشغيلية للوقف).  
وتشير كلا النسبتين إلى قدرة الوقف على سداد التزام طارئ نتيجة أي ظرف غير متوقع، مثلاً حلول أجل دين معين أو للإنفاق على الموقوف عليهم.

والنسبة الأولى تعطي فكرة عن إمكانية استخدام الأصول الحرة (غير المقيدة) أي الأصول التشغيلية لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل، ولا شك أن هذه النسبة كلما زادت عن الواحد الصحيح كانت أفضل، غير أن النسب العالية لهذا المقياس (مثلاً: ٢ فما فوق) قد تصبح مؤشراً سلبياً يدل على سوء استغلال للأصول التشغيلية للوقف (مثلاً: تراكم نقدية أو تراكم مخزون).

وإذا كانت نسبة السيولة تأخذ بعين الاعتبار كل الأصول التشغيلية والتي يوجد من ضمنها أصول صعبة التسييل نسبياً، كالمخزون، فإن النسبة الثانية تشير إلى خط الأمان الذي يوفر للوقف قدرة مالية آنية تجاه أي التزام طارئ.

وكما في النسبة السابقة، فإن نسبة السيولة السريعة يُفضّل أن تكون مرتفعة لأنها تدل على قدرة مالية حالة جيدة، وإن كان من غير المتوقع أن تتجاوز هذه النسبة الواحد الصحيح، كما أن المبالغة قد يعني تعطيل الأموال رغم القدرة المالية.

### متوسط مدة الإنفاق (عدد أشهر الإنفاق):

في الحقيقة أن متوسط مدة الإنفاق مؤشر فعلي على القدرة المالية للوقف، أي قدرة الوقف على مواصلة تقديمه خدماته (الصرف على الأنشطة التشغيلية لإدارة الوقف) بغض النظر عن أية ظروف خارجية.

في البلدان الغربية، تنصح بعض السلطات الإشرافية بأن تحتفظ المؤسسة الخيرية وغير الهادفة للربح بما لا يقل عن ثلاثة أشهر من الإنفاق على العمليات في شكل احتياطات (Konrad and Novak 2000, p113). هذا، ويمكن حساب عدد أشهر الانفاق باستخدام القانون التالي:

$$\text{عدد أشهر الإنفاق} = \frac{\text{الأصول التشغيلية}}{\text{نفقات التشغيل}} \times 12$$

ويمكن حساب الأصول المالية غير المقيدة (الحرّة):

$$\text{الأصول المالية غير المقيدة} = \text{إجمالي الأصول} - \text{الأصول المقيدة}$$

ونقصد بالأصول المقيدة (غير الحرّة) الأصول الوقفية سواء أكانت ثابتة كالأراضي والمباني والتجهيزات أم متداولة كالنقدية (النقود الموقوفة)؛ لأن التصرف فيها مقيد، ولا يمكن بيعها أو استخدامها رهنا للحصول على تمويل أو غيره، على نحو ما هو متعارف عليه في التصرفات التي تجوز ولا تجوز في الوقف.

بينما تحسب نفقات التشغيل على النحو التالي:

$$\text{الأصول المالية غير المقيدة} = \text{إجمالي النفقات} - \text{الإهلاك}$$

ومن القوانين السابقة، نلاحظ ما يلي:

- الأصول الممولة عن طريق أموال مقترضة لا تساهم في قدرة التمويل قصير الأجل.
  - إذا كانت كل الأصول المقيدة (غير الحرة) ممولة بالديون، فإن كلا من الأصول المقيدة والديون المضمونة تلغى.
  - الإهلاك مرتبط بالاستهلاك الرأسمالي.
- وبالتالي يمكننا كتابة قانون عدد الإنفاق على النحو التالي:

$$\text{عدد أشهر الإنفاق} = \frac{\text{الأصول المالية غير المقيدة}}{\text{نفقات التشغيل}} \times 12$$

## سابعاً: تطبيق عملي لقياس القدرة المالية والاستدامة المالية لوقف

توفرت لدينا القوائم المالية لأحد الأوقاف، لسنتي ٢٠١٥-٢٠١٦ م

### المركز المالي للوقف:

| 2016          |               |                                 | 2015          |               |                             |
|---------------|---------------|---------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------|
|               |               | المطلوبات الوافية               |               |               | الموجودات الوافية           |
| 430000        | 480000        | بدا نون                         | 10000000      | 8000000       | أرضي                        |
| 520000        | 490000        | حسروفات مستحقة                  | 7000000       | 6800000       | مباني                       |
| 2000000       | 2500000       | عوائد تحت التوزيع               | 1000000       | 980000        | وسائل نقل                   |
| 1200000       | 930000        | مطلوبات أخرى                    | 380000        | 330000        | بوافق خدمية                 |
|               |               |                                 | 1550000       | 1350000       | نقد وافية                   |
|               |               |                                 | 19930000      | 17460000      | الموجودات الوافية           |
| 4150000       | 4400000       | إجمالي للمطلوبات                |               |               | الموجودات الأتشفيلية        |
|               |               | مصادر التمويل                   | 600000        | 670000        | مخزون                       |
|               |               | حقوق مال الوقف                  | 620000        | 610000        | مديونى                      |
| 16500000      | 15000000      | رصيد مال الوقف                  | 300000        | 860000        | إيرادات مستحقة              |
| 3000000       | 2300000       | إحتياطيات ومخصصات               | 2200000       | 2100000       | نقدية                       |
| 19500000      | 17300000      | إجمالي حقوق مال الوقف           | 3720000       | 4240000       | إجمالي للموجودات الأتشفيلية |
| 23,650,000 \$ | 21,700,000 \$ | مجموع للمطلوبات وحقوق مال الوقف | 23,650,000 \$ | 21,700,000 \$ | مجموع موجودات الوقف         |

### قائمة إيرادات الوقف:

| 2016           | 2015           | البيان                       |
|----------------|----------------|------------------------------|
|                |                | الإيرادات الوافية            |
| 8,100,000 ر.س. | 8,000,000 ر.س. | يجارات                       |
| 250,000 ر.س.   | 755,000 ر.س.   | إيرادات أوراى مالية          |
| 300,000 ر.س.   | 359,000 ر.س.   | أرباح                        |
| 120,000 ر.س.   | 120,000 ر.س.   | أق مساط تمليك                |
| 50,000 ر.س.    | 100,000 ر.س.   | إيرادات أخرى                 |
| 8,820,000 ر.س. | 9,334,000 ر.س. | إجمالي الإيرادات الوافية     |
|                |                | يطلع منها: الحسروفات الوافية |
| 4,700,000 ر.س. | 4,700,000 ر.س. | حسروفات الأنظاره على الوقف   |
| 300,000 ر.س.   | 235,000 ر.س.   | مستلزمات سلعية               |
| 400,000 ر.س.   | 386,500 ر.س.   | مستلزمات خدمية               |
| 250,000 ر.س.   | 298,500 ر.س.   | حسروفات أخرى                 |
| 5,650,000 ر.س. | 5,620,000 ر.س. | إجمالي الحسروفات الوافية     |
| 3,170,000 ر.س. | 3,714,000 ر.س. | صافي الإيرادات الوافية       |

وسنحاول من خلال ما توفر لدينا من بيانات تقدير كل من القدرة المالية للوقف محل الدراسة، وكذا الاستدامة المالية، مع التذكير أن الاستدامة المالية للوقف تحتاج عددا أكبر من السنوات.

### قياس القدرة المالية للوقف للفترة ٢٠١٥-٢٠١٦م:

يظهر الجدول أدناه نتائج تقدير القدرة المالية للوقف لسنتي

٢٠١٥-٢٠١٦م:

| سنة 2016       | سنة 2015 | مقاييس القدرة المالية |
|----------------|----------|-----------------------|
| 0.90           | 0.96     | السيولة               |
| 0.53           | 0.48     | السيولة الحاضرة       |
| 8 أشهر تقريباً | 9 أشهر   | معدل تغطية النفقات    |

وتظهر النتائج السابقة أن القدرة المالية للوقف مقبولة، وعلى الرغم من كون نسبة السيولة أقل من الواحد الصحيح (علماً أن النسبة ستكون أفضل إذا زادت عن الواحد)، إلا أن متوسط فترة تغطية المصروفات الوقفية يعتبر جيداً (٩ أشهر لسنة ٢٠١٥ و٨ أشهر لسنة ٢٠١٦م).

وهذا يعني أنه يتوفر لدى الوقف -في حالة الظروف غير المواتية- ما يكفي لضمان استمرار النشاط التشغيلي للوقف لمدة ٩ أشهر و٨ أشهر لسنتي ٢٠١٥ و٢٠١٦م على التوالي دون الحاجة إلى اللجوء إلى مصادر أخرى.

## قياس الاستدامة المالية للوقف سنتي ٢٠١٥-٢٠١٦م:

يظهر الجدول أدناه قياس نسب الاستدامة المالية للوقف لسنتي

٢٠١٥-٢٠١٦م:

| سنة 2016 | سنة 2015 | مقاييس الاستدامة المالية |
|----------|----------|--------------------------|
| 82.45%   | 79.72%   | نسبة الملكية             |
| 84.56%   | 74.29%   | مقياس تنوع الدخل         |
| 13.23%   | n.a      | نمو الأصول الوقفية       |
| 13.40%   | 17.12%   | الربحية                  |
| 64.06%   | 60.21%   | الكفاءة التشغيلية        |

ويتضح من نتائج قياس الاستدامة المالية للوقف التالي:

- حققت الأصول الوقفية عوائد مجزية كلا السنتين (مع تراجع خلال سنة ٢٠١٦م)
  - نمت الأصول الوقفية سنة ٢٠١٦م بنسبة ١٣٪، وهي نسبة جيدة عموماً، وإن كان الحكم السليم على هذه النسبة يحتاج مقارنتها بمعدل التضخم، خاصة إذا علمنا أنها تحوي أوقافاً نقدية تتآكل قيمتها بسببه.
  - تظهر الكفاءة التشغيلية للوقف أن الإدارة تنفق (٦٠) هللة (في شكل مصروفات وقفية مختلفة) للحصول على (١) ريال كإيرادات، وهي نسبة جيدة، وتعزز ما سبق الوصول إليه حيال العائد على الأصول الوقفية.
- لا شك أن هذه النسبة يجب ألا تساوي الواحد الصحيح والذي

يعني أن المصروفات الوقفية تأتي على كل الإيرادات، وهذا يعني تعطلاً للوقف؛ لأن هذه الحالة تعني أن الفوائض الوقفية ستكون معدومة وبالتالي لن يكون هناك ما يتم صرفه على الموقوف عليهم، فضلاً عن عدم وجود ما يتم توجيهه لتنمية الوقف ذاته.

- تشير نسبة الملكية إلى أنه في المتوسط للسنتين كانت ٨٠% من الأصول الوقفية ممولة عن طريق الوقف ذاته وليس من التزامات، وهي نسبة تعتبر جيدة، ولا شك أن رفع هذه النسبة أكثر من خلال الاحتياطات مثلاً أو البحث عن واقفين جدد (متبرعين) سيكون أمراً جيداً.

- تقترب نسبة تنوع الدخل من الواحد الصحيح خلال السنتين، وهذا مؤشر خطير نسبياً، ويدل على وجود تركيز في مصادر الدخل (نذكر أن القيمة كلما اقتربت من الصفر دلت على تنوع أكبر وبالتالي استدامة أكثر).

وهذا في الحقيقة واضح من قائمة الإيرادات الوقفية، إذ تتأتى معظم الإيرادات الوقفية من الإيجارات، ورغم كون الإيجار مصدر دخل ذو درجة خطر مرتفعة، إلا أن حدوث ظرف اقتصادي (ركود اقتصادي مثلاً) قد يؤدي إلى انخفاض كبير في عوائد الإيجارات، وبالتالي تراجع كبير في إجمالي الإيرادات الوقفية.

وبذلك تكون الاستدامة الوقفية محل شك.

### ثامناً: التحليل النهائي لقدرة الوقف واستدامته والتوصيات

يحقق الوقف محل الدراسة نتائج جيدة من حيث القدرة المالية، حيث تتوفر لديه سيولة حاضرة وأصول تشغيلية سهلة التسييل، قادرة على تغطية نفقاته التشغيلية لفترة معقولة (٨ أشهر)، غير أن وضع الاستدامة المالية للوقف غير مريح، إذ يوجد تركيز في الدخل، وهو ما يستدعي العمل على تعديل السياسات الاستثمارية للوقف من خلال التوجه نحو استثمارات أخرى؛ كالدخول في شراكات، أو صناديق استثمارية تدر عوائد مقبولة. تؤكد النتائج السابقة أمراً سبقت الإشارة إليه، وهو أن تحقيق القدرة المالية لا يعني بالضرورة تحقيق الاستدامة المالية، وأن على إدارة الوقف ضمان وجود تجانس بين الهدفين: القدرة والاستدامة. قد يكون سبب ذلك هو غياب الإدارة المالية والاستراتيجية للوقف، وهذا يستدعي -طبعاً- مراجعة الهيكل التنظيمي لإدارة الوقف.

### تاسعاً: التحليل الأفقي (الزمني) لمؤشرات الاستدامة المالية للوقف

يظهر المثال العملي السابق، كيف يمكن الاستناد إلى مؤشرات الاستدامة المالية للوقف لتقييم مدى تحقيق أهدافه، من خلال استهداف القدرة ومن ثم الاستدامة المالية، غير أن التحليل السابق أشبه ما يكون بصورة لحظية للوقف، لا تظهر ما الذي حدث أو يحدث عبر الزمن، كما أنه قد يتأثر بالحالات والظروف الاستثنائية أو العابرة، ويسمى هذا النوع من التحليل عادة بالتحليل الرأسي (العمودي)، ويعاب عليه كونه تحليلاً ساكناً يتسم بالجمود، وعدم التعبير عن الصورة الكاملة لأداء الوقف.

ولا شك أنه كلما توفرت لدينا بيانات لفترات أطول، أمكننا إجراء تحليل أفضل والوصول إلى نتائج أحسن.

وعلى ذلك فيمكن تكرار التحليل السابق نفسه لفترة سنوية طويلة (مثلاً آخر ثلاث أو خمس سنوات) لتتبع تطور مؤشرات الاستدامة المالية. يسمى هذا التحليل السابق بالتحليل الأفقي الزمني.

ويظهر التحليل الزمني الأفقي تطور مقاييس القدرة والاستدامة المالية للوقف، وهو ما يساعد في تقييم أداء ناظر الوقف، ويسهل مهمة الجهات الإشرافية في الرقابة المتابعة، فضلاً عن التعرف على مدى الحاجة إلى تصحيح السياسات الإدارية والتشغيلية والاستثمارية الحالية.



## الخاتمة



## الخاتمة

الاستدامة المالية للوقف طريق طويل، أول خطواته هو القدرة المالية. والقدرة المالية للوقف تتضمن امتلاك الوقف للأدوات التي تعطيه القدرة على التوسع في الفرص السانحة، والتعامل مع المخاطر غير المتوقعة، وفي الوقت ذاته إدارة عملياته المعتادة، وهي مرتبطة بالموارد ما يستدعي وجود تخطيط قصير الأجل لتحقيق الإدارة المثلى لتلك الموارد، سواء أكانت بشرية أم مالية أو مادية.

وتساعد القدرة المالية على تقليل تأثير الوقف بالتقلبات الاقتصادية الطارئة والتغييرات التنظيمية (مثلاً: تغييرات اللوائح أو قوانين الأوقاف)، وضمان نجاح برامجه (مثلاً: الصرف على جهة محددة أو التوسع) دون الارتباط بقرارات المانحين أو الواقفين بشكل كبير، وإذا كان السعي لتحقيق القدرة المالية يتم بشكل فعال، أمكن للوقف الوصول إلى ما يعرف بالقدرة المالية الفعالة وهي خطوة متقدمة في الإدارة تعني إيجاد حلول مبتكرة لمشكلة موارد الوقف.

إذا حقق الوقف القدرة المالية (قصيرة الأجل) وواظب على تلبية متطلباتها، أمكنه الوصول إلى حالة الاستدامة المالية (طويلة الأجل) والتي تعني قدرة الوقف على الحصول على إيرادات (ربح الوقف، تبرعات، منح أو غير ذلك)، من أجل مواصلة العمليات الإنتاجية (المشاريع) بمعدل مطرد، أو متنام من أجل تحقيق النتائج (إنجاز المهمة أو الأهداف)، وتحقيق الفوائد.

### وتنطوي الاستدامة المالية على بعدين، هما:

الهدف وهو النتائج التي ترغب وترجو المؤسسة الوقفية تحقيقها، والوسائل أي الوسائل الضرورية لتحقيق النتائج، وعادة ما تشمل القدرة على جمع الأموال التي تمكن من تنفيذ المشاريع والأنشطة. إن تحقيق الاستدامة المالية للوقف يتطلب توفر مجموعة من الاعتبارات، بعضها تتعلق بالأنظمة والإجراءات الواجب توفرها في إدارة الوقف، وبعضها يتعلق بالثقافة التي تتمتع بها الإدارة (كالنظر إلى الوقف كمؤسسة ربحية، النظر إلى المانحين والواقفين المحتملين كعملاء، اعتبار الأوقاف الأخرى والمؤسسات الخيرية كمنافسين)، وبعضها يتعلق بالبيئة المحيطة القرية (سواء الجهات الإشرافية أو المجتمع أو نظرة القطاع الخاص للوقف ...)، أو البيئة المحيطة الأبعد (مثلا مدى توفر فرص لتنويع مصادر تمويل الوقف، التطورات الحاصلة في قطاع الأعمال ...)، وتضافر كل هذه العوامل هو طريق ليس من السهل السير فيه، بل يحتاج صبراً ومثابرةً، فضلاً عن اتخاذ خطوات عملية فعالة.

توفر المقاييس الكمية واحدة من أفضل طرق المتابعة والرقابة لتحقيق كل من القدرة المالية والاستدامة المالية، وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من المقاييس لكل من القدرة المالية والاستدامة المالية، فتشمل مقاييس القدرة المالية كلا من مؤشرات السيولة (أو نسبة مواجهة العجز الطارئ) ومتوسط مدة الإنفاق (عدد أشهر الإنفاق)، وكلاهما يعطي فكرة

عن قدرة الوقف على مواجهة التزاماته قصيرة الأجل، ومواصلة أدائه دون تراجع ملحوظ، أما مقاييس الاستدامة المالية فتشمل نسبة الملكية كمؤشر على اعتماد الوقف على أمواله الخاصة في تمويل مشروعاته (الأصول الوقفية والأصول التشغيلية)، ونسبة العائد على الأصول الوقفية، وهو مؤشر على جودة الاستثمارات الوقفية، ونسبة تنوع الدخل كمؤشر عن عدم ارتباط الوقف بمصدر وحيد، وبالتالي عرضة لانقطاعه لأي ظرف من الظروف، ومعدل نمو الأصول الوقفية والتشغيلية، ويؤشر ذلك على توسع الوقف وقدرته على النمو؛ لأن عكس النمو سيعني تآكل الوقف، وأخيراً نسبة الكفاءة التشغيلية كمؤشر على قدرة الإدارة على التحكم في المصروفات (بما فيها المصروفات على النظارة).

**أخيراً هناك بعض المجالات البحثية والعملية المستقبلية التي يجب الاعتناء بها في مجال القدرة والاستدامة المالية للأوقاف، نذكر منها:**

- إجراء دراسات تطبيقية لقياس القدرة والاستدامة المالية لعدد من الأوقاف، خاصة تلك التي تعاني من صعوبات مالية.
  - البحث عن طرق ووسائل مبتكرة لتقدير الاستدامة المالية للوقف، خاصة أن هناك بعض متطلبات تحقيق الاستدامة لا تخضع للقياس كتوفر التخطيط المالي والاستراتيجي والذي يصعب تحويله إلى قيم.
  - دراسة الأساليب المثلى للاستثمارات الوقفية المدرة للدخل.
- إعداد الأدلة العملية والإرشادية للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف ومتطلباتها.



ملحق  
بأهم المصطلحات التي وردت في البحث



## ملحق

## بأهم المصطلحات التي وردت في البحث

نظرًا لكون العديد من المصطلحات التي وردت في البحث تعتبر من مستجدات اقتصاديات الوقف، فقد ارتأينا إضافة ملحق بأهم تلك المصطلحات وتعريفها ليسهل الرجوع إليها:

**Financial Capacity****القدرة المالية:**

القدرة المالية للمؤسسة غير الهادفة للربح تشمل الموارد اللازمة لاغتنام الفرص والاستجابة للتهديدات على أي نطاق زمني دون المساس بحجم أو جودة خدماتها الحالية.

**Financial Sustainability****الاستدامة المالية:**

يمكن تعريف الاستدامة المالية بدلالة القدرة المالية على أنها الحالة التي يكون التغير في القدرة المالية على المدى الطويل كافيًا للحفاظ على الموجودات بتكلفة استبدالها والحفاظ على الاحتياطات عند مستوى يتناسب مع المخاطر الاقتصادية المتوقعة.

**Sustainable Organization****المنظمة المستدامة:**

المنظمة المستدامة هي المنظمة القادرة على إنتاج الحجم نفسه من السلع والخدمات وبالجودة نفسها وطريقة التقديم نفسها (التوزيع) إلى أجل غير مسمى (محدود).

**Sustainable Principle****مبدأ الاستدامة:**

ينص مبدأ الاستدامة على أن أهداف المدى الطويل يتم الوصول إليها من خلال أهداف لمديات قصيرة متتالية تتطلب اتساقا بين المدى القصير (مقاسا بالفوائض السنوية) وبين المدى الطويل (مقاسا بنمو الأصول).

**Diversification****التنوع:**

يشير التنوع إلى توليفة من الأصول أو من مصادر الدخل، وهي عكس التركيز الذي يعني الاعتماد على أصل وحيد أو مصدر وحيد للدخل. والتنوع هو تقنية لتقليل المخاطر لعائد معين أو تعظيم العائد لخطر معين. التطبيق السليم لتقنية التنوع يستدعي استخدام أصول ذات عوائد (مصادر دخل) غير مترابطة.

**Restricted Assets****الأصول المقيدة:**

التبرعات والهبات التي يقدمها المانحون للمؤسسة غير الربحية لغرض محدد. وقد تكون قيود الجهات المانحة دائمة أو مؤقتة.

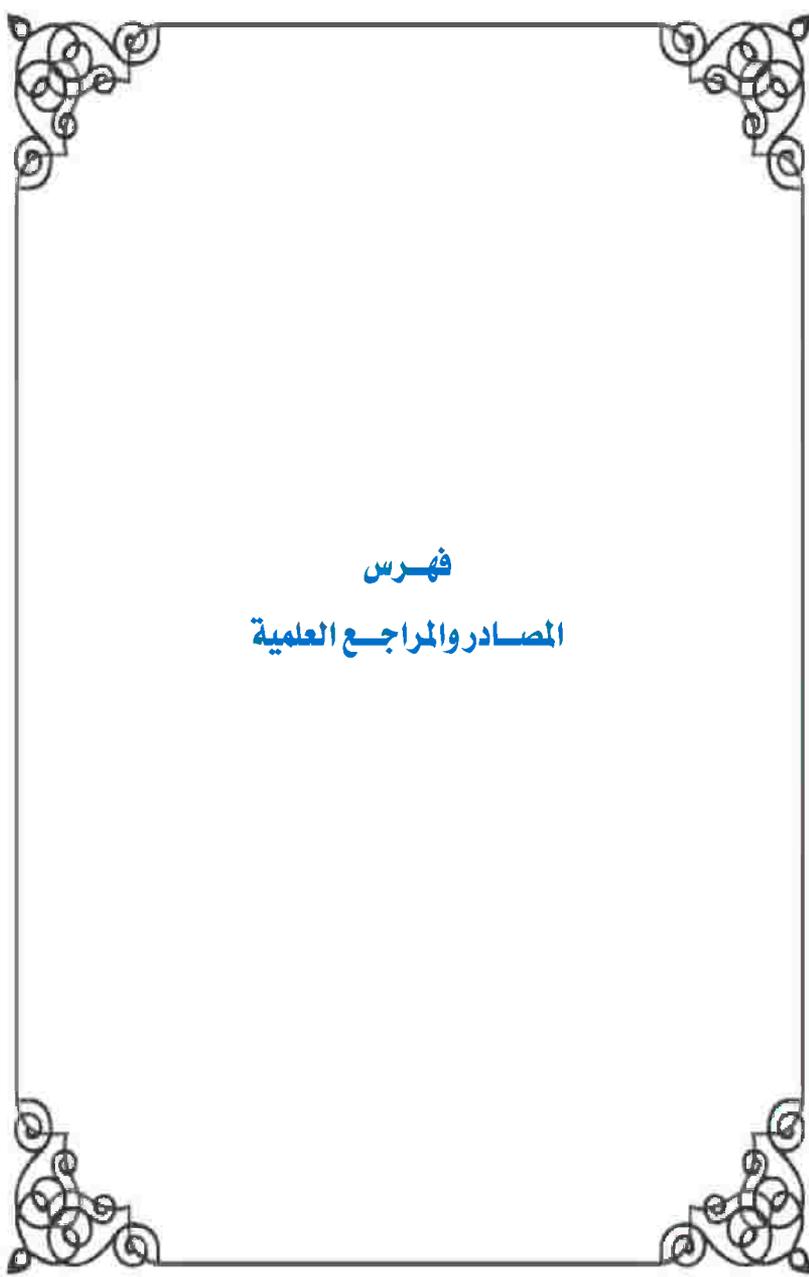
**Unrestricted Assets****الأصول غير المقيدة:**

الأصول التي يمكن للمؤسسة غير الربحية أن تستخدمها لأي غرض كان (دون قيود).

**Nonprofit****المؤسسة غير الهادفة للربح:**

بحسب تعريف (الأمم المتحدة، ٢٠٠٣، ١٨)، فإن المنظمة غير الهادفة للربح هي المؤسسة التي ليس الهدف الأول من وجودها هو تحقيق الأرباح، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر، كما أنها لا تسترشد بالأهداف والاعتبارات التجارية، وإذا حققت أرباحاً في سنة معينة، فإنه يجب إعادة توزيعها (استخدامها) لتحقيق المهمة الأساسية التي وجدت من أجلها هذه المؤسسة، ولا يتم توزيعه على ملاك المؤسسة أو أعضائها أو مؤسسيها أو مجلس إدارتها.





**فهرس**  
**المصادر والمراجع العلمية**



## فهرس

## المصادر والمراجع العلمية

## أولاً: المصادر العربية:

| م | البيان  |
|---|---|
| ١ | إبراهيم بن سليمان الحيدري، "الاستدامة المالية: التحدي القادم للمنظمات الخيرية"، موقع صيد الفوائد: <a href="http://www.saaid.net/Anshatah/dole/97.htm">www.saaid.net/Anshatah/dole/97.htm</a>  |
| ٢ | أحمد السيد كردي، "قياس الأداء المالي المتوازن بالمنظمات الخيرية"، موقع كنانة: <a href="https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123766">https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123766</a>   |
| ٣ | خالد المهنا (٢٠١٥)، "الشركات الوقفية من خلال نظام الشركات السعودية"، كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.  |
| ٤ | عبدالعزیز العزمزي، "دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية: دراسة مقارنة". رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ١٤٢٧هـ (٢٠٠٧م).  |
| ٥ | محمد عبدالحليم عمر، "فضايا ومشكلات المحاسبة على الوقف"، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة النقاشية حول: (القضايا المستجدة في الوقف وإشكالاته النظرية والعملية)، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، شعبان ٢٠٠٢م.  |
| ٦ | عبدالرزق بلعباس (٢٠١٧م)، "مناقشة منهجية لكتاب: مؤسسات وقفية رائدة: تجارب ودروس"، <a href="https://www.academia.edu/34919641">https://www.academia.edu/34919641</a> مناقشة منهجية لكتاب مؤسسات وقفية رائدة تجارب ودروس.  |
| ٧ | عبدالرزق بلعباس (٢٠١٦م)، "عرض الدكتور عبدالرزق بلعباس لكتاب البنك الوقفي"، موقع وقفنا ٢٤/٢/١٤٣٨هـ <a href="http://www.waqfuna.com/v2/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=3043:-q-q&amp;catid=92:2010-01-21-13-54-50&amp;Itemid=320">http://www.waqfuna.com/v2/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=3043:-q-q&amp;catid=92:2010-01-21-13-54-50&amp;Itemid=320</a> |



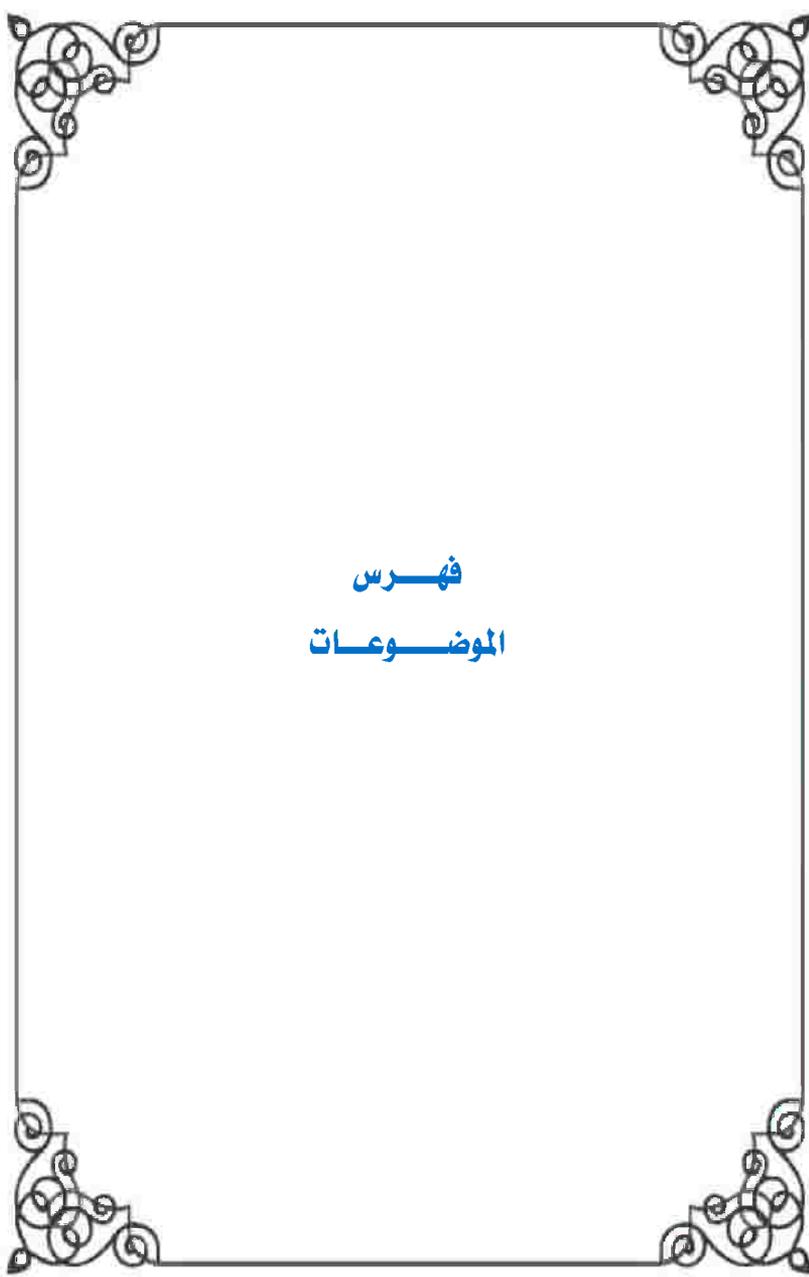
| البيان  | م |
|---|---|
| عبدالرزق بلعباس (٢٠١٦م)، "الشركة الوقفية"، موقع وقفنا (١٤٣٨هـ)<br><a href="http://www.waqfuna.com/v2/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=3055:2016-12-09-05-07-47&amp;catid=95:2010-01-21-13-55-53&amp;Itemid=304">http://www.waqfuna.com/v2/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=3055:2016-12-09-05-07-47&amp;catid=95:2010-01-21-13-55-53&amp;Itemid=304</a> | ٨ |
| مجلة فوربس (٣ يناير ٢٠١٥م): "نصائح لاستمرارية المؤسسات غير الربحية":<br><a href="https://www.forbesmiddleeast.com/">https://www.forbesmiddleeast.com/</a><br>نصائح لاستمرارية المؤسسات غير الربحية.   | ٩ |

### ثانياً: المصادر الأجنبية:

| البيان  | م |
|---|---|
| International Risk Management Institute (IRMI):<br><a href="https://www.irmi.com">https://www.irmi.com</a>  | 1 |
| Anthony, R. N., and Young, D. W. "Management Control in Nonprofit Organizations", 7th Edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003.   | 2 |
| Bingham, Timothy; Walters, Geoff, "Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships", Voluntas; Baltimore Vol. 24, Issue 3, Sep 2013, pp. 606-629. | 3 |
| Bowman, Woods, "Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits", Nonprofit Management and Leadership, 2011, No. 1, Vol. 22.   | 4 |
| Chabotar, K.J. (1989), "Financial ratio analysis comes to nonprofits", Journal of Higher Education, 60, 2, 188–208.   | 5 |
| Chang, C.F. and H.P. Tuckman 1990, "Why do nonprofit managers accumulate surpluses, and how much do they accumulate?" Nonprofit Management and Leadership, 1, 2, 117–35.  | 6 |

| البيان  | م  |
|---|----|
| Chang, C.F. and Tuckman H.P. (1991), "Financial vulnerability and attrition as measures of nonprofit performance", <i>Annals of Public and Cooperative Economics</i> , 62, 4, 654–72.                             | 7  |
| Cyril F. Chang and Howard P. Tuckman, "Revenue diversification among non-profits", <i>Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations</i> , October 1994, Volume 5, Issue 3, pp 273–290. | 8  |
| Evans, L.J. and S.H. Archer (1968) Diversification and the reduction of dispersion: an empirical analysis, <i>Journal of Finance</i> , 761–7.   | 9  |
| Francois, Emmanuel Jean, "Financial Sustainability for Nonprofit Organizations", PhD, 09/2014   | 10 |
| Gronbjerg, K.A. (1993), <i>Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Service and Community Development Organizations</i> , Jossey-Bass, San Francisco, California.                             | 11 |
| Hansmann, H.B. (1987), "Economic theories of nonprofit organization", in W.W. Powell (ed.) <i>The Nonprofit Sector</i> , Yale University Press, New Haven, Connecticut and London.                                | 12 |
| Konrad, P., and Novak, A, "Financial Management for Nonprofits: Keys to Success", Denver: Regis University School of Professional Studies, 2000.  | 13 |
| Newhouse, J. (1970), "Toward a theory of non-profit institutions: an economic model of a hospital", <i>American Economic Review</i> , 60, 64–74.  | 14 |
| Omura, Teruyo; Forster, John, "Competition for donations and the sustainability of not-for-profit organizations", <i>Humanomics</i> ; Patrington, Vol. 30, Issue 3, (2014): 255-274.                              | 15 |

| البيان   | م  |
|--|----|
| Pascoe, Susan, "Charity reserves: A key factor towards the sector's stability and sustainability", Governance Directions. Apr2017, Vol. 69 Issue 3, p136-136.  | 16 |
| Tuckman H.P. and Chang, C.F. (1991), "A Methodology for Measuring Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1991, Vol. 20, No. 4, pp. 445-460.   | 17 |
| Weisbrod, B.A. (1988), "The Nonprofit Economy", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.  | 18 |
| Young, D.R. (1986), "Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations: elements of a theory", in S. Rose-Ackerman (ed.), The Economics of Nonprofit Institutions, Oxford University Press, New York. | 19 |
| Patricia León (2001), "Four Pillars of Financial Sustainability", The Nature Conservancy, Virginia, USA.   | 20 |



فهرس  
الموضوعات



## فهرس الموضوعات

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| ١      | مقدمة الناشر .....  |
| ٢      | السيرة الذاتية للمؤلف .....   |
| ٥      | ملخص الدراسة .....  |
| ٧      | ملخص الدراسة (عربي) .....   |
| ٨      | ملخص الدراسة (انجليزي) .....  |
| ١١     | المحتوى العلمي للدراسة .....  |
| ١٣     | أولاً: الإطار النظري للدراسة .....  |
| ١٣     | أ. مقدمة .....  |
| ١٥     | ب. حدود الدراسة .....   |
| ١٦     | ج. ماهية القدرة والاستدامة المالية للوقف .....                              |
| ١٦     | ١. ما هي القدرة المالية؟ .....  |
| ١٩     | ٢. ما هي الاستدامة المالية؟ .....   |
| ٢٢     | ٣. العلاقة بين القدرة المالية وبين الاستدامة المالية .....                  |
| ٢٣     | د. أهمية مؤشرات القدرة والاستدامة المالية للوقف .....                       |
| ٢٣     | ١. حماية الوقف .....  |
| ٢٤     | ٢. تقييم كفاءة ناظر الوقف .....   |
| ٢٥     | ٣. ترشيد قرار الاستثمار في الوقف وتوجيهه نحو أفضل الاستثمارات المتاحة ..... |
| ٢٥     | ٤. وسيلة رقابية .....   |
| ٢٦     | ٥. التعامل مع التهديدات والضغوط الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .....      |
| ٢٧     | ٦. الاستفادة من المقاييس الكمية كأداة فعالة لتقييم الأداء .....             |
| ٢٧     | ٧. تسهيل الحصول على التمويل من الجهات المانحة .....                         |

## الصفحة

## الموضوع

- ٢٩ ثانيًا: المسح الأديبي للدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة المالية للشركات غير  
الربحية والأوقاف .....
- ٢٩ أ. الدراسات السابقة .....
- ٢٩ الدراسة الأولى: الاستقرار المالي بالمؤسسات الخيرية البريطانية .....
- ٣٠ الدراسة الثانية: احتياجات المؤسسات الخيرية .....
- ٣١ الدراسة الثالثة: الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية .....
- ٣٢ الدراسة الرابعة: القدر والاستدامة المالية للشركات غير الربحية العادية .....
- ٣٣ الدراسة الخامسة: تنوع الدخل في المؤسسات غير الربحية .....
- ٣٥ الدراسات السادسة والسابعة: لكل من TUCKMAN AND CHANG  
1991 .....
- ٣٦ الدراسة الثامنة: تحليل النسب المالية وصل إلى المؤسسات غير الربحية .....
- ٣٦ الدراسات باللغة العربية .....
- ٣٧ ب. لماذا تنقل الكتابة حول المقاييس الكمية للاستدامة المالية للوقف .....
- ٣٨ ج. ما هي الإضافات التي تقدمها دراستنا؟ .....
- ٣٩ ثالثًا: القدرة والاستدامة المالية: أهميتها، خصوصيتها ومتطلبات تحقيقها في الوقف.
- ٣٩ أ. لماذا نهتم بالقدرة والاستدامة المالية للوقف؟ .....
- ٣٩ ١. البقاء .....
- ٤٠ ٢. النمو .....
- ٤١ ب. خصوصية مؤشرات الاستدامة المالية للوقف .....
- ٤٢ ج. بعض العناصر المهمة لتحقيق الاستدامة المالية للوقف .....
- ٤٣ ١. الاستدامة المالية طرق طويل .....
- ٤٣ ٢. التخطيط المالي المستمر للوقف .....
- ٤٤ ٣. الماخون والمتبرعون هم العملاء الفعليون .....
- ٤٤ ٤. تذكر دوماً أن هناك منافسين .....

| الصفحة | الموضوع   |
|--------|---|
| ٤٥     | ٥. لا بأس من النظر للوقف كشركة تجارية .....                   |
| ٤٦     | ٦. التجانس والنفاق مع البيئة المحيطة ومع أصحاب المصلحة .....  |
| ٤٦     | ٧. حرية الإنفاق .....   |
| ٤٧     | ٨. تنوع مصادر الدخل .....                                     |
| ٤٧     | ٩. مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التمويل والاستثمار .....   |
| ٤٨     | ١٠. التكامل مع القطاعين العام والخاص .....                    |
| ٤٨     | د. كيف يمكن بناء مؤشرات الاستدامة والقدرة المالية للوقف ..... |
| ٤٩     | هـ. حدود مؤشرات الاستدامة والقدرة المالية للوقف .....         |
| ٥٢     | رابعاً: قواعد الاستدامة المالية .....                         |
| ٥٣     | أ. الأساس الأول: التخطيط المالي والاستراتيجي .....            |
| ٥٥     | ب. الأساس الثاني: تنوع الدخل .....                            |
| ٥٦     | ج. الأساس الثالث: إدارة ومالية سليمة .....                    |
| ٥٧     | د. الأساس الرابع: توليد الدخل .....                           |
| ٦٠     | خامساً: القوائم المالية للوقف .....                           |
| ٦٠     | أ. قائمة المركز المالي للوقف .....                            |
| ٦٢     | هل تعتبر الدين من ضمن مصادر تمويل الوقف؟ .....                |
| ٦٤     | ب. قائمة إيرادات ومصروفات الوقف .....                         |
| ٦٥     | ج. قائمة توزيع إيرادات الوقف .....                            |
| ٦٧     | سادساً: مقاييس القدرة والاستدامة المالية .....                |
| ٦٩     | أ. مقاييس الاستدامة المالية (المدى الطويل) للوقف .....        |
| ٦٩     | ١. نسبة الملكية (RATIO EQUITY) .....                          |
| ٦٩     | ٢. العائد على الأصول الوقفية (ASSETS ON RETURN) .....         |
| ٧٠     | ٣. تنوع الدخل (DIVERSIFICATION INCOME) .....                  |

## الصفحة

## الموضوع

|     |  |
|-----|--|
| ٧١  | ٤ . معدل نمو الأصول الوقفية .....  |
| ٧٢  | ٥ . معدل نمو الأصول التشغيلية .....  |
| ٧٣  | ٦ . نسبة الكفاءة التشغيلية للأصول الوقفية (نسبة المصروفات إلى الإيرادات) ..... |
| ٧٤  | ب . القدرة المالية للوقف (على المدى القصير) .....                              |
| ٧٤  | مؤشر السيولة (العجز الطارئ) .....  |
| ٧٦  | متوسط مدة الإنفاق (عدد أشهر الإنفاق) .....                                     |
| ٧٨  | سابعاً: تطبيق عملي لقياس القدرة المالية والاستدامة المالية لوقف .....          |
| ٧٩  | قياس القدرة المالية للوقف للفترة ٢٠١٦-٢٠١٥ .....                               |
| ٨٠  | قياس الاستدامة المالية للوقف سنتي ٢٠١٥-٢٠١٦ م .....                            |
| ٨٢  | تامناً: التحليل النهائي لقدرة الوقف واستدامته والتوصيات .....                  |
| ٨٣  | تاسعاً: التحليل الأفقي (الزمني) لمؤشرات الاستدامة المالية للوقف .....          |
| ٨٥  | الخاتمة .....  |
| ٩١  | ملحق بأهم المصطلحات التي وردت في البحث .....                                   |
| ٩٣  | قائمة بأهم المصطلحات التي وردت في البحث .....                                  |
| ٩٧  | فهرس المصادر والمراجع .....  |
| ٩٩  | أولاً: المصادر العربية .....   |
| ١٠٠ | ثانياً: المصادر الأجنبية .....   |
| ١٠٣ | فهرس الموضوعات .....   |
| ١٠٥ | قائمة فهرس الموضوعات .....   |