



تأثير الأزمة المالية العالمية على الاستثمار في مؤسسات الزكاة ووضع الحلول المناسبة لها

الدكتور / فؤاد عبد الله العمر

مدير عام بيت الزكاة سابقاً - الكويت
الأمين العام للأمانة العامة للأوقاف سابقاً - الكويت
رئيس مجلس إدارة شركة مينا العقارية- الكويت
رئيس مجلس إدارة المصرف الخليجي التجاري-مملكة البحرين



ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العالمي الثامن للزكاة تحت شعار
الأزمة المالية الدولية وانعكاساتها على إيرادات ومصروفات مؤسسات الزكاة

٢٩-٣٠ مارس ٢٠١٠م - بيروت

تأثير الأزمة المالية العالمية على الاستثمار في مؤسسات الزكاة ووضع الحلول المناسبة لها

إعداد : د. فؤاد عبدالله العمر

مدير عام بيت الزكاة سابقاً - الكويت

الأمين العام للأمانة العامة للأوقاف سابقاً - الكويت

رئيس مجلس إدارة المصرف الخليجي التجاري - مملكة البحرين

رئيس مجلس إدارة شركة ميناء العقارية - الكويت

ملخص ورقة العمل

تخلص الورقة إلى أن تأثير الأزمة المالية العالمية على مؤسسات الزكاة كان محدوداً ، نظراً لقلّة استثماراتها مقارنة مع مجموع أصولها ومواردها. ولكن يتوقع أن تؤثر الأزمة على أوضاع السيولة فيها أو تؤدي إلى انخفاض عوائدها في المستقبل. ومع ذلك فإن مؤسسة الزكاة مدعوة للقيام بالعديد من المبادرات لتطوير العمل الاستثماري بناء على الدروس المستخلصة من هذه الأزمة. ولعل من الدروس المستفادة، أن تكون مؤسسة الزكاة أكثر حصافة في حسن اختيار الإستثمارات التي تستثمر فيها وذلك من خلال وضع الغايات الأساسية للاستثمار والتي ترتبط عادة بنقاط أساسية منها: المحافظة على الأصول لمؤسسة الزكاة، تنامي معدلات الفاعلية والربحية، تنويع المخاطر وتقليلها. كما أن من الدروس المستخلصة هو تقليل مخاطر استثمارات مؤسسة الزكاة ، وذلك بحسن توزيع أصولها بحسب العملات والأسواق الجغرافية وطبيعة الأدوات المالية الاستثمارية. كما ولا بد أن تركز السياسة الاستثمارية لمؤسسة الزكاة على مراعاة تنويع المحفظة الاستثمارية بحيث يتم الاستثمار في الدولة التي أسست فيها مؤسسة الزكاة والدول القريبة منها والدول الإسلامية وكذلك الأسواق الدولية المناسبة من خلال الأدوات الاستثمارية المناسبة التي توفر السيولة اللازمة لسداد التزامات مؤسسة الزكاة مع ضرورة مراعاة تواريخ الاستثمار ومددها بحيث تكون متنوعة وذات آجال مختلفة.

كما أظهرت الأزمة أهمية وجود جهاز إداري كفؤ قادر على تحليل العروض الاستثمارية مع بيان نسبة المخاطر المتعلقة بكل استثمار وكذلك توفير الحوافز المناسبة للقائمين على العمل الاستثماري بحسب أجرة المثل أو حتى أفضل لجذبهم إلى العمل في مؤسسة الزكاة. كما أبرزت الأزمة أهمية وجود سياسات واضحة لإجراءات الموافقة على الاستثمارات وتحليل مخاطرها وعوائدها المالية وكذلك متابعة أدائها.

ولعل أهم أثر للأزمة المالية العالمية على أعمال مؤسسة الزكاة هو في ضرورة إعادة تقييم سياساتها الاستثمارية والتخطيط لاستراتيجيات طويلة الأمد لمواردها. وبالتالي لابد من التركيز على مصادر مستدامة للتمويل بدلاً من الاعتماد على المصادر الآنية والقصيرة الأمد. كما أن انخفاض عوائد الإستثمار أو عوائد الزكاة والخيرات قد يتطلب من مؤسسات الزكاة إعادة النظر في نشاطاتها وكذلك ترشيدها وفقاً.

مقدمة : أهمية الاستثمار في مؤسسات الزكاة:

إن متابعة التغيرات المعاصرة في الاستثمار والتي تتغير وتتجدد من وقت الى آخر تعتبر من الأمور الأساسية لمؤسسة الزكاة وخاصة في ظل الأزمات المالية المحلية أو العالمية. ولعل أهم أسباب الأزمة المالية الحالية هو أزمة التمويل العقاري وما تلاها من تعثر أو إفلاس لبعض المؤسسات المالية وغيرها من التداعيات السلبية نتيجة لاتباع النظام الربوي. وقد ساهمت الأزمة في انخفاض أسعار الأصول وخاصة الأوراق المالية والأسهم والعقار. كما أدى ذلك إلى العديد من الإجراءات المالية لحماية النظام المصرفي كما ساهمت في إحداث تغيرات في السياسات النقدية مثل تخفيض سعر الفائدة وسعر الخصم. وهذا التمهيد مطلوب للمام به كمدخل للتعرف على تأثير الأزمة المالية العالمية على الإستثمار في مؤسسات الزكاة ووضع الحلول المناسبة لها .

إن استثمار أموال الزكاة ينطلق من الرأي الشرعي بجواز استثمارها ولكن بضوابط محدودة ، حيث ترى معظم الهيئات الشرعية أنه إذا فاضت أموال الزكاة عن حاجة مستحقيها الآنية فإن لولي الأمر أن ينشئ مشروعات خدمية أو استثمارية إذا رأى مصلحة في ذلك بحيث يعود ريعها على مستحقيها مع مراعاة الضوابط الواردة في الندوة الثالثة في موضوع استثمار أموال الزكاة ، ولو أدى الأمر إلى تسيلها إذا اقتضت حاجة المستحقين لها وتوزيع قيمتها عليهم (أحكام وفتاوى الزكاة: ٧٥). وفي هذا الإطار فقد يكون من المناسب التعرف على بعض الضوابط الشرعية لاستثمار أموال الزكاة حيث خلص الرأي الشرعي إلى جواز استثمار أموال الزكاة بالضوابط التالية:

- ١ - أن لا تتوافر وجوه صرف عاجلة تقتضي التوزيع الفوري لأموال الزكاة.
- ٢ - أن يتم استثمار أموال الزكاة كغيرها بالطرق المشروعة.
- ٣ - أن تتخذ الإجراءات الكفيلة ببقاء الأصول المستثمرة على أصل حكم الزكاة وكذلك ريع تلك الأصول.
- ٤ - المبادرة إلى تنضيض "تسيل" الأصول المستثمرة إذا اقتضت حاجة مستحقي الزكاة لصرفها عليهم.
- ٥ - بذل الجهد للتحقق من كون الإستثمارات التي ستوضع فيها أموال الزكاة مجدية ومأمونة وقابلة للتنضيض عند الحاجة.

٦- أن يتخذ قرار استثمار أموال الزكاة من عهد إليهم ولي الأمر بجمع الزكاة وتوزيعها لمراعاة مبدأ النيابة الشرعية ، وأن يسند الإشراف على الإستثمار إلى ذوي الكفاءة والخبرة والأمانة (الندوة الثالثة: ٣٢٣) (أحكام وفتاوى الزكاة: ١٥١).

كما ترى لجنة الفتوى بوزارة الأوقاف وكذلك الهيئة الشرعية لبيت الزكاة في دولة الكويت أن توظيف أموال الزكاة في مشاريع استثمارية عقارية أو صناعية أو تجارية إذا زادت أموال الزكاة عن الحاجات الفورية أو الدورية لسنة كاملة فيجوز بالشروط التالية:

- ١- أن يقصر الانتفاع بريع تلك المشاريع على مستحقي الزكاة من الأصناف الثمانية.
- ٢- إذا اقتضى الأمر صرف أعيان تلك الأصول لقيام الحاجة على ذلك لوجود وجوه صرف عاجلة ولا يوجد ما يسدها من أموال أخرى فإنه يجب بيعها وصرف أثمانها في مصارف الزكاة ، إذ لا يجوز تأخير صرف الزكاة سواء ظهرت في صورة مبالغ نقدية أو أصول ما دامت الحاجة قائمة. ولا يغير هذا الحكم اشتراط المزكي خلافه.
- ٣- يحدد مصير هذه المشاريع بأحد أمرين ، إما تمليك أصحاب الإستحقاق للزكاة و مآلها إلى الجهة المسئولة عن جمع الزكاة وتوزيعها لبيعها ورد أثمانها إلى أموال الزكاة للصرف على المستحقين أو لشراء مشروع بديل يخصص لنحو ما كان له المشروع السابق.
- ٤- إتخاذ الإحتياطات الكافية للحفاظ على الطبيعة الزكوية لهذه المشاريع عن طريق التوثيق الرسمي الكافي ، ومن جملة ذلك التسجيل العقاري كلما كان ممكنا مع تضمين وثيقة التسجيل الصفة الزكوية لهذا المشروع.
- ٥- تحاشي الدخول في مشاريع هي مظنة للخسارة أو التقلبات السوقية الكثيرة قدر الإمكان (أحكام وفتاوى الزكاة: ١٥٣-١٥٤) مع وجود اشتراطات كثيرة على استثمار أموال الزكاة حسب الآراء الفقهية المعتمدة كما ذكرنا سابقا، إلا أن عملية استثمار أموال الزكاة لازالت تواجه بعض المعارضة في بعض الدول مثل الجزائر ، حيث أفتي المجلس الإسلامي الأعلى بمنع استثمار أموال الزكاة لصندوق الزكاة هناك.

أولاً: العمل الاستثماري في مؤسسات الزكاة (تطبيقات عملية).

إن المتفحص للتطبيقات العملية لاستثمار أموال مؤسسات الزكاة يجد أن معظمها تركز على استثمار أموال الصدقات الجارية والأوقاف والقليل منه الذي تم استثمار أموال الزكاة في غير أدوات السيولة كالودائع وحسابات التوفير والمراجحات. وبالتالي لم يكن هناك اهتمام مناسب بوسائل قياس فاعلية الأداء الاستثماري.

إن أهمية هذا الموضوع تنبع من إن الاستثمار في مؤسسات الزكاة يعتبر من المحاور المهمة في تنمية أموال مؤسسة الزكاة ودعم مركزها المالي وتوفير موارد إضافية للصرف على المستحقين. وعند تحليل معظم أنشطة الاستثمار في مؤسسات الزكاة نجد أنها تتركز حول بند الصدقات الجارية والأوقاف إذا كان نظامها الأساسي ينص على ذلك حيث لا يتم استثمار أموال الزكاة لمدة طويلة. كما أن نسبة الأموال المستثمرة من الزكاة في معظم مؤسسات الزكاة يعتبر قليلاً ، ومعظمها مستثمر في أدوات السيولة التي صمدت قيمتها في الأزمة وإن انخفضت عوائدها. كما يلاحظ أن الأصول الاستثمارية في معظم مؤسسات الزكاة تعتبر نسبتها منخفضة مقارنة مع مجموع موجودات الزكاة ، فيما عدا بيت الزكاة في الكويت حيث بلغت أموال الاستثمار في عام ٢٠٠٨م ١٠,٣% ما يوازي موجودات الزكاة لعام ٢٠٠٨م . أما الدول الأخرى فإن الأموال الاستثمارية كنسبة من موجودات الزكاة تبلغ ١,٢% في قطر (للأعوام ٢٠٠٦-٢٠٠٧).

وللوصول إلى تحليل مناسب للعمل الاستثماري في مؤسسات الزكاة ، فهناك حاجة إلى معرفة العديد من المعلومات التفصيلية لاستثمارات مؤسسات الزكاة والتي وجدنا صعوبة كبيرة في الحصول عليها. وبالتالي سنحاول التركيز علي بيت الزكاة (الكويت) كنموذج ممثل لمؤسسات الزكاة.

جدول رقم (١) استثمارات بيت الزكاة لعام ٢٠٠٨ م (لغير أموال الزكاة).

٢٠٠٩/٠٩/٣٠		٢٠٠٨ م		البيان
النسبة إلى المجموع	المبلغ	النسبة إلى المجموع	المبلغ	
٢٤ %	١٠,٢٦٠,٤٣٧	٢٢ %	٩,٥٧١,٦٠٢	السيولة النقدية
٤٠ %	١٦,٨٠٨,٠٦٣	٣٧ %	١٦,٥١٠,٩٣٩	الإستثمار العقاري
٢٣,١ %	٩,٨٦٦,٩٩١	٢٤ %	١٠,٥١٢,٥٨٧	رؤوس الأموال والشركات
١٠,٧ %	٤,٤٨٣,٩٠٢	١٥ %	٦,٤٧٦,٦٥٥	الصناديق والمحافظ
١,٢ %	٥٠٠,٠٠٠	٢ %	٧٣٧,٥٠٠	مراجعات
١ %	٣٣٦,٧٧٦	١ %	٣٧٩,٥٧٠	أخرى
	٤٢,٢٥٦,١٦٩		٤٤,١٨٨,٨٥٣	المجموع
	٦٤٢,٢٥٢-		٨,٤٧٣,٥٢٩	صافي الأرباح
	٠.١٦-%		١٩ %	نسبة الربح

ويظهر الجدول انخفاض نسبة الربح في عام ٢٠٠٩ م عن عام ٢٠٠٨ م نتيجة لانخفاض عوائد الإستثمارات ولكثرة المخصصات نتيجة لانخفاض قيم الأصول الاستثمارية.

ثانياً: مجالات الاستثمار التي تأثرت بالأزمة

يمكن القول أن الأزمة المالية أثرت على مؤسسات الزكاة في محورين أساسيين وهما محور الإيرادات من الزكاة والصدقات والتبرعات، والثاني محور الإستثمارات . وعند تحليل أنشطة الإستثمار في مؤسسات الزكاة نجد أنها تركز على تعظيم موارد الصدقات الجارية والأوقاف إذا كان نظامها الأساسي ينص على ذلك حيث يتم استثمارها لمدة طويلة .

وهذا الأمر جعل تأثير الأزمة المالية محدوداً على مؤسسات الزكاة في جانب الأصول الإستثمارية. كما أنه مما خفف من وقع الصدمة المالية على أصول مؤسسات الزكاة وعدم تأثرها الملموس بهذه الأزمة ، إن استثماراتها قائمة على أصول ذات قيم حقيقية وغير مبالغ فيها ويشمل ذلك الأصول العقارية والأصول المالية وأسهم الشركات منذ التأسيس وذات الأرباح التشغيلية.

وأما أصول مؤسسات الزكاة التي تأثرت أو يتوقع أن تتأثر بهذه الأزمة فهي الأصول العقارية المرتبطة بالدين ، وأسهم الشركات الورقية التي ليس لها أساس تشغيلي والأصول التي تم شراؤها من خلال أسواق المال. كما يتوقع أن تنخفض عوائد بعض الأصول وحتى ولو كانت لن تتأثر قيمها مثل أرباح الودائع والصكوك وغيرها من أدوات السيولة. ولا بد من الإشارة إلى أن بعض مؤسسات الزكاة قد أودعت أموالها مع مؤسسات مالية قد أصابها التعثر مما قد يؤثر على نسبة ماسيتم استرجاعه من أموال الإستثمار. ومع أن تحليل تأثير الموارد بسبب الأزمة ليس من محاور هذه الورقة، فإنه لا بد من التوضيح إن جميع مؤسسات وصناديق الزكاة تأثرت أو ستتأثر وذلك بانخفاض إيراداتها لأنها تعتمد على عطاء رجال الأعمال والشركات وتبرعاتهم كمصدر أساسي لمواردها. فإذا تأثر قطاع الشركات وأصحاب رؤوس الأموال بسبب انهيار أسواق المال ، فإن القيمة الفعلية لممتلكاته ستخفض مما سيؤثر على حجم الأموال التي يمكن أن يربطوا الزكاة عليها. كما أن الصدقات والتبرعات المقدمة ستتأثر أيضاً نظراً لانخفاض الثروات ونظراً لتنامي التضخم وتكاليف المعيشة التي ارتفعت بمقدار ٢٥ - ٣٠ بالمائة خلال السنتين الماضيتين مما قد يؤثر على عطاء المحسنين . كما أن الكثير من أصحاب الزكوات والأموال لديهم أموال كثيرة مستثمرة في البورصة وأي انخفاض تشهده الأسواق المالية سيؤثر على حجم زكواتهم وصدقاتهم أيضاً. ولكن لا يعني ذلك أن التغير في جانب الموارد سيكون شاملاً ، ولكن سيكون هناك تأثير متفاوت بحسب ظروف كل مؤسسة زكوية.

جدول رقم (٢) إيرادات بيت الزكاة للأعوام ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩

نوع الإيرادات	٢٠٠٨	٢٠٠٩/٠٩/٣٠	نسبة الزيادة والانخفاض
إيرادات الزكاة الطوعية	١١٩٧٥٦٦٦	٩٠٩٢٥٣٧	٢٤,١-%
الخيرات	٨٤١٤٨٧٥	٩٣٨٥٣٣٦	١١,٦-%
عوائد الاستثمارات	٦٢٣٥٥٩٢	١٤١٠٠٥٥	٧٧,٤-%
المجموع	٢٦٦٢٦١٣٣	١٩٨٨٧٩٢٨	٢٥,٣-%
الزكاة الموجهة من الدولة	-	١٢٧٤٥٥٤٠	

ويوضح جدول رقم (٢) انخفاض إيرادات بيت الزكاة في التسعة شهور الأولى عن عام ٢٠٠٩ م بنسبة ٢٥,٣% ، وإن كان يتأمل أن يكون الانخفاض أقل مع نهاية عام ٢٠٠٩ م ، ولكن هناك مؤسسات زكوية لم تتأثر بهذه الأزمة حين لم تتأثر إيرادات صندوق الزكاة في دولة الإمارات العربية المتحدة بهذه

الأزمة بل زادت إيراداته بنسبة ٢٦% في الربع الأول في عام ٢٠٠٩م مقارنة مع نفس الفترة في العام الماضي.

ثالثا: المعالجات الأساسية والإجراءات اللازمة التي تمت لمواجهة الأزمة:

إن الأزمة المالية العالمية مع تأثيراتها الواسعة على النظام المالي ، إلا أنها — كما ذكرنا آنفا - قد أثرت بصورة طفيفة على مؤسسات الزكاة نظرا لتدني نسبة استثماراتها مقارنة بمجموع أصولها وانخفاض نسبة إيرادات الاستثمار مقارنة مع الإيرادات الكلية لمؤسسة الزكاة وللأسلوب المتحفظ في الاستثمار . ومن المعالجات التي تمت لمواجهة الأزمة ، السعي نحو الربط قصير الأجل لودائع مؤسسات الزكاة أو أدوات السيولة لديها أو تحسبا لأي طارئ في السيولة أو تزايد احتياجات مؤسسات الزكاة على المدى القصير اتباعا لقوله تعالى: **سَبِّحْ بِقُرَّاتِ سَمَانَ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ** (يوسف: ٤٦). كما أن من المعالجات التي حدثت هو إعادة هيكلة طبيعة وقيم الأصول والتوزيع الجغرافي ، بحيث يتم التخلص تدريجيا من الأصول المعتمدة على الديون والمشتقات المركبة أو تخفيض الأصول التي تظهر خارج الميزانية.

رابعا: الرؤية المستقبلية للعمل الاستثماري:

إن الأزمة المالية الحالية لا بد أن لا تؤثر على التوجه الاستثماري لمؤسسات الزكاة ، بل يقترح الإستمرار فيه مع الاستفادة من بعض الدروس التي أفرزتها الأزمة الحالية . وأهمية التعرف على الدروس المستفادة والمعالجات المهمة على ضوء هذه الأزمة ، تنبع من الحرص على تفادي تأثيرها في المستقبل على مؤسسات الزكاة. وقد ذكرت بعض الإجراءات في ثنايا الفقرات السابقة ولكن سيتم بيان أهمها حسب الآتي:

٤ - ١ إعداد استراتيجية واضحة للاستثمار مع تحديد السياسات الاستثمارية لمؤسسات الزكاة (توزيع الأصول، حجم المخاطرة، العائد المناسب، طرق إدارة الاستثمار.....)

وقد أظهرت الأزمة العالمية أن معظم المؤسسات المتأثرة هي تلك التي ليس لديها رؤية استثمارية أو استراتيجية واضحة لاستثمار أصولها ، وبالتالي فلا بد لمؤسسة الزكاة من تأسيس استراتيجية واضحة للاستثمار، تتوزع فيه المخاطر وتنوع فيه الأصول وتضع المؤشرات الاستثمارية الملائمة. ويلاحظ في هذا الإطار أن معظم إدارات مؤسسة الزكاة ليس لديها استراتيجيات واضحة للاستثمار فيما عدا القلة منها. ويمكن تحديد الغايات الاستراتيجية في المجال الاستثماري وذلك حسب ثلاثة معايير وهي:

١ - استثمار أموال مؤسسة الزكاة بما يحافظ عليها وينميها ويحقق أعلى عائد مع الالتزام بالضوابط الشرعية.

٢ - تحقيق الموازنة ما بين المعايير الربحية والتنموية في أصول مؤسسة الزكاة.

٣ - إدارة أموال مؤسسة الزكاة بأقل تكلفة ممكنة.

كما يمكن أن تركز الاستراتيجية على عدة مؤشرات مهمة أخرى في مجال الاستثمار مثل استثمار الأموال وتنميتها وفق سياسات مأمونة المخاطر، تحقيقاً لعوائد استثمارية متنامية. كما يمكن أن تتبنى خيارات إستراتيجية استثمارية مختلفة لتطوير الإستثمارات من خلال إحداث تغيير نوعي ليتناسب مع تنامي حجم الأموال المدارة ، ولتحقيق المؤسسية والمهنية اللازمة في إدارة العمل الإستثماري. ولا بد أن ننوه أن السياسة الاستثمارية لمؤسسة الزكاة لا بد أن تركز على الابتعاد عن الأدوات الاستثمارية ذات المخاطر التي لا تتناسب واتجاهات مؤسسة الزكاة أو الاستثمار في الأسواق المالية التي تتسم بدرجة كبيرة من المخاطرة أو التي تكون عرضة للتقلبات المستمرة. كما ولا بد أن تركز السياسة الاستثمارية لمؤسسة الزكاة على السعي نحو المحافظة على رأس المال مع محاولة التقليل من التمويل الخارجي أو تحميل مؤسسة الزكاة أو ريعها.

وفي هذا الإطار يمكن النظر في الخيارات الإستراتيجية المتاحة لتطوير الأصول الإستثمارية وهي:

١ - الإبقاء على الوضع الحالي من حيث إدارة الإستثمارات من قبل مؤسسة الزكاة مع السعي إلى البناء المؤسسي لحماية الإستثمار من حيث تحديد السياسات الإستثمارية ووضع الضوابط الإستثمارية ومنح التفويضات اللازمة وكذلك توفير الحوافز المناسبة وجعل المرجعية في اتخاذ القرار إلى اللجنة الإستثمارية والتي تضم أعضاء من المجلس بالإضافة إلى متخصصين في المجال الإستثماري (وهذه يمكن اعتبارها المرحلة الأولى للتطوير) كما هو الحال في بيت الزكاة وصندوق الزكاة في قطر.

٢ - تحويل جزء أو معظم أو كل الأموال الإستثمارية لإدارتها من قبل مؤسسة استثمارية أو مؤسسات متخصصة تستطيع إدارة هذه الإستثمارات بحسب الضوابط الموضوعية وتوزيع الأصول المقترحة. من تجارب مؤسسات الزكاة في ذلك ، قيام صندوق الزكاة في الجزائر باستثمار جزء من أموال الزكاة بالتعاون مع بنك البركة الجزائري، وذلك بعد خمس سنوات من استحداث الصندوق.

٣ - إنشاء مؤسسة أو شركة استثمارية تكون السيطرة فيها لمؤسسة الزكاة ولكنها مستقلة قانونياً وتقوم بإدارة جزء أو كل الإستثمارات المتوفرة مع كونها مركز ربحي.

٢-٤ كما أن من المعالجات المهمة هو حسن تطبيق الضوابط الموضوعية والأحكام الشرعية والاحترافات القانونية والاعتبارات الخاصة لمؤسسة الزكاة. ولتحقيق ذلك يمكن البدء أولاً بتطبيق الضوابط الأساسية للاستثمار مثل عدم مخالفة شروط الصدقة الجارية واتباع العرف التجاري والاستثماري السائد من حيث العوائد والمخاطر والحرص على الضوابط الشرعية التي تصدرها اللجان الشرعية المتخصصة والبعد عن المجالات الاستثمارية التي قد تحتوي على استغلال فاحش أو يطعن فيها في سمعة مؤسسة الزكاة والالتزام بالعقود الشرعية المعروفة مثل الاستصناع والإجارة والتأكد من مطابقتها للقوانين والتشريعات السائدة . وفي هذا الإطار فإنه يقترح الضوابط الآتية بناء على الدروس المستخلصة من الأزمة المالية العالمية:

١- الحرص على التصرف المالي الرشيد في أعيان مؤسسة الزكاة والاستثمار في الفرص الاستثمارية المناسبة مع المحافظة على أصولها ورأس مالها مع تفادي مخاطر الاستثمار المعقولة (أحكام وفتاوى الزكاة: ١٥٣-١٥٤).

٢- تعظيم الربحية الاقتصادية لأصول مؤسسة الزكاة كمعيار أساسي في قبول الاستثمارات المعروضة عليها بدون أخذ مخاطر إضافية واختيار وسائل الاستثمار الأقل مخاطرة حسب العرف الاستثماري السائد والابتعاد عن الوسائل الاستثمارية التي قد تؤثر على ملكية مؤسسات الزكاة أو زواها.

٣- التركيز في الحدود الجغرافية على دولة المقر ومن ثم الدول المحيطة ثم بعد ذلك الدول الإسلامية التي تتميز بثبات السياسات النقدية والمالية ووجود عدة متطلبات مثل وجود سياسات واضحة نحو امكانية خروج الأرباح وانتقالها ، وجود تشريعات قانونية حامية للملكية الخاصة ، أن تكون عملة الدولة حرة وقابلة للتحويل ، وجود تنمية اقتصادية ملائمة ونمو مناسب ، وجود سياسات لتشجيع الاستثمار داخل البلاد .

٤- الدخول في الاستثمارات التي يمكن أخذ الضمانات والكفالات وتوثيق العقود قانونياً بما يحقق الحماية اللازمة لأموال مؤسسات الزكاة .

٥- الالتزام بالضوابط الأخلاقية في الاستثمار وذلك بالاستفادة من معظم الضوابط الاستثمارية المتعارف عليها بالضوابط الأخلاقية التي أسست الاستثمارات ذات المسؤولية أو الوعي الاجتماعي (Social Investment) أو الاستثمارات الأخلاقية (Ethical Investment). وهي في معظمها نشاطات تلتزم بالمعايير الأخلاقية أو المحافظة على البيئة والابتعاد عن الصناعات المضرة بالإنسان كالسلاح والتبغ أو الصناعات التي يتم فيها استغلال الإنسان أو التعاقد معه للعمل بأجرة منخفضة.

٦- أما الضوابط الشرعية العامة فقد تم ذكرها في الفترات السابقة ، ولكن من أهمها ما يلي:

١- نظراً لأن أصول استثمارات مؤسسات الزكاة هي قربة إلى الله عز وجل ، فإن الجانب الشرعي من أحكامه يكتسب أهمية خاصة سواء في استثمار أعيانه أو إدارة أمواله أو صرف غلته. وبالتالي فلا بد من الالتزام بالضوابط الشرعية التي تضعها الجهة الشرعية المختصة من وقت إلى آخر والتي تحرم الاستثمار في قطاعات معينة وفي الشركات التي تتعامل بالربا أو التي تتعاطى بالأمور المحرمة مثل القمار ولحم الخنزير وغيرها.

٢- أن تكون الاستثمارات لا تخالف الشريعة الإسلامية وأحكامها في العموم مثل المعاملات الربوية أو المعاملات المحرمة.

٣- اتخاذ الاحتياطات الكافية للحفاظ على الطبيعة الزكوية لهذه المشاريع عن طريق التوثيق الرسمي الكافي (أحكام وفتاوى الزكاة: ١٥٣-١٥٤). وكذلك أن تكون هناك ضمانات كافية في حالة التمويل من الغير أو حال التعامل في أدوات مالية استثمارية.

٤- أن تكون مخاطرها مقبولة بحسب عرف السوق ، كما تكون آجالها مناسبة بحيث لا تؤدي الى خسارة العين لمؤسسات الزكاة . كما ولا بد من بذل الجهد للتحقق من كون الاستثمارات التي ستوضع فيها أموال الزكاة مجدية ومأمونة وقابلة للتضيض (التسييل) عند الحاجة (أحكام وفتاوى الزكاة: ١٥٣-١٥٤).

٤-٣ ومن معالجات الأزمة ، وضع خطة زمنية للاستثمار لمؤسسة الزكاة ومكوناتها (تحليل الأداء

السابق لمؤسسة الزكاة، دراسته واقع الاستثمار في المؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية بما فيها نقاط الضعف والقوة والفرص المتاحة والمخاطر ، تحديد الغايات الاستراتيجية لمدة خمس سنوات مثلاً).. وفي هذا الإطار يمكن تحديد الغايات الاستراتيجية الاستثمارية والمؤشرات لتحقيقها وكيفية قياسها. وتظهر بعض تجارب المؤسسات أن وجود غايات استراتيجية محددة المعالم مع وضع مؤشرات يمكن قياسها للتأكد من تحقيق الاستراتيجية هو الأسلوب الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة من استثمارات مؤسسة الزكاة.

وبعد تحديد الغايات الاستراتيجية يتم اقتراح وتحديد المدة الزمنية للخطة الاستراتيجية بحيث تكون في حدود الخمس سنوات مثلاً وهو الغالب لإمكانية تحقيق الغايات وللقدرة على التقييم . وبعد وضع الخطوط الأولية للاستراتيجية يمكن عرضها على مجموعة من المختصين لتطويرها وإعدادها بصورة مهنية ومن ثم تعرض على العاملين في المجال الاستثماري في مؤسسة الزكاة لإبداء الرأي حولها وكسب قبولهم لها. وبعد ذلك يتم عرضها من خلال اللجان المختصة في المجلس ومن ثم مجلس الإدارة لمؤسسة الزكاة لاعتمادها بصورة نهائية.

ويلاحظ هنا أن استراتيجية الاستثمار يمكن زيادة غايتها أو مؤشراتنا بحسب احتياجات مؤسسة الزكاة وطبيعة الاقتصاد المحلي ومكونات الأعيان والاستثمارات. كما أنه من الأمور المهمة إضافة غاية تقليل مخاطر الاستثمار لمؤسسة الزكاة من خلال تحليل المخاطر وتحديد حجم المخاطر التي تنوي المؤسسة أخذها.

٤-٤ ومن معالجات الأزمة المالية العالمية ، زيادة القدرة المؤسسية لإدارة الاستثمار (اختيار الكوادر المناسبة، التأهيل والتدريب والحوافز والتقدير). والخوارج الأول في هذا الإطار وجود اهتمام كاف بحسن اختيار القائمين على العمل في مجال استثمارات الزكاة. وتري الهيئة الشرعية أن يسند الإشراف على الاستثمار إلى ذوي الكفاءة والخبرة والأمانة (أحكام وفتاوى الزكاة: ١٥١) ويشمل ذلك حسن اختيار الإدارة الصالحة القوية الآمنة لإدارة الاستثمار من خلال التعرف على أدائها السابق.

أما المحور الثاني فهو تحفيز العاملين في المجال الاستثماري ليقوموا بدورهم في نماء الاستثمار وحمايته. فللعامل علي الزكاة أجرة المثل إذا لم يحدد له . وتري الهيئة الشرعية أن العاملون على الزكاة يستحقون عن عملهم من سهم العاملين ما يفرض لهم من الجهة التي تُعَيِّنهم على أن لا يزيد عن أجر المثل ولو لم يكونوا فقراء (أحكام وفتاوى الزكاة: ١١٧-١١٨). أما مقدار أجرة العاملين في المجال الاستثماري فتقدر بماتعارف عليه الناس من أجره ، وهو أجرة مثله فيعطى على قدر سعيه وعمله ولا يبخس منه شيئا (الندوة الثالثة: ٤٨) . ولتحقيق غرض تحفيز العاملين ، فمن المناسب تأسيس نظام عادل للحوافز والأجور بحيث يتم ربطها بمستويات الرواتب مع أمثالها مما يحقق المحافظة على الكفاءات الاستثمارية أو اجتذاب ما هو محتاج إليه. وفي هذا الأمر سعة إذا أخذنا بعين الاعتبار إن معظم أو كل موارد الاستثمار هي ليست أصولاً زكوية.

أما المحور الثالث فهو محور مراجعة المصاريف الإدارية وذلك لأن التأثير التنموي لمؤسسة الزكاة سيتضاءل إذا ارتفعت كلفة تشغيلها كمؤسسة ، وبالتالي يقلل من الربح الذي سيصرف إلى المستحقين . ولذلك فقد حرصت بعض صيغ مؤسسات الزكاة الحديثة على أن تتضمن إشارة حول نسبة إجمالي المصاريف الإدارية إلى إجمالي الربح. فمثلا صندوق الزكاة في الجزائر ، يخصص ١٢,٥% من إيرادات الزكاة لتغطية تكاليف نشاطات الصندوق الرئيسي وكذلك اللجان المختلفة في الولايات. كما تتفق معظم الهيئات الشرعية علي أن لا تتجاوز المصاريف الإدارية نسبة معينة وهو ثمن الربح أو ١٢,٥% (أحكام وفتاوى الزكاة: ١١٧-١١٨). وفي توضيح مصرف العاملين على الزكاة والإنفاق عليهم في الزكاة فقد أوضحت الهيئة الشرعية لبيت الزكاة أن العاملون على الزكاة هم كل من يُعَيِّنهم أولياء الأمور في الدول الإسلامية أو يُرَخَّصون لهم أو تختارهم الهيئات المعترف بها من السلطة أو المجتمعات الإسلامية للقيام بجمع

الزكاة وتوزيعها وما يتعلق بذلك من توعية بأحكام الزكاة وتعريف بأرباب الأموال وبالمستحقين ونقل وتخزين وحفظ وتنمية واستثمار ضمن الضوابط والقيود التي أقرت في التوصية الأولى من الندوة الثالثة لقضايا الزكاة المعاصرة (أحكام وفتاوى الزكاة: ١١٧-١١٨). كما يدخل ضمن المصاريف الإدارية مصاريف الصيانة والحفاظة على أعيان مؤسسة الزكاة. وفي هذا الإطار لابد من التنويه بضرورة التزام العاملين في المجال الاستثماري بمبدأ ترشيد الإنفاق على مؤسسات الزكاة وعمارة أعيانه بحيث يكون في حدود البناء الأمثل لتنمية أعيان مؤسسة الزكاة وضمان إدراج الغلة. كما يجب عليهم مراعاة عدم التوسع في التوظيف إلا بقدر الحاجة ويحسن أن تكون المرتبات كلها أو بعضها من خزانة الدولة وذلك لتوجيه موارد الزكاة إلى المصارف الأخرى (أحكام وفتاوى الزكاة: ١١٧-١١٨).

٤-٥: ومن معالجات الأزمة المالية العالمية ، توسيع نطاق الحصول على الفرص الاستثمارية المناسبة: إن وجود فرص مناسبة لتطوير الاعيان الاستثمارية لمؤسسة الزكاة يعتبر من أفضل الأساليب لتنمية أعيانها وزيادة غلتها. وفي هذا الإطار يمكن لمؤسسة الزكاة القيام بالعديد من الإجراءات، ومنها:

الأسلوب الأول: استقبال جميع العروض الاستثمارية المتوفرة في السوق ومن ثم دراستها وتحليلها بحسب خطة مؤسسة الزكاة.

الأسلوب الثاني: التفاهم مع قائمة من المؤسسات الاستثمارية المختارة ودعوتها لتقديم عروضها الاستثمارية ومن ثم دراستها وتحليلها بحسب خطة مؤسسة الزكاة.

الأسلوب الثالث: تأسيس علاقات شراكة إستراتيجية مع المؤسسات الاستثمارية وذلك بالإتفاق الاستراتيجي مع ٣-٥ مؤسسات مالية استثمارية وتقديم تصور لهم حول القطاعات المستهدفة والاقترار علي الفرص التي يقدمونها ومن ثم دراستها وتحليلها. وتهتم المؤسسات الاستثمارية في تأسيس علاقات شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المالية المتميزة بغرض الحصول على الفرص الاستثمارية المناسبة بأفضل الأسعار والشروط من تلك المؤسسات.

الأسلوب الرابع: التفاهم مع مؤسسة مالية استثمارية وإيكال إدارة الحفظ لها سواء بمساهمتها في عروضها الاستثمارية أو عروض غيرها من المؤسسات مع التكفل بدراساتها وتحليلها بحسب خطة مؤسسة الزكاة وتوزيع أصولها.

الأسلوب الخامس: التعاون مع مؤسسات الزكاة والمؤسسات الخيرية في الاستثمار المشترك: إن التعاون مع مؤسسات الزكاة والمؤسسات الخيرية في الاستثمار المشترك يعتبر من أهم المطالب التي يسعى اليها المخلصون ولكنها لاتزال مطلبا صعب المنال ودونه خطر القتل . فالتجارب الاستثمارية المشتركة

بين مؤسسات الزكاة مع قلتها إلا أنها لم تكن ناجحة . ولعل واحدة من أهم أسباب هذا الفشل يرجع إلى ضعف مؤسسات الزكاة في ادارة استثماراتها ناهيك عن الاستثمارات المشتركة مع الغير.

٤-٦: ومن معالجات الأزمة المالية ، إعادة صياغة مجالات الإستثمار (استثمار مباشر ، محافظ نقدية وأدوات سيولة ، محافظ عقارية ومحافظ أسهم ، صناديق استثمارية مغلقة ومفتوحة ، إصدارات أولية...) بغرض تنويع المخاطر. ويمكن اقتراح توزيع أصول مؤسسة الزكاة واستثماراتها كما يلي:

أولاً: التوزيع الجغرافي:

تعطى الاستثمارات ضمن دولة المقر والدول القريبة منها أولوية مناسبة يحددها مجلس إدارة مؤسسة الزكاة من فترة إلى أخرى على ضوء الضوابط العامة لتوزيع الأصول. كما يحدد المجلس الإطار العام للتوزيع الجغرافي للاستثمارات على النحو التالي:

الاستثمار المحلي	٢٥ - ١٠٠ %
الدول العربية والإسلامية	١٥ - ٢٥ %
الدول الأخرى	١٥ - ٢٥ %

ويراعى في التوزيع الجغرافي ، المخاطر الاقتصادية والسياسية وغيرها من المخاطر المعروفة حسبما ذكرنا سابقاً.

ملاحظة: الأرقام ليس بالضرورة أن يكون مجموعها ١٠٠ % لأنها عبارة عن مدى (Range) فهناك حد أدنى وهناك حد أقصى.

ثانياً: توزيع الأصول الاستثمارية حسب طبيعة الاستثمار:

يعتبر توزيع الأصول الاستثمارية حسب طبيعة الاستثمار من أهم الأدوات في مجال توزيع المخاطر. والتوزيع المقترح ليس المثالي لكل مؤسسات الزكاة ولكن مناسب للمؤسسات التي لديها القدرة على التوسع في استثماراتها ولديها فائض مالي مناسب وكذلك شروط صدقاتها الجارية وطبيعة أعيانها الموقوفة ، تمكنها من الاستثمار في هذه المجالات. وهذه الاستثمارات ونسبها المقترحة في المحفظة الاستثمارية كالتالي:

١- الاستثمارات النقدية والسائلة (الحسابات الجارية، الودائع) ٥ - ١٥ %

٢- الأسهم بكافة أنواعها (أسهم مدرجة وغير مدرجة) ٥ - ٣٠ %

٣- السندات والصكوك الإسلامية ٥ - ١٥ %

٤- الصناديق الاستثمارية ١٥ - ٣٥ %

٥- الاستثمارات العقارية ٥٠ - ٧٠%

ملاحظة: الأرقام ليس بالضرورة أن يكون مجموعها ١٠٠% لأنها عبارة عن مدى (Range) فهناك حد أدنى وهناك حد أقصى.

ثالثا : توزيع العملات:

يعتبر توزيع العملات من الأمور المهمة في مجال تخفيض مخاطر التقلبات في أسعار الصرف وللمحافظة على رأس مال المؤسسة وريعتها. كما يمكن الاكتفاء بعملة دولة المقر إذا كانت مؤسسة الزكاة ليس لديها خطة للتوسع في الدول الإسلامية أو الدول الأخرى . وتوزيع العملات يمكن أن يكون على النحو التالي:

عملة الدولة	٧٠ - ١٠٠%
الدولار	٢٠ - ٣٠%
الجنيه	صفر - ١٠%
اليورو	صفر - ١٠%
عملات أخرى	صفر - ٥%

ملاحظة: الأرقام ليس بالضرورة أن يكون مجموعها ١٠٠% لأنها عبارة عن مدى (Range) فهناك حد أدنى وهناك حد أقصى.

٤-٧: من معالجات الأزمة الاقتصادية العالمية هو دراسة المخاطر (المخاطر الكلية، مخاطر كل فرصة

استثمارية): إن من أهم دروس الأزمة المالية العالمية هو أهمية دراسة مخاطر الاستثمار ووسائل معالجته وذلك بتحديد المخاطر الكلية ومخاطر كل استثمار ، ونظراً لصغر استثمارات مؤسسات الزكاة ، فإن هذا المحور على أهمية لم يحز على الاهتمام الكافي ، ويمكن في هذا الإطار الإهتمام بما يلي:

أولاً: تحديد المخاطر الكلية ومتابعتها: في العادة تركز المؤسسات علي دراسته وتتبع المخاطر الرئيسية وهي المخاطر الاستراتيجية ، الائتمان ، التركيز ، السيولة ، معدل الربحية ، كفاية رأس المال ، التشغيلية ، الاستثمار وأخيراً مخاطر السمعة. ولتحقيق المتابعة ، يمكن إصدار تقرير ربع سنوي عن مراجعة المخاطر يحتوي على نوع المخاطر (الاستراتيجي ، الائتمان ، التركيز ، السيولة ، معدل الربحية ، كفاية رأس المال ، التشغيلية ، الاستثمار وأخيراً مخاطر السمعة) بحيث يحتوي على تحليل لكل نوع . كما يحتوي التقرير على واقع هذه المخاطر وكذلك العوامل المؤثرة فيها ومدى خطورتها (عالية ، متوسطة ، منخفضة). كما

يمكن وضع معيار رقمي لتزايد المخاطر أو انخفاضها بحيث تتعرف المؤسسة على طبيعتها وهل تزايد أم تتناقص .

ثانياً: تحليل مخاطر كل استثمار: كما أن من الأمور المهمة في دراسة الفرص الاستثمارية ، تحديد المخاطر التي تحيط بكل استثمار مقارنة بالعوائد التي سيحصل عليها مع تحديد الوسائل لتفاديها. ويمكن تحديد المخاطر المقترح دراستها بحسب طبيعتها ومن أهمها ، مخاطر السيولة ومخاطر عدم السداد بالنسبة للبنك أو العملاء ومخاطر الاستثمار في الدولة (إذا كان الاستثمار خارج دولة مؤسسة الزكاة) سواء في مجال حماية الاستثمار أو مخاطر تمويل الأرباح ورأس المال أو مخاطر التذبذب في العملة (إذا كانت أعيان مؤسسة الزكاة مقومة بعدة عملات) أو مخاطر التخارج من الاستثمار. ومن تلك المخاطر أيضاً مخاطر تغيير التكنولوجيا ومخاطر التأخير في فترة الإنشاء أو زيادة كلفة المشروع (بالنسبة للمشاريع العقارية) ومخاطر السوق (انخفاض الإيجارات) ومخاطر التغيير في نسب التمويل مع الوقت وبالتالي زيادة مخاطر السداد.

ولعل من أهم وسائل التقليل من المخاطر أن لا تكون أصول مؤسسة الزكاة مركزة في أصول معينة أو في قطاعات قليلة كما ذكرنا في الفقرات السابقة. ولذلك فقد يكون من المناسب تحديد نسبة المساهمة أو التمويل القصوى من مجموع أصول مؤسسة الزكاة بحيث لا تتجاوز نسبة ١٠-١٥% من مجموع أصولها .

٤-٨: أوضحت الأزمة المالية العالمية أن خط الدفاع الأول هو حسن اختيار الفرص الاستثمارية من خلال الإهتمام بمكونات الطلب الاستثماري: ولتحقيق ذلك يقترح تقديم تقرير متكامل إلى الجهة المختصة بالموافقة كل حسب الصلاحيات الممنوحة له بحيث يحتوي التقرير على النقاط الأساسية بما فيها طبيعة الاستثمار وقيمه ، طبيعة القطاع ، مدة الاستثمار وطبيعة المخاطر والرأي الفني في الاستثمار وإدارته وكذلك أدائه في السنوات السابقة ، الشروط القانونية ، المرجعية الشرعية. كما يحتوي التقرير على الوضع الائتماني والتشغيلي للشركة وأدائها في استثمارات سابقة وسمعتها في السوق. كما يحتوي التقرير على تجربة مؤسسة الزكاة في تعاملات الجهة التي تدير الاستثمار معها في استثمارات سابقة. كما تقوم الإدارة المعنية بالتأكد من أن طلب الاستثمار مستوفٍ لكافة المتطلبات وأنه يتوافق مع الخطة السنوية وتوجيهات مجلس الإدارة كما أنها تضع توصيتها حول هذا الأمر.

ولعل أهم مكونات الفرصة الاستثمارية التي تحتاج إلى تحليل مكثف هي ما يلي: وضوح أهداف الفرصة و ملائمتها ، وجود تقييم فني، تكاليف المشاركة ومناسبة الرسوم المفروضة ، مناسبة أسعار الشراء والبيع عند التخارج ، سهوله التخارج وعدم وجود قيود زمنية أو مبالغ ، عدم مد مدة الاستثمار، طبيعة المشاركين في الصندوق، طبيعة مساهمة الشريك الاستراتيجي عينية أم نقدية وحجمها بحيث لا تكون أقل من ١٠% ، دورية البيانات والشفافية ، مقر هيكل الاستثمار ، المرجعية القانونية في حال التعثر وتفاذي

التحكيم. ومن المهم أن يتوافق الطلب مع الخطة الاستثمارية والقواعد العامة واللوائح والنظم والتفويضات وتوجيهات الجهات المنظمة مثل اللجنة الاستثمارية للمجلس أو جهات رقابية أخرى مثل ديوان المحاسبة وأجهزة الرقابة المالية والتعليمات القانونية والنظم الشرعية ومصادر الأموال مع وجود توصية واضحة من الإدارة التنفيذية.

٤-٩: إن من أهم دروس الأزمة المالية العالمية هو أهمية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وحسن

استخدامها: وبعد النجاح في زيادة عدد الفرص الاستثمارية المعروضه على مؤسسة الزكاة من خلال العلاقات مع الشركاء الاستراتيجيين ، فلا بد من الاهتمام بكيفية التمييز بين الفرص المختلفة وذلك من خلال عمل دراسات الجدوى الاقتصادية ووجود مؤشرات واضحة لقبول العملية الاستثمارية .وتسعى دراسة الجدوى الاقتصادية إلى التعرف على جاذبية المشروع للاستثمار لمؤسسة الزكاة وما هي الافتراضات المختلفة لتحقيق العوائد المتوقعة ومدى صحتها بالنسبة لظروف السوق (الدراسة التسويقية) وطبيعة مكونات المشروع التي ستوفر هذه العوائد (الدراسة الفنية) وماهي الافتراضات المالية للعوائد الاستثمارية (الدراسة المالية).

تعتبر دراسات الجدوى الاقتصادية بمكوناتها الثلاث الفني والمالي والتسويقي إحدى الوسائل الحديثة التي تستخدم في غربلة المشاريع والاستثمارات بحيث يتم التحقق من افتراضاتها المختلفة ومدى مطابقتها للأسس الاستثمارية والخطوط الإرشادية لأي جهة مثل مؤسسة الزكاة . وفي العادة تقوم الجهة مستوف للمشروع الاستثماري بإعداد دراسة الجدوى الاقتصادية المناسبة ويمكن لمؤسسة الزكاة الاستعانة بها والتأكد من افتراضاتها . وأما اذا كانت مؤسسة الزكاة تنوي إنشاء مشروع ضخم تملكه بالكامل فقد يكون من المناسب قيامها بدراسة الجدوى الاقتصادية قبيل الشروع فيه.

٤-١٠: ومن دروس الأزمة المالية العالمية ، أهمية اختيار المؤسسات المالية التي يتم الإستثمار فيها. وفي

اختيار مؤسسة الزكاة للمؤسسات المالية التي يمكن تكوين شراكة إستراتيجية معها أو التعامل معها ، يمكن النظر في العديد من العوامل منها تخصص المؤسسة في المجال الاستثماري وخبرات وقدرات العاملين فيها وسجلها الاستثماري ومدى نجاحها في الأدوات والمشاريع الاستثمارية التي قامت بها ووجود تقييم ائتماني لها أو إدارة متخصصة تؤكد قدراتها المالية ومهاراتها الاستثمارية. ويمكن كذلك الاستعانة بخبرة مؤسسة الزكاة معها وخصوصا في أداء الاستثمارات التي تم الإستثمار بها سابقا.

كما لا بد عند اختيار المؤسسة المالية الشريكة من التأكد من أن تكون الهيئات والمؤسسات المالية التي تتعامل معها الهيئة مسجلة في بلد المنشأ طبقا للقوانين المعمول بها لدى البنك المركزي والمؤسسات والهيئات المتخصصة أو أي جهات رقابية أخرى مخولة لتنظيم نشاط الإستثمار في هذا البلد وأن يكون

مضى على تأسيسها على الأقل ثلاث سنوات مالية وأن تكون حسنة السمعة وذات مركز مالي متين وألا تكون تعرضت لأي ملاحقات قانونية نتيجة للإهمال أو الإحتيال من أحد موظفيها أو العاملين بها مع تحديد أتعاب المؤسسة والمصروفات الأخرى سلفاً والتأكد من أن هذه الأتعاب والمصاريف معقولة ومنطقية ومقاربة لأتعاب المؤسسات الشبيهة.

٤-١١: إن من دروس الأزمة المالية العالمية ، هو ضرورة المتابعة الدورية للاستثمارات ومتابعة

الاستثمارات المتعثرة. ولتحقيق ذلك لا بد من دراسة السوق بصورة مستمرة والتأكد من وصول التقارير والتحليلات المناسبة والاستعانة بالمؤسسات الاستشارية المتخصصة. كما لا بد من المتابعة الدورية للاستثمارات لأن من أهم الخطوات في أي أزمة مالية، أن يتم متابعة الحفظة الإستثمارية بشكل عام وأداء كل فئة استثمارية بحسب العوائد المتوقعة وذلك بصورة ربع سنوية من قبل الإدارة المختصة أو فريق العمل والتي تقدم تقاريرها إلى الجهات المعنية كالمجلس.

ونتيجة لتعثر بعض الشركات الاستثمارية واستثماراتها ، فإنه من المهم متابعة الاستثمارات المتعثرة

من خلال وجود إجراءات يتم من خلالها متابعتها بصورة دائمة . فعند تعثر أي استثمار لانخفاض قيمته أو انحراف في العوائد المتوقعة ، يتم استدعاء مسؤول الصندوق أو الاستثمار في الشركة للتباحث معه حول أسباب الانحراف والتعثر ومجالات العلاج وإعطاء مسؤول الاستثمار مهلة زمنية لتصحيح أوضاع الاستثمار.

كما إن من أحد تأثيرات الأزمة المالية هو الحاجة لبيع بعض أصول مؤسسة الزكاة مما يتطلب من القائمين عليها، الحرص على السعر المناسب والأفضل ، وأن يكون مدعوما بالآراء الفنية والاقتصادية المناسبة مع وجود مصلحة راجحه في البيع بدلا من الاحتفاظ به أو يكون من الأفضل بيع الحصة أو الاستثمار تفاديا لمزيد من الخسائر .

٤-١٢: ومن أدوات معالجة تداعيات الأزمة كما أنه من وسائل الوقاية هو وجود مبادئ أساسية في

الحكم الصالح في مؤسسة الزكاة. ولأهمية هذا الأمر فقد سعت الدول والمؤسسات المالية الدولية والبنوك المركزية من خلال التشريعات التي تصدرها إلى إرساء قواعد الحكم الصالح أو الإدارة الحكيمة لجوانب العمل المالي المختلفة بغرض تحسين الأداء والإدارة في المؤسسات المالية ولتلافي العيوب والثغرات التي برزت من خلال سقوط بعض المؤسسات العتيدة والكبيرة أو تعثرها بسبب سوء الإدارة وعدم اتباع إجراءات الحكم الصالح.

إن تنامي الاهتمام بمبدأ الحكم الصالح والشفافية في التعاملات والوضوح في الإفصاح المالي عن كافة المعلومات ووجود المعايير المحاسبية المتعارف عليها وتوافر تصنيفات ائتمانية لكافة المنتجات المالية وغيرها من التطورات ، تؤكد وجود منهجية في العمل المالي وفي الأدوات الاستثمارية المتوفرة في السوق المالي وتعزز الثقة فيه. ولتحقيق ذلك لابد من وجود ضوابط عند مؤسسات الزكاة في كيفية التعامل مع الفرص الاستثمارية أو المؤسسات التي تقدم الفرص الاستثمارية بما يحقق مبادئ عدم تعارض المصالح. ومن تلك الضوابط المهمة أن لا يكون هناك تعارض مصالح في استثمار الأعيان من قبل أصحاب القرار في إدارة مؤسسة الزكاة سواء كانوا أعضاء مجلس إدارة أو إدارة تنفيذية. وقد يكون من المناسب أن يمتنع مسؤولوا الاستثمار من التعامل مع الجهات الاستثمارية أو لا يشاركون في القرار أو يبدون مصلحتهم.

كما ولا بد من الحرص على زيادة الشفافية وتعميق الرقابة المالية لمؤسسة الزكاة من خلال وجود الشفافية في المعاملات المالية والإدارية وسائر التصرفات الأخرى . والشفافية هي الوضوح في المعاملات والعلاقات ونشر المعاملات مع إمكانية تمحيصها ومراجعتها من جهات محايدة عديدة مما يوفر الثقة والمصداقية في المؤسسة (العمر: ١١٠) من خلال نشر التقارير المالية أو الأداء المالي.

خامسا : الخلاصة

إن المخاطر التي تواجه مؤسسات الزكاة نتيجة للأزمة المالية العالمية هي في العموم محدودة وليس لها تأثير ملموس عليها نظراً لقلّة استثماراتها ولكنها قد تؤثر على أوضاع السيولة فيها أو تؤدي إلى انخفاض عوائدها في المستقبل. ولعل من الحكمة أن تقوم مؤسسة الزكاة بالعديد من المعالجات بناء على الدروس المستخلصة من الأزمة المالية الحالية. ويمكن في البداية أن تتعرف مؤسسة الزكاة على تجربتها التاريخية في الاستثمار وأهم الدروس منها وخاصة في فترة الأزمة الاقتصادية ومن ثم تسعى إلى وضع الغايات الأساسية للاستثمار والتي ترتبط عادة بنقاط أساسية منها: المحافظة على الأصول لمؤسسة الزكاة ، تنامي معدلات الفاعلية والربحية، تنويع المخاطر وتقليلها من خلال حسن توزيع أصولها بحسب العملات والأسواق الجغرافية وطبيعة الأدوات المالية الاستثمارية.

كما أظهرت الأزمة أهمية تطوير البناء المؤسسي لعمليات الإستثمار ليكون قادراً على تحليل العروض الاستثمارية مع بيان نسبة المخاطر المتعلقة بكل استثمار وكذلك وجود سياسات واضحة الإجراءات للموافقة على الاستثمارات وتحليل مخاطرها وعوائدها المالية وكذلك متابعة أدائها.

ولعل أهم أثر للأزمة المالية العالمية على أعمال مؤسسة الزكاة هو في ضرورة إعادة تقييم سياساتها الإستثمارية والتخطيط لاستراتيجيات طويلة الأمد. وبالتالي لابد من التركيز على مصادر مستدامة لتمويل بدل من الاعتماد على المصادر الآنية والقصيرة الأمد. كما أن انخفاض عوائد الإستثمار أو عوائد الزكاة والخيرات قد يتطلب من مؤسسات الزكاة إعادة النظر في نشاطاتها وترشيد الإنفاق فيها.

المراجع:

- ١ - (أحكام وفتاوى الزكاة) ، بيت الزكاة ، أحكام وفتاوى الزكاة والصدقات والنفوس والكفارات ، الكويت ، الطبعة السابعة ، ١٤٢٩هـ - (٢٠٠٨م).
- ٢ - (أبو زهرة) ، محمد أبو زهرة ، محاضرات في الوقف ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٣٩١هـ.
- ٣ - (العمر) ، فؤاد العمر ، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي ، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب ، بحث رقم ٥٢ ، جدة ، المملكة العربية السعودية ، ١٤١٩هـ - (١٩٩٨م).
- ٤ - (الندوة الثالثة) ، بيت الزكاة ، أبحاث وأعمال الندوة الثالثة لقضايا الزكاة المعاصرة ، الكويت ، ١٤١٣هـ - (١٩٩٢م).

الفهرس

الصفحة	الموضوع
٢	ملخص ورقة العمل
٣	مقدمة
٥	أولاً : العمل الاستثماري في مؤسسات الزكاة (تطبيقات عملية)
٦	ثانياً : مجالات الاستثمار التي تأثرت بالأزمة.....
٨	ثالثاً : المعالجات الأساسية والإجراءات اللازمة التي تمت لمواجهة الأزمة
٨	رابعاً : الرؤية المستقبلية للعمل الاستثماري
١٩	خامساً : الخلاصة
٢٠	المراجع