

## الباب الرابع

# العمل الإسلامي



أ. أحمد الصويان

د. عبد الحي يوسف

د. محمد يسري

أ. أحمد فهمي

رؤية لآفاق تطوير العمل الخيري الدعوي

تجارب معاصرة في القيادة العلمية للأمة

الدور المعاصر للفتوى

التيارات السلفية وخيارات المستقبل



# رؤية لأفاق تطوير العمل الخيري الدعوي

أ. أحمد الصويان

(رئيس تحرير مجلة البيان، رئيس رابطة الصحافة الإسلامية)

## ملخص البحث

مضى على الحملة الغربية الأخيرة على العمل الخيري حوالي ست سنوات، وأدت هذه الحملة إلى تحجيم العمل الخيري الإسلامي، وتقييد أنشطته وبرامجه. ولا زالت بعض الدول الغربية تتعامل مع العمل الخيري والإغاثي الإسلامي بانتقائية قانونية، وتعدّه مصدرًا من مصادر الإرهاب، فيما تتعامل معه بعض الحكومات العربية بمنطق التوجس والقلق من جهة، ومنطق التهميش والإقصاء من جهة أخرى.

حفلت هذه المرحلة، بالعديد من الإيجابيات والسلبيات، فمن إيجابياتها أن كثيرًا من المنظمات أثبتت تماسكها الإداري، وقدرتها على إدارة الأزمات، كما تأسس عدد من المؤسسات الخيرية الرائدة، فضلاً عن المنظمات والهيئات المتخصصة في الدفاع عن العمل الخيري.

فيما كان من أبرز سلبياتها: استسلام بعض مؤسسات العمل الخيري، وانحسار العمل الخارجي، وتضاؤل المشاريع الدعوية، والانكفاء على الداخل.

ولما شهدت المرحلة السابقة انحسارًا للعمل الخيري، فإن الضغوط الكبيرة، والتحديات المتتالية، أكدت ضرورة إعادة البناء من الداخل، وإحكام أركانه.

ومن أهم آفاق تطوير المؤسسات الإسلامية الخيرية التي تتطلبها المرحلة القادمة، تحقيق الانضباط الشرعي داخل المؤسسة، والعناية بالعمل المؤسسي الجماعي الذي يلتزم بمبدأ الشورى والتناصح، والبُعد عن العمل الفردي.

كما تبرز أهمية إعداد الدراسات والبحوث الميدانية لتحقيق فهم صحيح، وإدراك واع للبيئة التي ستعمل بها المؤسسة، بجانب الحرص على التخطيط الفعال، ووضع برامج مستقبلية مرنة تراعي الأهداف والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة.

يمثل التطوير والتغيير المخطط عنصرًا هامًا من عناصر الارتقاء بالمؤسسات الخيرية الإسلامية، والتي تحتاج إلى التخصص في عملها المؤسسي لتحقيق مزيد من التحسين والإتقان، كما تحتاج بالدرجة ذاتها إلى التدريب، ورفع مستوى الكفاءات الإدارية والدعوية.

وتحقيق المؤسسات الخيرية للانضباط القانوني يُجنيبها المخاطر والمعوقات، التي تهدد عملها، كما يعمل بجانب الانضباط المالي - حين يتحقق - على رد الشبهات والضغوط الدولية عن المؤسسة.

إضافة لذلك يحتاج العمل الخيري إلى غطاء إعلامي يُبرز إنجازاته المشرقة، ويدفع الشبهات والأوهام التي قد يثيرها بشأنه بعض المبطلين.





## أفكار ومقتطفات

- لا زالت بعض الدول الغربية تتعامل مع العمل الخيري والإغاثي الإسلامي بانتقائية قانونية، وتعدده مصدرًا من مصادر الإرهاب، رغم أنها لم تُثبت ذلك قانونيًا، بل على العكس عندما أحيلت بعض القضايا إلى المحاكم الأمريكية ظهرت براءة العمل الخيري الإسلامي، كما حدث مع مؤسسة الحرمين مثلاً.
- نجحت المؤسسات الخيرية في تأكيد أهمية العمل الخيري والإغاثي، وجعلته جزءاً من التكوين الثقافي للمجتمع. وقد أكدت تلك الحملات الجائزة أن العمل الخيري متجذر في صفوف المسلمين بمختلف طبقاتهم واهتماماتهم.
- مع تصاعد الحملة الإعلامية على العمل الدعوي الخيري ظهرت أصوات تدعو إلى التركيز على العمل الإنساني الصّرف، وإلغاء البرامج الدعوية والتعليمية، وقد أدى هذا الفصل الحاد بين الإغاثة والدعوة إلى ضعف الرسالة الدعوية في عدد من الأنشطة والبرامج، أو غيابها.
- على المؤسسات الدعوية -إن هي أرادت استنقاذ الناس من الضلالة، وحرصت على استقامة برامجها ومشاريعها- أن تُعنى بتأهيل القيادات العلمية، وخدمة الموجود منها ورعايته؛ ليكونوا بعون الله -تعالى- اليد الكريمة التي تدير السبيل؛ وتقود إلى التزام الصراط المستقيم.
- من المهم جداً أن تبدأ المؤسسات الإسلامية العمل الخيري في المنطقة بعد فهم صحيح وإدراك واع للبيئة، وأحسب أن التصور الدقيق للواقع الفكري والاجتماعي والدعوي؛ من أنجع السبل لسلامة التخطيط ووضوح الرؤية.
- العناية بإنشاء وحدات بحثية ملحقّة بالمؤسسات الخيرية، أو مراكز مستقلة مخصصة للأبحاث والدراسات، من الأولويات المهمة لدى العمل الخيري، والتي من شأنها أن تساعد على تحقيق إنجازاته وطموحاته.
- ثمة ظاهرة لافتة للنظر، جديرة بالعناية والاهتمام، وهي أن بعض المؤسسات الخيرية تعاني من أُمّية إدارية، انعكست آثارها على المشاريع والأنشطة. ولهذا فإن من التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية: قدرتها على إعادة بناء نسيجها الإداري بناءً علمياً؛ ليكون أكثر قوة وتماسكاً، وأقدر على توظيف الطاقات واستيعاب المتغيرات المتلاحقة.
- عند وضع الخطط الدعوية من المهم إدراك إمكانات المؤسسة البشرية والمادية القادرة على تحقيقها؛ لأن بعض المؤسسات قد تختار أهدافاً طموحة، لكنها قد لا تكون مناسبة لها، أو لا تهيئ البيئة المناسبة لتحقيقها.
- تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة، واستثمارها لجوانب النفع فيها، وأخذها بزمام المبادرة والتطوير؛ من أهم مقومات التخطيط الناجح، ومن أهم مقومات الإبداع والنمو. إننا في حاجة ماسة لخطوات جادة وجريئة، وتكون كذلك خطوات واضحة ومدروسة ترفع من عقليتنا الإدارية، وتحقق طموحاتنا الدعوية والتعليمية.
- الدخول في كل ميدان، والاتجاه إلى كل بلد، أدى إلى تشتت ملحوظ في بعض المؤسسات الخيرية، وإلى ضعف ظاهر في استثمار هذه الأعمال، وهذا بلا شك انعكاس لضعف الرؤية وقصور التخطيط.



- دوافع عدم التخصص، مهما تذرعت بالموضوعية، فإنها تخفي كثرة الملل والسامة، وقلّة الثبات والإنتاج، وضعف الخبرة والبصيرة. كيف لا؛ والواقع يشهد بأن التوسع غير المدروس يقلل الجودة، ويبعثر الجهود، ويضيع النتائج؟! كما يشهد بأن تخصص المؤسسات أمانة على نجاحها حين تصير مرجعاً في مجال عملها، ودليلاً إليه، ومستشارة فيه، وسبّاقة إلى فروعه.
- نقل الخبرة وتوطين العمل الخيري في دول العالم الإسلامي ضرورة مُلحّة، ومرحلة استراتيجية مهمة، لا ينبغي التأخر عنها. وقد تأكد هذا المطلب بعد حصار العمل الخيري وتقييد حركته.
- القيمة الحقيقية لأي مؤسسة ليست فقط في مواردها المالية، أو قوتها الإدارية، أو سعة انتشارها، ولكن تتركز قوتها في رجالها؛ فهُم ثروة بنائها، وهم الأعمدة التي تعين -حقاً- في استقرار المؤسسة وثباتها؛ ولهذا كانت الدقة في حسن اختيارهم وتوظيفهم، ثم العناية بتدريبهم، ورفع قدراتهم، وصقل طاقاتهم؛ من أهم جوانب القوة والتميز، ومن أهم أسس النمو والاستقرار المستقبلي.
- المتابع لواقع المؤسسات الخيرية الإسلامية الدولية والمحلية؛ يجد نسبة لافتة من العاملين فيها من غير المتخصصين في العمل الخيري الذي يمارسونه؛ وذلك لندرة الجامعات والمعاهد التي تعتنى أصلاً بالعمل الدعوي والخيري في العالم الإسلامي، ولحدائثة عمرها الخيري في كثير من البيئات الإسلامية، كما أن بعض المتخصصين منهم لم يكتسبوا خبرات ميدانية تستثمر تعليمهم.
- إهمال التدريب، وضعف العناية ببناء الرجال، أدى إلى ضعف الإنتاجية، ورتابة كثير من الأعمال والبرامج الدعوية، وغياب التجديد والإبداع في كثير من الوسائل الدعوية، فضلاً عن الفوضى الإدارية.
- المال عصب الحياة، وشريان العمل، وقوام المؤسسات الخيرية، كما أنه أمانة كبيرة في أيدي القائمين على المؤسسة، وجميع العاملين فيها كلٌ بحسبه، كما أن الانضباط المالي في أي مؤسسة رمز لقوتها وسلامتها؛ فافتضى ذلك كله الدقة والضبط المالي للمؤسسة في جميع الجوانب المالية؛ من جمع واستثمار وصرف.
- يتهاون بعض الموظفين -من حيث لا يشعر أحياناً- في صرف الأموال الخيرية على الأنشطة والمشاريع، ويحدث هدر غير متزن أحياناً؛ بحجة أنها لم تصرف إلا في الخير! وهذا خطأ ظاهر، ومقتضى الأمانة يُلزمنا بصرف أقل التكاليف المالية المتيسرة لتحقيق أعلى المصالح الشرعية الممكنة.
- العمل الخيري والتطوعي عِلْم من العلوم الدعوية المهمة التي لم تأخذ حظها من الدراسة والبحث، وهو جدير بأن تخصص له كلية أو معهد، يمكن أن يبدأ بقسم في إحدى كليات الدعوة أو العلوم الاجتماعية، ثم ينمو تدريجياً.
- لكثير من المؤسسات الإسلامية الخيرية تجارب وخبرات مهمة تراكمت خلال أكثر من عقدين من الزمان، ومن المهم -جداً- حتّى تلك المؤسسات على تدوين تجربتها في العمل الدعوي الخيري؛ من أجل استثمار تلك التجارب، وتوظيفها من المؤسسات الناشئة، أو الأفراد العاملين في القطاع نفسه.

# رؤية لآفاق تطوير العمل الخيري الدعوي

أ. أحمد الصويان : رئيس تحرير مجلة البيان ، رئيس رابطة الصحافة الإسلامية

## مقدمة :

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين.. وبعد :

فلقد مضى على الحملة الغربية الأخيرة على العمل الخيري عدة أعوام ، وحققت هذه الحملة نجاحات عديدة في تحجيم العمل الخيري الإسلامي ، وتقييد أنشطته وبرامجه ، وقد ظهرت آثار ذلك بجلاء في أزمات إنسانية حدثت مؤخراً ، مثل : أزمة دارفور ، ومجاعة النيجر ، وزلزال تسونامي في إندونيسيا ، حيث غُيَّب العمل الخيري الإسلامي بشكل لافت ، بينما أصبحت هذه الأزمات مرعياً خصيباً للمنظمات التنصيرية والتغريبية.

ولا زالت بعض الدول الغربية تتعامل مع العمل الخيري والإغااثي الإسلامي بانتقائية قانونية ، وتعدده مصدرًا من مصادر الإرهاب ، رغم أنها لم تُثبت ذلك قانونياً ، بل على العكس عندما أُحيلت بعض القضايا إلى المحاكم الأمريكية ظهرت براءة العمل الخيري الإسلامي ، كما حدث مع مؤسسة الحرمين مثلاً<sup>(١)</sup>.

وفي الاتجاه نفسه لا زالت عدة دول تتعامل مع العمل الخيري الإسلامي بمنطق التوجس والقلق من جهة ، ومنطق التهميش والإقصاء من جهة أخرى.

وقد استثمر هذا المناخ المتوتر عددٌ من الكتاب والصحفيين بانتهازية واضحة في تشويه صورة العمل الخيري ومؤسساته ورموزه ، والتهويل من أخطائه ، واختزال إنجازاته ، بل واستعداد الأنظمة عليه وتخويفها منه ودفعها إلى مصادرته وإلغائه!

أما العاملون في القطاع الخيري الإسلامي فقد تباينت ردود أفعالهم إزاء هذه الحملة قوة وضعفًا ، إقدامًا وإحجامًا. ومن المفيد تقويم هذه المرحلة للاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها ، من أجل تشكيل قاعدة انطلاق لبناء الصورة المستقبلية للعمل الخيري وتطويرها. وستركز هذه الدراسة على بناء بعض الرؤى المتعلقة بتطوير العمل الدعوي الخيري الموجّه إلى دول العالم الإسلامي والأقليات المسلمة.

(١) انظر: كتاب «ضحايا بريثة للحرب العالمية على الإرهاب» ، للدكتور محمد السلومي - فصل: (انتصار الحقيقة: المؤسسات الخيرية الإسلامية في الكونغرس الأمريكي) (ص ٩٩ - ١٣٤).

## ردود أفعال المؤسسات الخيرية

تعددت الإيجابيات بفضل الله تعالى، وأثبتت المؤسسات أنها على مستوى المسؤولية. وليس الهدف في هذا المقام هو الاستقصاء أو الاستطراد، وإنما المناسبة تستدعي تقديم بعض الإيجابيات الكلية، ثم إتباعها ببعض السلبات:

### أولاً: من الإيجابيات:

١ - أثبتت الحملة الغربية الجائزة أن العديد من مؤسسات العمل الخيري والإغاثي متماسكة من الناحية الإدارية، ومنضبطة قانونياً ومالياً، ولم تنجح حملات التشويه الإعلامية المحلية والدولية أن تثبت عكس ذلك.

٢ - أظهرت الأعوام الماضية قدرة كثير من المؤسسات الخيرية على إدارة الأزمات، وصناعة التغيير، والمرونة في إعادة الهيكلة الإدارية والتخطيط المحلي.

٣ - تأسس في هذه المرحلة عددٌ من المنظمات والهيئات المتخصصة في الدفاع عن العمل الخيري في المحافل الدولية، وإبراز الصورة الإيجابية للمؤسسات الفاعلة في هذا الميدان. ومن أبرز هذه المنظمات: (جمعية أصدقاء المؤسسات الخيرية - FOCA) في واشنطن، (والمكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية - IBH) في جنيف، وقد قدمت هذه المنظمات إنجازات متميزة عملياً وإعلامياً.

٤ - شهدت هذه المرحلة تلاحماً محموداً بين المؤسسات الخيرية، وكان من ثمرات ذلك: تنسيق المواقف وتبادل الخبرات، والتعاون والتكامل في مشاريع عملية كثيرة، وعُقد في هذا السياق عدد من المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش وورش العمل، ومن بين هذه المؤتمرات:

أ - مؤتمر باريس للجمعيات الإنسانية والخيرية

المنعقد بتاريخ: ٦ - ١١/٧/١٤٢٣هـ - الموافق: ٩ - ١٠/١/٢٠٠٣م.

ب - مؤتمر الآفاق المستقبلية للعمل الخيري، المنعقد في الكويت بتاريخ: ١٠ - ١٢/١١/١٤٢٥هـ - الموافق: ٢٣ - ٢٥/١١/٢٠٠٤م.

ج - مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثاني، المنعقد في الدوحة بتاريخ: ٢٢ - ٢٣/١/١٤٢٧هـ - الموافق: ٢١ - ٢٢/٢/٢٠٠٦م.

د - مؤتمر الحرب على الإرهاب وأوضاع المنظمات غير الحكومية، المنعقد في إسطنبول بتاريخ: ٢٥ - ٢٦/٨/١٤٢٨هـ - الموافق: ٧ - ٨/٩/٢٠٠٧م.

٥ - تأسس في هذه المرحلة عدد من المؤسسات الخيرية الرائدة، من أهمها:

أ - المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)، في جدة: تأسس عام ١٤٢٧هـ، ويسعى هذا المركز لإعداد دراسات استراتيجية لدعم وتقوية بنية العمل الخيري.

ب - مكتب بصائر للاستشارات التربوية، في الرياض: تأسس عام ١٤٢٧هـ، وهو متخصص في بناء مناهج للتعليم الإسلامي تناسب البيئة الإفريقية.

كما أُسست أيضاً في هذه المرحلة عدد من مراكز التدريب، خصوصاً المهتمة بالتدريب في المؤسسات الخيرية والتطوعية، من أهمها:

أ - مؤسسة بناء الأجيال، في جدة.

ب - مؤسسة عطاء، في الرياض.

ج - مؤسسة إعداد، في الرياض.

وهذا النمو النوعي المتميز في العمل الدعوي الخيري يدل على حيويته وتجده.

٦ - نشطت في ظل الأزمة بعض المبادرات الفردية الجيدة، مما أدى إلى نوع توسع في



هذا الفصل الحاد بين الإغاثة والدعوة إلى ضعف الرسالة الدعوية في عدد من الأنشطة والبرامج، أو غيابها.

٥ - أدى تحجيم مؤسسات العمل الدعوي الخيري إلى تشتت جهد المتطوعين، وقصور في توظيف طاقاتهم في مشاريع بديلة، ونشوء أعمال وأنشطة فردية مرتهلة وغير مدروسة.

٦ - إحجام بعض المتبرعين والمحسنين عن دعم العمل الخيري، مما أدى إلى ضعف الموارد، وتعثّر بعض البرامج.

### آفاق تطوير العمل الخيري

نعيش اليوم في عصر شديد التغيير، كثير التقلب، تقاربت فيه الشعوب، وتداخلت فيه الثقافات، وأصبحت الصراعات السياسية والاقتصادية، والتحولت الفكرية والثقافية والاجتماعية، تؤثر على الأفراد والجماعات والمؤسسات والدول.

ولقد نشأت المؤسسات الخيرية في بيئات تعاني من مشكلات متعددة، وورثت تركةً مليئةً بالأمراض المزمنة والأدواء المهلكة، ولهذا فهي تواجه تحديات متعددة المجالات، مما يتطلب أفقًا واسعًا قادرًا على مكافحة أعراض العجز، وقادرًا على التكيف مع المتغيرات المذهلة في هذا العصر.

وإن من الأولويات التي تواجه مؤسسات العمل الدعوي الخيري في هذه المرحلة: كيفية النهوض بها وتحديثها، وتطوير آلياتها الإدارية؛ لتستوعب هذه التحديات.

وإعادة بناء المؤسسات الدعوية الخيرية يتطلب قيادات حية وناضجة، تملك رؤى استشرافية عميقة، كما تملك القدرة على المبادرة وتفعيل الطاقات<sup>(٢)</sup>. إن المؤسسة الرتيبة الراكدة؛ التي لا تتطور ولا تُحدّث آلياتها وطرائق عملها؛ مؤسسة هزيلة تعيش خارج إطار الزمن الذي نعيشه! وهي مؤسسة كتبت على

بعض المناطق أو المجالات، بشكل غطّى بعض الثغرات الناشئة عن انحسار أعمال المؤسسات فيها.

٧ - نجحت المؤسسات الخيرية في تأكيد أهمية العمل الخيري والإغاثي وجعله جزءاً من التكوين الثقافي للمجتمع. وقد أكدت تلك الحملات الجائرة أن العمل الخيري متجذر في صفوف المسلمين بمختلف طبقاتهم واهتماماتهم؛ فالعمل الخيري ليس مجرد عمل إنساني فحسب، بل هو قبل ذلك قرينة يتقرب بها المسلمون لنيل مرضاة الله - عز وجل -، ومن ثم فإن محاولات مصادرته أو التضييق عليه ستبوء بالفشل على المدى البعيد، حتى ولو حققت نجاحات وقتية محدودة، ﴿فَأَمَّا الزُّبْدُ فَيدَّهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَبْعَثُ النَّاسُ فِيمَكَ فِي الْأَرْضِ﴾ [الرعد: ١٧].

### ثانياً: من السلبيات:

١ - تقبّل بعض مؤسسات العمل الدعوي الخيري أو بعض العاملين فيها للواقع، وعجزهم عن الاستمرار، وتفريطهم في الإنجازات السابقة.

٢ - الدفاع عن العمل الخيري تحول أحياناً إلى مناحة أو بكائية سلبية، ربما ولدت الإحباط عند بعض الناس.

٣ - أثار بعض الناس خصومة مفتعلة بين العمل الخيري في البلاد العربية والعمل الخيري في مناطق المسلمين المختلفة، مما أدى إلى انحسار العمل الخارجي وتضاؤل المشاريع الدعوية، والانكفاء على الداخل، مع أن العاملين ينبغي أن يكونوا متكاملين وليس متعارضين.

٤ - مع تصاعد الحملة الإعلامية على العمل الدعوي الخيري ظهرت أصوات تدعو إلى التركيز على العمل الإنساني الصّرف، وإلغاء البرامج الدعوية والتعليمية، وقد أدى

(٢) يقول بعض الإداريين: «حتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح - بصرف النظر عن البقاء حية - فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم التزام قوي بإحداث التغيير المطلوب، ويستلزم ذلك أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل»، إدارة السلوك في المنظمات، تأليف: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، (ص ٥٨٩).

أن يفقه الله - سبحانه وتعالى - القائمين عليها في دينه، فقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: «من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين»<sup>(٣)</sup>. ومن مقتضيات ذلك: أن تحرص المؤسسة على صواب العمل وتحقيقه لمراد الله. وكما أن الغاية لا بد أن تكون شرعية وكذلك الوسيلة لتحقيق تلك الغاية لا بد أن تكون شرعية، والقصد مهما كان حسناً فإنه لا يكفي في صحة العمل. قال الله - تعالى -: ﴿فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَادِقًا وَلَا يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا﴾ [الكهف: ١١٠].

ويتحقق الانضباط الشرعي في أمور كثيرة؛ ومنها:

١ - مراقبة الله - تعالى - في جمع الأموال من المحسنين، والورع في رعايتها، وحفظها، واستثمارها، وإنفاقها في وجوهها وأوقاتها الشرعية.

٢ - الانضباط الشرعي في جميع البرامج والأنشطة والمشاريع.

٣ - الالتزام بالأحكام الشرعية في التعاقد مع العاملين، وفي العقود والاتفاقات مع المنظمات الرسمية والأهلية.

٤ - تولية أهل الفقه والديانة والقدرة بما يتناسب مع نوع العمل وحجمه؛ تحقيقاً لقول الله تعالى: ﴿إِنَّكَ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيَّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].

وبالجملة؛ فإن الانضباط الشرعي هو ما يجعل أعمال المؤسسة كلها مبنية على شرع الله القويم؛ كما أنه طريق إلى تحقيق رضا الله تعالى، ونيل سعادة الدارين، وهو في الوقت نفسه حماية للمؤسسة من الوقوع في البدع والمخالفات المذمومة، ويجبرها من الوقوع في مزالق التفرق والتنازع. ويجب على قيادات العمل الخيري ومديره أن

نفسها التآكل التدريجي، حتى تسقط وتنتهي!..

وإذا كانت المرحلة السابقة شهدت انحساراً نسبياً للعمل الخيري، فإن الضغوط والتحديات المتتالية، تؤكد ضرورة إعادة البناء من الداخل وإحكام أركانه، وفتحت آفاقاً رحبة وفرصاً جديدة يمكن أن ينطلق فيها العمل الخيري بعون الله.

## ومن أهم آفاق التطوير المقترحة التي تتطلبها

### المرحلة القادمة:

أولاً: الانضباط الشرعي.

ثانياً: العناية بالعمل المؤسسي.

ثالثاً: إعداد الدراسات والبحوث الميدانية.

رابعاً: التخطيط.

خامساً: التخصص في

العمل المؤسسي.

سادساً: توطین العمل

الخيري.

سابعاً: التدريب ورفع

مستوى الكفايات الإدارية

والدعوية.

ثامناً: الالتزام القانوني

للمؤسسات الخيرية.

تاسعاً: الانضباط المالي

في المؤسسات.

وأرجو أن أوفق في عرض

الموضوع ومعالجته بصورة

علمية قدر الإمكان.

### أولاً: الانضباط الشرعي:

وأقصد بالانضباط الشرعي: الالتزام بالأصول والقواعد الشرعية في الدعوة إلى الله، وبناء المؤسسات الخيرية بإحكام علمي، والوقوف عند حدود ما أنزله الله - تعالى - على نبيه صلى الله عليه وسلم في كل شأن دقيق أو جليل.

وإن من فضل الله - تعالى - على أي مؤسسة خيرية



(٣) أخرجه: البخاري في كتاب العلم، باب من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين (١٦٤/١) رقم (٧١)؛ ومسلم في كتاب الزكاة، باب النهي عن المسألة (٧١٨/٢) رقم (١٠٣٧).

يتسم بالارتجال ، أو ضعف التخطيط ، كما يخرج منه العمل الجماعي الظاهري الذي هو في حقيقته عمل فردي ، لكنه يتزيا بزّي العمل المؤسسي.

## وتتجلى أهمية العمل المؤسسي في أمور عدة ؛

### منها:

١ - تألف القلوب وتآزر العقول لمزيد من الإنجاز والتصحيح والإبداع ؛ حيث يُسدّد بعض العاملين بعضًا ، وتتلاقح أفكارهم وتتكامل خبراتهم. ولهذا أمر سيدُّ ولدِ آدم -صلى الله عليه وسلم- وهو أكمل الخلق عقلاً ، وأخشاهم لله تعالى- بمشاوره أصحابه ، فقال - تعالى - : ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ﴾ [آل عمران: ١٥٩] ، وقال تعالى : ﴿ وَأْمُرْهُمْ بِشُورَىٰ بَيْنِهِمْ ﴾ [الشورى: ٣٨].

٢ - الاستقرار الإداري في جميع الأعمال والأنشطة ؛ فإذا غاب فرد سدّ مكانه آخرون ، وإذا مرض أو عجز قام مقامه غيره ، فلا يتوقف العمل بغياب أحد أو عجزه ؛ وبذلك يستمر العطاء ولا يتوقف ، بإذن الله تعالى.

٣ - رعاية حقوق المؤسسة والحفاظ عليها ، وأداء الأمانة كما أمر الله تعالى ؛ فالفرد - مهما كان محلّصاً - ربما يخطئ أو يقصّر ، ولا يجد من يقوّمه ويرشده إلى الصواب ويأخذ بيده إلى الحق.

٤ - استيعاب طاقات الأمة ، وتوظيفها توظيفاً متكاملًا متألّفًا ؛ فالعمل المؤسسي يضمن منأخا أفضل للعمل والإبداع وتكامل الجهود.

٥ - العمل المؤسسي الجماعي أقرب إلى الموضوعية والتجرد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ؛ فالحوار وتبادل الآراء هو الذي يقود إلى اتخاذ القرارات وإنضاجها.

ولئن قصرت بعض المؤسسات الخيرية في تحقيق العمل المؤسسي في مرحلة سابقة ؛ فإن المرحلة

يتقوا الله ويراقبوه ، ويستشعروا هذه الأمانة التي في أعناقهم. وإن ممّا يحزن له المرء تفریط بعض المؤسسات في هذا الأمر ، وتساهلها فيه ، بل ضيقها أحياناً ببعض الناصحين الذين يذكرونها بحق الله تعالى ، ويخشى أن يؤدي ذلك إلى حرمان عون الله وتأييده. نسأل الله العفو والسلامة !

وعلى من يتطلع إلى عون الله ورضاه ألا يتساهل في الامتثال لأمره وحكمه ، أو يتكلف في التماس الرخص والمعاذير..!

## ومن المقترحات العملية في هذا السبيل:

١ - الاستعانة بأهل الفقه والفتنة في مجالس إدارة المؤسسات الخيرية.

٢ - التواصل مع العلماء ، واستشارتهم ، واستفتائهم في مختلف المسائل والنوازل.

٣ - إعداد دورات شرعية لتثقيف الإداريين والعاملين في القطاع الخيري بالمسائل الشرعية التي يحتاجونها في مجال عملهم.

٤ - العناية بالدعاة وطلبة العلم المحليين في مناطق العمل ، فهُم منطلق التصحيح والتغيير ؛ ولذا فعلى المؤسسات الدعوية - إن هي أرادت استنقاذ الناس من الضلالة ، وحرصت على استقامة برامجها ومشاريعها- أن تُعنى بتأهيل القيادات العلمية ، وخدمة الموجود منها ورعايته ؛ ليكونوا بعون الله -تعالى- اليدَ الكريمةَ التي تنير السبيل ؛ وتقود إلى التزام الصراط المستقيم.

٥ - تكوين آلية إدارية عملية للتقويم والتناصح داخل المؤسسة.

## ثانياً: العناية بالعمل المؤسسي:

المقصود بالعمل المؤسسي في هذا البحث هو: العمل الجماعي الذي يلتزم بمبدأ الشورى والتناصح ، ويقوم بتوزيع الأعمال والبرامج والصلاحيات على مجالس عمل ، ولجان متخصصة ، وفرق عمل متكاملة ، تضم أعضاء مؤهلين.

ويخرج من هذا التعريف: العمل الفردي الذي قد

والاجتماعي والدعوي من أنجح السبل لسلامة التخطيط ووضوح الرؤية.

القادمة تتطلب جهداً حقيقياً وعملاً جاداً في إعادة البناء وإحكامه.

## الأخطاء الشائعة في إعداد الدراسات والأبحاث

### الميدانية:

بعض المؤسسات والجمعيات لا تعتنى بالدراسات والأبحاث الميدانية، وقد تعدها من الوقت المهدر!، وغالباً ما تقع هذه المؤسسات والجمعيات في أحد الأمور الآتية:

١ - إعداد الدراسات والأبحاث بطريقة غير علمية؛ كأن يُكَلَّف أحد الدعاة بأخذ جولة سريعة عابرة في بعض المدن والقرى، ويلتقي بعض الجمعيات والدعاة، ثم يدون ملحوظاته على شكل دراسة. ولا شك بأن هذه الجولات لا تعطي معلومات وافية وشاملة، بل تعطي انطباعات سريعة وغير دقيقة، أو غير ناضجة، وقد تتأثر بقناعات المرافقين في تلك الجولات.

ويؤكد تجنب هذه الطريقة بوجود طرق علمية مبنية على أدوات إحصائية، تبنى بحسب حاجة العمل ونوعية المعلومة التي يتطلبها، ثم يقوم على تحليلها مختصون عبر برامج إحصائية حاسوبية.

٢ - أن بعضهم يبدأ العمل بطريقة تقليدية، وينظر بمنظار البيئة التي جاء منها؛ دون اعتبار أو نظر في الظروف الفكرية والاجتماعية والنفسية للبيئة الجديدة.

ولك أن تتصور مقدار التخبط الذي يحدث في الأعمال والأنشطة التي تُنفَّذ بهذه العقلية..! ولا شك بأن الأعمال التي قد تنجح في بيئة ما؛ لظروف معينة ليس بالضرورة أن تنجح في بيئة أخرى مختلفة في ظروفها. ومن الفقه أن نميّز بين البيئات، وأن نعمل على استخدام الوسائل والطرائق المناسبة لها.

٣ - أن بعضهم قد يستنسخ أعمال المؤسسات الأخرى بطريقة رتيبة، وغير مدركة لأهداف الأنشطة ومراميها وأبعادها الدعوية..!

إن الاستفادة من تجارب الآخرين مهمة، ولكن لا

## من آفات العمل الفردي:

إن ثمة حقيقة مهمة يجب الإشارة إليها، وهي أن الفردية في إدارة كثير من أعمالنا الدعوية والخيرية هي السائدة مع الأسف الشديد، بل قد تتم ممارسة الفردية - أحياناً - في ظل الإدارة المؤسسية؛ حيث تحتزل المؤسسة كلها بمجالسها ولجانها وفروعها في رأي رجل واحد؛ هو الذي يخطط، وهو الذي يتخذ القرارات، وهو الذي يرسم السياسات العامة، ويمسك بالمؤسسة من جميع أبوابها، ويدير مفاتيحها برؤيته الفردية التي تلغي عقول الآخرين، وتزدرى ملكاتهم؛ حتى يصبح بقية الأفراد مجرد أدوات صمّاء للتنفيذ..!

بل تتضخم الفردية أحياناً في بعض الجمعيات حتى تتحول إلى مكتسبات شخصية!، ويزداد التضخم أحياناً في بعض البيئات إلى أن تتحول هذه الجمعيات إلى ممتلكات فردية تُورَث للأبناء، وقد يكون من الأبناء من لا يستحق هذه الأمانة فيُضيع ويُضيّع، نسأل الله السلامة!

ولا شك أن بعض الأفراد يملك من القوة والنشاط والهمة العالية وسداد الرأي ما لا يملكه جمع من الناس، ولكن هذا الفرد سوف يزداد قوة وهمة وسداداً - بإذن الله تعالى - حين يجتمع معه أصحابه من ذوي القوة والرأي؛ ولهذا كان عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - وهو الراشد المُلهم إذا عرضت له الحاجة، أو نزلت به النازلة جمع لها أهل بدر، رضي الله عنهم<sup>(٤)</sup>.

## ثالثاً: إعداد الدراسات والبحوث الميدانية:

من المهم جداً أن تبدأ المؤسسات الإسلامية العمل الخيري في المنطقة بعد فهم صحيح وإدراك واع للبيئة. وأحسب أن التصور الدقيق للواقع الفكري

(٤) انظر: أدب المفتي والمستفتي، تأليف: الإمام ابن الصلاح، (ص ٧٦).

التخطيط الفعال يوفر ثلاث ساعات أو أربعاً يومياً عند التنفيذ.

وقد أثبتت التجربة الميدانية أن البعض يهون من شأن التخطيط العلمي للبرامج الدعوية والتعليمية ونحوها، إما بلسان الحال أو بلسان المقال، بل قد يعدون ذلك لوئاً من ألوان الترف المعرفي الذي لا ينفع الأمة! لذا يميل هذا النوع من المؤسسات إلى الفردية من جانب، وإلى العشوائية من جانب آخر، ويتسم بضعف الرؤية من جانب ثالث؛ مما قد يؤدي إلى ضعف الثمرة وقلة بركتها.

إنَّ ثمة ظاهرة لافتة للنظر، جديرة بال العناية والاهتمام، وهي أن بعض المؤسسات الخيرية تعاني من أمية إدارية، انعكست آثارها على المشاريع والأنشطة. ولهذا فإن من التحديات التي تواجه المؤسسات الخيرية: قدرتها على إعادة بناء نسجها الإداري بناءً علمياً؛ ليكون أكثر قوة وتماسكاً، وأقدر على توظيف الطاقات واستيعاب المتغيرات المتلاحقة.

### ومن أهم جوانب التخطيط:

١ - تحديد أهداف المؤسسة الرئيسة بدقة، وتحديد الأهداف التفصيلية لكل قطاع من قطاعات المؤسسة. وإنَّ ضعف وضوح الأهداف عند بعض العاملين يؤدي - غالباً - إلى الخلط والتخبط، وتصبح المؤسسة عاجزة عن تحديد هويتها وطبيعتها؛ وقد يؤدي ذلك إلى التردد، والانتقال من مشروع إلى آخر بدون بصيرة أو فهم. والنتيجة المتوقعة تتمثل في: ضعف الإنتاجية وقصورها، وتشتت الجهود، وضياع الأموال.

٢ - الاحتياجات الخيرية لأي منطقة من مناطق العمل كثيرة، ومن الفقه الحرص على تحديد الأولويات، والبداة بالأهم فالمهم، وذلك من جوانب التخطيط الدعوي التي يكون انعكاسها على بقية الأعمال كبيراً.

٣ - عند وضع الخطط الدعوية من المهم إدراك إمكانات المؤسسة البشرية والمادية القادرة على تحقيقها؛ لأن بعض المؤسسات قد تختار

بد أن تكون استفادة واعية ناضجة؛ تدرس التجربة بمختلف أبعادها وملابساتها؛ حتى تُطبَّق ببصيرة تراعي خصائص البيئة، وتحقق النجاح المطلوب.

إن العناية بإنشاء وحدات بحثية ملحقه بالمؤسسات الخيرية، أو مراكز مستقلة مخصصة للأبحاث والدراسات، من الأولويات المهمة لدى العمل الخيري، والتي من شأنها أن تساعد على تحقيق إنجازاته وطموحاته.

واللافت للنظر أن تجد من يتخذون قرارات مصيرية في برامج وأنشطة ينفقون فيها جهوداً كبيرة، وأموالاً طائلة؛ دون تصور للواقع الذي يعملون فيه، أو دون فحص للمعلومات والأخبار التي يحصلون عليها! ومن المهم أن نملك العاطفة الحية التي تدفعنا إلى العمل المعطاء، ولكن الأهم أن نضيف إلى ذلك عقلاً يستبصر الأمور ويدرك مآلاتها.

### رابعاً: التخطيط:

التخطيط: هو وضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة، عن طريق حصر الإمكانيات وتوظيفها؛ لوضع هذه الأهداف موضع التنفيذ خلال مدة محددة<sup>(٥)</sup>.

والتخطيط عملية إدارية أساسية للبناء المؤسسي، وهو آية وضوح الرؤية واستقامة الطريق؛ فيه تعرف المؤسسة: موقعها، وإلى أين هي ذاهبة؟ ومن أي الطرق؟ ومتى سوف تصل لأهدافها؟! وبه تُنسق جهود العاملين في المؤسسة ويؤلف بينها لتحقيق أهداف واضحة محددة متفق عليها.

والالتزام بالتخطيط يعني: البعد عن العشوائية والارتجال في العمل المؤسسي ما أمكن. وغيابه يؤدي إلى التخبط والاضطراب في العمل، والسير في طريق غير واضح المعالم.

والتخطيط الفعال هو التخطيط الذي يكون ثمرة جهد مشترك يقوم به أهل التجربة مع أهل الاختصاص، وتشترك فيه جميع المستويات الإدارية في المؤسسة؛ ابتداءً من الإدارة العليا، وانتهاءً بالإدارات الميدانية التنفيذية المختلفة. ولقد أثبتت الدراسات الإدارية أن

(٥) انظر: أصول علم الإدارة، سامي زين العابدين حماد، (ص ١١٥).

٧ - ضعف برامج التنمية البشرية داخل المؤسسات.

### كيف يحدث التغيير؟

من خلال التجربة أحسب أن التغيير في المؤسسات الإسلامية سوف يفرض نفسه من حيث نشعر أو لا نشعر، ويذكر الإداريون أن هناك نوعين من التغيير:

#### ١ - التغيير العشوائي:

ويحدث هذا النوع دون تدخل، أو اتباع خطة معينة، ولا تُبذل فيه محاولة للوصول إلى نتائج محددة، فهو تغيير غير إرادي!

#### ٢ - التغيير المخطط:

حيث يُتحكم في مسار هذا النوع من التغيير، ويُخطط لحدوثه، فُتحدد أهدافه وسرعته ومجالاته وطرق تنفيذه<sup>(٧)</sup>.

ولهذا فإن تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة، واستثمارها لجوانب النفع فيها، وأخذها بزمام المبادرة والتطوير؛ من أهم مقومات التخطيط الناجح، ومن أهم مقومات الإبداع والنمو. إننا في حاجة ماسة لخطوات جادة وجريئة، وتكون كذلك خطوات واضحة ومدروسة ترفع من عقليتنا الإدارية، وتحقق طموحاتنا الدعوية والتعليمية.

وينبغي التأكيد هنا أن التطوير والتغيير المطلوب في المؤسسات الخيرية ليس لمجرد التغيير ومجاراة الآخرين، ولكنه تغيير مخطط يتلمس بحكمة جوانب القوة والتأثير؛ فيزيد من فاعليتها، ويؤلف بينها بانسجام وتكامل، ويتلمس بصدق جوانب الضعف والنقص فيدرؤها بالصحيح والعلاج.

ويبدأ التطوير والتغيير بقناعات راسخة من الإدارة العليا في المؤسسة، ثم بإشاعة ثقافة التطوير والإبداع في مناخ المؤسسة، وبذلك تتوافق الأقسام وتتكامل في بنائها.

أهدافاً طموحة، لكنها قد لا تكون مناسبة لها، أو لا تهيئ البيئة المناسبة لتحقيقها.

٤ - ينبغي أن تتميز الخطة بالمرونة، بمعنى أن تكون قادرة على استيعاب المتغيرات، ومؤهلة لاستثمار الفرص الطارئة. ولا تعني المرونة ضعف الرؤية أو الارتباك.

٥ - الخطة الناجحة هي التي تراعي الحاجات الآتية، وتعني كذلك بالحاجات المستقبلية. والعمل الخيري المؤثر لن تظهر نتائجه خلال مدة يسيرة؛ ولهذا ينبغي أن تتميز برامجه بالعمق وطول النفس<sup>(٦)</sup>.

### من علامات الركود والرتابة في المؤسسات الإسلامية:

١ - انكفائها على قوالب إدارية جامدة مغلقة

مقاومة للتطور؛ ترسخ الأمية الإدارية، وتؤدي إلى الفوضى والتخبط.

٢ - ضبابية الأهداف، وعدم وضوح الرؤية الآتية والمستقبلية.

٣ - الضيق بالتجديد والإبداع في الوسائل والبرامج، وحصر الجهود في أعمال نمطية رتيبة.

٤ - العجز عن استيعاب المتغيرات السياسية والقانونية؛ والتعامل مع الواقع الدولي والإقليمي بطريقة تؤكد الضعف والغياب عن الواقع.

٥ - العجز عن التأقلم مع البيئات الاجتماعية والفكرية المختلفة بفاعلية ومرونة.

٦ - العجز عن استثمار التقنيات التي تيسر سبل العمل، وتقلل من تكاليفه.

الأعمال التي قد تنجح في بيئة ما؛ لظروف معينة، ليس بالضرورة أن تنجح في بيئة أخرى مختلفة في ظروفها.

(٧) انظر: كتاب التطوير التنظيمي، تأليف الدكتور عبد الله بن عبد الغني الطجم، (ص ٢٤).

(٦) من المراجع المفيدة في هذا الموضوع: كتاب مبادئ إدارة الأعمال، تأليف: د. أحمد الشميري وعبد الرحمن هيجان وبشرى غنام، فصل: (التخطيط)، ص (٦٧-١٠٠).

شيئاً محددًا في زمن محدد)، محلّ مفهوم: (أعمل كل ما أشتهي في أي وقت)؛ فلم يبقَ مكان لمن يريد حيازة كل شيء.

## والتخصص المنشود في دائرة العمل الخيري

### نوعان:

أ - تخصص نوعي: وهو التخصص في مجال من مجالات العمل؛ كالمجال الدعوي أو التعليمي أو الإغاثي... وقد يكون أكثر تخصصًا في جزء من مجال؛ كراعية الأيتام، أو بناء المساجد، أو كفالة الدعاة، أو دعوة الطلاب والمثقفين، أو دعوة المرأة، أو تعليم القرآن الكريم.

ب - تخصص جغرافي: وهو التخصص في المكان؛ كالعمل في دول معينة، أو قارة أو منطقة جغرافية. وقد يكون أكثر خصوصية؛ كالعمل في مدينة معينة مثلًا<sup>(٩)</sup>.

وكلما وُجد التخصص كان الأمر أفضل في الإلتقان والانطلاقة الثابتة المطردة الواعدة؛ إذا توافرت شروط النجاح الأخرى وتخلّفت موانعه.

إن دوافع عدم التخصص، مهما تذرعت بالموضوعية، فإنها تخفي كثرة الملل والسامة، وقلة الثبات والإنتاج، وضعف الخبرة والبصيرة. كيف لا؛ والواقع يشهد بأن التوسع غير المدروس يقلل الجودة، ويبعثر الجهود، ويضيع النتائج؟! كما يشهد بأن تخصص المؤسسات أمانة على نجاحها حين تصير مرجعًا في مجال عملها، ودليلاً إليه، ومستشارة فيه، وسبّاقة إلى فروعه<sup>(١٠)</sup>.

## سادسًا: توطين العمل الخيري:

والمقصود بالتوطين: إيجاد مؤسسات خيرية محلية في الدول الإسلامية الفقيرة أو الدول التي توجد فيها أقليات مسلمة، قادرة على القيام بأداء الواجب

## خامسًا: التخصص في العمل المؤسسي:

والمراد بالتخصص هنا: الاتجاه بقوة وتركيز إلى منطقة من مناطق العمل، أو جانب من جوانب العمل الخيري.

إن الدخول في كل ميدان والاتجاه إلى كل بلد أدى إلى تشتت الأعمال في بعض المؤسسات الخيرية، وإلى ضعف في استثمار هذه الأعمال، وهذا بلا شك انعكاس لضعف الرؤية وقصور التخطيط.

## دواعي التخصص:

١ - أهمية إتقان العمل. وطريق الإلتقان هو التخصص الذي يوحد الذهن، ويضاعف عطاءه، الأمر الذي لا يحصل بالتشتت.

٢ - محدودية الجهد والوقت الإنساني، وعجز المرء عن تحقيق كثير من رغباته وطموحاته. ولذا كان من رحمة الله بعباده أنه لا يكلف نفسًا إلا ما آتاها، وإذا رام المرء عمل كل شيء لم ينل شيئًا. ومن هنا جاء التوجيه الحكيم: «عليكم بما تطيقون! فو الله، لا يمل الله حتى تملوا»، وكان أحب الدين إليه ما داوم عليه صاحبه<sup>(٨)</sup>.

٣ - ضعف الموارد المالية في كثير من المؤسسات، خاصة في ظل الحصار الدولي المفروض على العمل الخيري.

٤ - تفاوت الناس في القدرات والملكات والرغبات، مما يجعل فروض الكفايات متفاوتة في لزومها لأناس دون آخرين. قال

- سبحانه - : ﴿ وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلْتِيفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ﴾ [الأنعام: ١٦٥].

٥ - طبيعة العصر التي أوجدت مفهوم: (نعمل

(٩) انظر: تجربة المنتدى الإسلامي في العمل الدعوي، (ص ٢٨ - ٢٩).  
(١٠) انظر: بحث (أهمية المؤسسات الدعوية لإبلاغ الدعوة الواقع والتطلعات)، للدكتور سليمان بن عبد الله الحيس، (ص ٢٤٩ - ٢٥٠)، منشور ضمن أبحاث مؤتمر (الشباب وبناء المستقبل) الذي نظمته الندوة العالمية للشباب الإسلامي.

(٨) أخرجه البخاري في كتاب الإيمان، باب أحب الدين إلى الله آدمه (١٠١/١) رقم (٤٣)؛ ومسلم في كتاب صلاة المسافرين وقصرها، باب فضيلة العمل الدائم من قيام الليل وغيره، (١/٥٤٠ - ٥٤١) رقم (٧٨٢).

٢ - العناية ببناء الرجال، وإعداد القيادات الإدارية والعلمية والدعوية؛ القدرة على تحمّل المسؤولية، والمؤهلة لأخذها بحقها، يقول الأستاذ عبد الله العجيل: «إن بناء الرجال هو أعظم ثروة يتركها أيّ مدير قيادي للمنظمة، حتى يترك جيلاً من الموظفين والمدبرين المخلصين المعتمدين على أنفسهم، والذين يتحلون بالنشاط والمبادرة الذاتية والاعتمادية والمسؤولية العالية»<sup>(١١)</sup>.

إننا بحاجة ماسة إلى أن نتعامل مع القيادات المحلية بمنطق التقدير والثقة وتفويض الصلاحية، وأن يكون ذلك وفق رؤية استشرافية بعيدة النظر.

٣ - رعاية طلاب المنح - النابهين منهم خصوصاً - الدارسين في الجامعات العربية والإسلامية، فهم من البذور المستقبلية الواعدة لتوطين العمل الخيري والدعوي في بلدانهم.

٤ - عقد شراكات جادة بين المؤسسات الإسلامية الدولية والمؤسسات المحلية؛ لتحقيق التواصل البناء وتبادل الخبرات والتجارب.

٥ - كثير من الدول لا تخلو من خلافات بين بعض الدعاة والجمعيات، وينبغي أن يكون للمؤسسات الدولية دور جاد في التأييد وتقريب وجهات النظر وتوحيد الصفوف، والتحذير من النزاعات والصراعات التي تفسد العمل وتذهب بحلاوة الدعوة.

٦ - إيجاد استثمارات وقفية في الدول الإسلامية تقوم على تمويل الأنشطة الخيرية المتنوعة.

## سابعاً: التدريب ورفع مستوى الكفاءات الإدارية والدعوية:

إنّ الناظر في كثير من الأوساط الدعوية والمؤسسات الخيرية يجد قصوراً في أمور ثلاثة؛ هي:

الشرعي دون الاعتماد على غيرها من المؤسسات الإسلامية الدولية.

ونقل الخبرة وتوطين العمل الخيري في دول العالم الإسلامي ضرورة ملحة، ومرحلة استراتيجية مهمة، لا ينبغي التأخر عنها. وقد تأكد هذا المطلب بعد حصار العمل الخيري وتقييد حركته.

صحيح أنّ ذلك يتطلب جهداً كبيراً ونفساً طويلاً، لكنّ ينبغي السعي لتحقيقه وفق رؤية مدروسة ومتدرجة.

## فوائد توطين العمل الخيري:

لتوطين العمل الخيري في الدول الإسلامية الفقيرة أو دول الأقليات المسلمة فوائد كثيرة، من أهمها:

١ - استغناء العمل الخيري والدعوي في دول العالم الإسلامي عن دعم ورعاية المؤسسات الإسلامية الدولية، وقيامه بنفسه.

٢ - المؤسسات المحلية أقدر على تفهم الاحتياجات المحلية، وممارسة الأنشطة الدعوية بجرية أكبر.

٣ - التقليل من العوائق السياسية والأمنية الدولية والإقليمية المتعلقة بحركة الأموال وانتقال الدعاة.

٤ - توثيق أواصر الإخاء بين المؤسسات الإسلامية الدولية والمؤسسات المحلية من جهة، وبناء الثقة بين المؤسسات المحلية ورموزها الدعوية ومجتمعاتهم من جهة أخرى.

## من متطلبات توطين العمل الخيري:

١ - الحرص على بناء مؤسسات خيرية قوية ومتخصصة، واستيفاء أسس النجاح قدر الإمكان، وذلك بتكوين مجالس إدارة جماعية، ووضع أنظمة ولوائح إدارية، تعيين في استقامتها على الطريق الصحيح بإذن الله.

بعض المؤسسات الخيرية لم تقتنع بعد بأهمية التدريب، وقد تظن أنه مجرد هدر للأموال والأوقات!



والمتابع لواقع المؤسسات الخيرية الإسلامية الدولية والمحلية يجد نسبة لافتة من العاملين فيها من غير المتخصصين في العمل الخيري الذي يمارسونه؛ وذلك لندرة الجامعات والمعاهد التي تعتني أصلاً بالعمل الدعوي والخيري في العالم الإسلامي<sup>(١٥)</sup>، وحادثة عمرها الخيري في كثير من البيئات الإسلامية، كما أن بعض المتخصصين منهم لم يكتسبوا خبرات ميدانية تستثمر تعليمهم.

إن كثيراً من العاملين في المؤسسات الخيرية يتميز بالصدق والحرص - والله حسيبهم -، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الصادقون على قدر كافٍ من القدرة والكفاية العملية.

ولهذا فإن أولى أولويات المؤسسات الإسلامية في المرحلة القادمة ينبغي أن تكون بناء العاملين الأكفاء القادرين على تحمل المسؤولية، والعناية الفائقة بهم، وتدريبهم؛ لأداء مهامهم بكفاية وفاعلية؛ تحقيقاً لقول المولى - جل وعلا -:

﴿إِنَّكَ خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [القصص: ٢٦].

وها هنا قضية مهمة؛ وهي أهمية إشاعة روح التنافس الحمود بين الموظفين، ودفعهم للتسابق في الخيرات؛ حتى يدركوا أن الموظف الذي لا ينمو ولا يتطور، ولا يرتقي أداؤه مع مرور الوقت؛ موظف عاجز ضعيف الأثر في أمته، وغير مؤهل للحفاظ على تلك الوظيفة.

### قبل التدريب:

من الملاحظات المهمة التي يجب الانتباه إليها قبل البدء في تدريب الموظفين:

- ١ - وضع نظام متقن لتعيين الموظفين؛ حتى تضمن المؤسسة استقطاب الكفايات المتميزة للعمل فيها.
- ٢ - إيجاد الحافز المستمر للتعلم، وتنمية الرغبة في بناء الذات وتطويرها. وهذا الحافز لن

الأول: قصورٌ في الطاقات المبدعة. وليس هذا القصور ناتجاً عن قلة عدد الراغبين في العمل الخيري، بل هو ناتج عن قلة المعادن الكريمة التي يُعصّ عليها بالنواجذ، وهذا مصداق قول النبي صلى الله عليه وسلم: «إنما الناس كالإبل المائة؛ لا تكاد تجد فيها راحلة»<sup>(١٢)</sup>.

الثاني: قصورٌ في اكتشاف الطاقات، ثم قصور في توظيف الطاقات توظيفاً مثمراً، يُسخر ملكاتها، ويوجه قدراتها.

الثالث: ضعفٌ قيادي وإداري في التأليف بين الطاقات الموجودة وجعلها تنتظم في فرق عمل منسجمة، تتكاتف لتحقيق أهداف المؤسسة.

والقيمة الحقيقية لأي مؤسسة ليست فقط في مواردها المالية، أو قوتها الإدارية، أو سعة انتشارها، ولكن تتركز قوتها في رجالها؛ فهم ثروة بنائها، وهم الأعمدة التي تعين - حقاً - في استقرار المؤسسة وثباتها؛ ولهذا كانت الدقة في حسن اختيارهم وتوظيفهم، ثم العناية بتدريبهم، ورفع قدراتهم، وصقل طاقاتهم؛ من أهم جوانب القوة والتميز، ومن أهم أسس النمو والاستقرار المستقبلي.

### تعريف التدريب وبيان أهميته:

التدريب هو: «الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم»<sup>(١٣)</sup>.

واللافت للنظر أن بعض المؤسسات الخيرية لم تقتنع بعد بأهمية التدريب، وقد تظن أنه مجرد هدر للأموال والأوقات؛ ولا شك بأن هذا خطأ؛ فلقد أثبتت الدراسات أن التعليم والتدريب يسهمان في رفع مستوى الإنتاج. وبناءً على ذلك؛ فإن أي تقدم في العمل المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة - بعد توفيق الله تعالى - على التعليم والتدريب<sup>(١٤)</sup>.

(١٢) أخرجه البخاري في كتاب الرقائق، باب: رفع الأمانة (٣٣٣/١١)، رقم (٦٤٩٨)؛ ومسلم في كتاب فضائل الصحابة، باب: قوله صلى الله عليه وسلم: «الناس كإبل مائة»، (٤/١٩٧٣م)، رقم (٢٥٤٧).  
(١٣) التدريب مفهومه وفعالياته، تأليف: الدكتور حسن الطعاني، (ص ١٣).  
(١٤) المرجع السابق، (ص ١٤ - ١٥).

(١٥) أدركت المنظمات التنصيرية أهمية ذلك منذ وقت طويل جداً، ولهذا رعت المجالس الكنسية والإرساليات التنصيرية عدداً كبيراً من الجامعات والمعاهد في مختلف أنحاء العالم، ونجحت في تعليم وتدريب جحافل كثيرة من المنصرين، نسأل الله - تعالى - أن يجعل كيدهم في نحورهم.

كله فإنني أؤكد ما جاء في تعريف التدريب وأنه عملية مخططة؛ فالتدريب المرتجل بدون رؤية واضحة لا شك أنه عبء على الموارد المؤسسية، ولن يؤدي إلى رفع كفاءات الموظفين.

### من نتائج التقصير في التدريب:

لتقصير المؤسسات الخيرية في التدريب نتائج سلبية عديدة؛ منها:

١ - أن إهمال التدريب، وضعف العناية ببناء الرجال، أدى إلى ضعف الإنتاجية، ورتابة كثير من الأعمال والبرامج الدعوية، وغياب التجديد والإبداع في كثير من الوسائل الدعوية، فضلاً عن الفوضى الإدارية.

٢ - ندرة القيادات والطاقات المتميزة داخل بعض المؤسسات والجمعيات أدى إلى أن يُوسد الأمر إلى غير أهله في كثير من الأحيان. ولا تخفى النتائج السلبية التي تنتج عن هذا...!

٣ - القصور في توطين العمل الخيري في الدول الإسلامية ودول الأقليات المسلمة، واستمرار اعتماده على المؤسسات الإسلامية الدولية.

٤ - عاجلت بعض المؤسسات مشكلة ندرة القيادات وضعف الطاقات في البيئات الدعوية عن طريق استقطاب بعض القيادات والطاقات من بيئات أخرى. وهذا لا بأس به في مرحلة مؤقتة، وبخطة واضحة، إلى أن يتم تدريب طاقات محلية مؤهلة لتحمل المسؤولية؛ إذ هي أقدر من غيرها على التعامل مع بيئتها<sup>(١٦)</sup>

### ثامناً: الالتزام القانوني للمؤسسات الخيرية:

توجد لكل البلدان التي تعمل فيها المؤسسات الخيرية الإسلامية قوانين تنظم العمل الخيري، وتضع له حدوداً، وتفرض عليه أموراً لا بد من الالتزام بها. ولكي تحصل الفائدة المرجوة من العمل، ويستفاد من تلك القوانين، ولكي تُجتنب المخاطر والمعوقات التي تهدد عمل المؤسسات الخيرية؛ لا بد من مراعاة الأمور الآتية:

(١٦) من أنفع كتب التدريب التي وقفت عليها: كتاب (دليل التدريب القيادي)، تأليف: الدكتور هشام الطالب. وكتاب: آفاق التدريب الإداري في الجهات الخيرية، تأليف: محمد بن يحيى مفرح.

يتحقق إلا إذا كانت بيئة المؤسسة بيئةً صحيةً تحرص على ذلك، وتشجع على الإبداع، وتعين على التميز.

٣ - التدريب بدون تخطيط يعد هدراً للموارد. ويتم تحليل الحاجات التدريبية في المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه، وتحديد حجم الفارق الذي يمكن معالجته بالتدريب.

### متى يفقد التدريب أهميته؟

من خلال التجربة تبين أن هناك مؤسسات وأشخاصاً قد لا ينفعمهم التدريب حقاً، بل يتحول إلى عبء نفسي ومالي، ومن هؤلاء:

١ - المؤسسات التي لم تقتنع أصلاً بمجدوى التدريب لموظفيها، ولكنها تفعل ذلك مجازة للمؤسسات الأخرى، أو إسكاتاً لموظفيها.

٢ - الشخص الذي ضعف عنده الدافع للعمل والإنجاز:

فالداعية الذي يضعف عنده الهمم الدعوي، وتقل غيخته على دين الله - تعالى - لا ينفع معه التدريب؛ لأن إتقانه للمهارات الدعوية لن يزيد من فاعليته وإنتاجه، وهو في حاجة إلى إحياء الدافع الدعوي أولاً.

٣ - عدم مناسبة الموظف لوظيفته:

فحين يُكلف داعية بمتابعة مشروع

هندسي - كما يحدث كثيراً في بعض المؤسسات الخيرية - فإن التدريب لن ينفع؛ لأن الداعية لا يملك المقومات الأساسية للإشراف الهندسي، وتدريبه على ذلك تكليف بما لا يطاق، وهدر للأموال والطاقات.

٤ - الشخص المتعالي: فهذا الشخص بعُجبه يُضَيِّع على نفسه وأُمَّته فرصاً عظيمة لمزيد من البناء والتطوير.

ومثل هؤلاء الذين أشرت إليهم - وأمثالهم - ينبغي معالجة مشكلاتهم أولاً، ثم السعي لتدريبهم. ولهذا

متوافقة مع المتطلبات الدنيا لطبيعة العقود التي تنص عليها جهات الاختصاص في كل بلد. وتبرز أهمية هذه العقود في كونها من المتطلبات القانونية للمؤسسة، وأنها مرجع التحاكم عند حصول مشكلات مع الموظفين.

هـ - القيام بتصنيف وظائف العاملين في المؤسسة من الناحية الإدارية.

و - القيام بتسجيل المؤسسة في مصلحة الضرائب والتأمين الاجتماعي؛ إذ إن الإعفاءات الضريبية - الممنوحة للمؤسسات الخيرية - لا تشمل في كثير من البلدان الضرائب على رواتب الموظفين والتأمينات الاجتماعية.

(٥) مراعاة العلاقة القانونية والمحاسبية بين المركز الرئيس والمكاتب الفرعية:

وذلك لأن طبيعة العلاقة بينهما تختلف بحسب نوع الترخيص، والنظام الأساس للفرع. ويجب على إدارة المكاتب الفرعية مراعاة القضايا التي تهتم بها الجهة المشرفة على المؤسسات الخيرية في بلد المركز الرئيس.

(٦) الحرص على تعيين الموظفين - وبخاصة إذا كانوا من غير أهل البلد - بناءً على الأنظمة السائدة في البلد:

فعلى المؤسسات الخيرية تجنب تعيين أي موظف - وخاصة في المناصب القيادية - مخالفًا لهذه الأنظمة؛ مع الحرص على الالتزام بقوانين الإقامة والتنقل لهم.

(٧) يجب الحرص على عدم التداخل بين العمل الخيري بأبوابه المختلفة والأنشطة السياسية؛ لأن ذلك قد يسبب - في العاجل أو الآجل - إشكالات قانونية تؤثر على العمل الخيري.

ويدخل في هذا السياق تعيين موظفين - خاصة في الإدارة العليا - لهم أنشطة سياسية أو ينتمون لأحزاب سياسية.

(٨) التقييم المستمر للانضباط القانوني في المؤسسة.

(١) التعرف على القوانين المحلية المتعلقة بالجانب الخيري.

(٢) اتخاذ مستشار قانوني للمؤسسة:

وذلك في كل بلد تُشعر بالعمل فيه، وتكون مهمته ضمان سلامة الوضع القانوني للمؤسسة، والإجابة عن الاستشارات القانونية التي ترد عليه، وتقديم دورات قانونية متخصصة لمن يحتاج من موظفي المؤسسة.

(٣) وضع دليل بالإجراءات اللازمة:

وهي الإجراءات التي يلزم اتخاذها أو مراعاتها قبل الشروع في تنفيذ عمل ما، مع أهمية المراجعة لهذه الإجراءات، نظرًا للتغيرات القانونية والإدارية التي تحصل في كثير من البلدان بين فينة وأخرى.

(٤) القيام بتنفيذ الجوانب القانونية الرئيسة، والتي تتمثل فيما يأتي:

أ - وضع نظام أساسي للمؤسسة يتضمن هوية المؤسسة ورسالتها في البلد الذي تعمل فيه، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والأنظمة واللوائح التي توضح طريقة عملها وإدارتها، مع بيان البنية الإدارية للمكتب، وصلاحيات الأمانة وأعضاء مجلس الإدارة، ونحوها من الأمور المهمة، مثل: حق المؤسسة في الاقتراض أو الاستثمار.. ونحو ذلك.

ب - أهمية أن تبقى الأنشطة التي تقيمها المؤسسة في بلد ما متوافقة مع نوع الترخيص الذي تحمله؛ وذلك تلافياً للاستشكالات التي قد يطرحها عدم قانونية الأنشطة الخارجة عن نطاق الترخيص.

ج - التأكد من صلاحية الإدارة المالية لمكاتب المؤسسة، وتحقيقها الحد الأدنى من متطلبات القانون؛ وذلك لكي تتأكد المؤسسة من تحقيق ضبط مالي، وانضباط قانوني لا يعرضها للمساءلة.

د - كتابة عقود عمل مع العاملين في المؤسسة؛ تكون

### تاسعاً: الانضباط المالي في المؤسسات الخيرية:

المال عصب الحياة وشريان العمل، وقوام المؤسسات الخيرية. كما أنه أمانة كبيرة في أيدي القائمين على المؤسسة والعاملين فيها كل بحسبه، كما أن الانضباط المالي في أي مؤسسة رمز لقوتها وسلامتها؛ فاقضى ذلك كله الدقة والضبط المالي للمؤسسة في جميع الجوانب المالية؛ من جمع واستثمار وصرف.

### ويتأكد هذا لأمرين:

١ - أن حفظ المال وحسن التصرف فيه بدقة وضبط هو مقتضى أداء الأمانة التي أمر الله - عز وجل - الناس بأدائها، وأوجب عليهم وضعها في مواضعها الشرعية.

٢ - أن في ذلك رعاية للأمانة التي وكلهم المحسنون على أدائها، وأمرهم بصرفها في مصارفها الشرعية.

ولذا فإن من الضروري أن تضع المؤسسات الخيرية ضوابط محكمة تنظم القواعد المالية الداخلية، وترتب العلاقات المالية؛ سواء كان ذلك بين مكتب المؤسسة الرئيس والفروع المختلفة، أم بين الفروع والعاملين فيها والمتعاملين معها.

### ومن التنبيهات المهمة في هذا المقام:

١ - لا بد من اتباع نظام محاسبي دقيق وواضح في كل بلد للمؤسسة فيه عمل، مع توفير كل الإمكانيات البشرية والتقنية لإنجاحه، كما يفضل أن يكون ذلك النظام متسقاً مع الأنظمة المحاسبية المتبعة في كل بلد، وأن يوجد محاسب قانوني لكل مكتب من مكاتب المؤسسة.

٢ - يجب الالتزام بالأنظمة والقوانين المالية السائدة في البلد الذي تعمل فيه المؤسسة - ما لم تكن حراماً -، سواء في الحوالات المالية أو صرف العملات، أو الإنفاق على المشاريع، أو البيع أو الشراء.. ونحوها. مع ضرورة الوضوح التام في هذه المعاملات،

والحرص الشديد على تدوينها وضبطها، وحفظ الوثائق والمستندات المتعلقة بها.

وفي الدول التي تلزم المؤسسات الخيرية برفع تقارير مالية دورية يجب الالتزام بذلك، والتعامل مع الجهات المسؤولة بدقة وشفافية.

٣ - ينبغي السعي الجاد للوصول إلى الاستقلالية المالية للمؤسسات الإسلامية؛ من خلال الأوقاف الخيرية والاستثمارات التجارية، فهذا أضمن في قوتها واستمرار أنشطتها<sup>(١٧)</sup>.

### وهناك عدد من الضوابط لهذا الجانب يلزم

#### مراعاتها:

أ - أن يتولى إدارة المشاريع الاستثمارية ومتابعتها من جمع بين صفتي الخبرة والأمانة؛ تحقيقاً لقول المولى - جلّ وعلا - : ﴿إِنَّكَ خَيْرٌ مِّنْ أَسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ [الفصص: ٢٦].

ب - أن يتولى القرار الاستثماري فريق من أهل الخبرة والاختصاص، وتجنب القرارات الفردية المتسرفة.

ج - استفرغ الجهد في إعداد الدراسات الاستثمارية، مع الحرص على الاستثمارات المأمونة تجارياً وذات العائد الربحي الأكبر، والبعد ما أمكن عن جوانب المخاطرة.

د - الابتعاد تماماً عن الاستثمارات التي قد يختلط فيها الحلال بالحرام، والتورع عن مواطن الشبهات، مع التنبه إلى المسائل الدقيقة في المعاملات التجارية.

هـ - تقييم الاستثمارات التجارية سنوياً؛ للنظر في مناسبة الاستمرار فيها من عدمه.

٤ - الحرص على التخطيط المالي، ووضع موازنات سنوية دقيقة للمكاتب الفرعية والمشروعات والأنشطة.

٥ - يشرف على إعداد ومراجعة الموازنات والخطط المالية

(١٧) من أهم الدراسات العلمية التي اطلعت عليها في دراسة الوقف وأهميته، كتاب: (أثر الوقف على الدعوة إلى الله تعالى)، تأليف: خالد بن هدوب المهديب، وهو رسالة علمية حصل كاتبها على درجة الماجستير.

مهمة تراكمت خلال أكثر من عقدين من الزمان، ومن المهم جداً حث تلك المؤسسات على تدوين تجربتها في العمل الدعوي الخيري؛ من أجل استثمار تلك التجارب وتوظيفها من المؤسسات الناشئة أو الأفراد العاملين في القطاع نفسه.

٦ - تكوين مجلس للتنسيق بين المؤسسات الخيرية، من أهدافه: تحقيق أواصر الأخوة والتعاون على البر والتقوى، وتبادل الخبرات، والتشاور، وتنسيق البرامج.

٧ - تأسيس مؤسسة دعوية تُعنى برعاية طلاب المنح خصوصاً، وتقديم لهم الخبرات والبرامج الخادمة للعمل الدعوي الخيري، والتي قد لا يتضمنها منهج الدراسة الجامعية، من أجل الارتقاء بأفهامهم الخيرية والدعوية.

٨ - تأسيس إدارة قانونية أو تعيين مستشار قانوني في كل مؤسسة خيرية من أجل ضبط عمل المؤسسة، والتأكد من التزامه بالقوانين المنظمة للعمل الخيري.

## وختامًا:

أسأل الله - عز وجل - أن يستعملنا جميعاً في طاعته، وأن يجعلنا مفاتيح للخير، مغاليق للشر.

وصلى الله على محمد وآله وصحبه وسلم.

أهل القدرة والخبرة؛ حيث إن من الأخطاء الشائعة أن بعض مؤسساتنا الإسلامية قد تكلف بذلك بعض الدعاة ممن لا يدركون كثيراً من الفنون المحاسبية؛ فيحدث الخلط والاضطراب.

٦ - يتهاون بعض الموظفين - من حيث لا يشعر أحياناً - في صرف الأموال الخيرية على الأنشطة والمشاريع، ويحدث هدر غير متزن أحياناً، بحجة أنها لم تصرف إلا في الخير! وهذا خطأ ظاهر، ومقتضى الأمانة يلزمنا بصرف أقل التكاليف المالية المتيسرة لتحقيق أعلى المصالح الشرعية الممكنة<sup>(١٨)</sup>.

## التوصيات

يقوم العمل الخيري على قطاع حيوي من قطاعات الدعوة الإسلامية المباركة، وتقدم المؤسسات الخيرية بمختلف تخصصاتها جهوداً متميزة تستحق الإشادة والتقدير. وأختم هذه الورقة بذكر بعض التوصيات:

١ - مستجدات المسائل الشرعية التي تطرأ على العمل الدعوي الخيري - خاصة في بُعد الخارجي - كثيرة جداً، وأوصي طلاب الدراسات العليا في قسمي الفقه والدعوة باستقراءها وبحثها وتأصيلها.

٢ - العمل الخيري والتطوعي علم من العلوم الدعوية المهمة التي لم تأخذ حظها من الدراسة والبحث، وهو جدير بأن تخصص له كلية أو معهد، ويمكن أن يُبدأ بقسم في إحدى كليات الدعوة أو العلوم الاجتماعية، ثم ينمو تدريجياً. وإلى أن يتحقق ذلك أوصي كليات الدعوة وأقسام الثقافة الإسلامية بإضافة مواد خاصة في أصول العمل الخيري ومهاراته.

٣ - ينبغي على كل مؤسسة من مؤسسات العمل الخيري مراجعة لوائحها الإدارية وأطرها التنظيمية، وأدائها الوظيفي، بواسطة مؤسسة من مؤسسات التطوير الإداري المتخصصة، أو خبير من خبراء الإدارة.

٤ - العمل الخيري يحتاج إلى غطاء إعلامي يُبرز إنجازاته المشرفة، ويدفع الشبهات والأوهام التي قد يثيرها بعض المبطلين. ولئن قصرت المؤسسات الخيرية في لغتها الإعلامية في وقت سابق، فإنني أوصي بضرورة تصحيح الوضع وإعطاء الإعلام عناية خاصة.

٥ - لكثير من المؤسسات الإسلامية الخيرية تجارب وخبرات

(١٨) من المراجع المفيدة في هذا الموضوع: كتاب (دور مجلس إدارة المنظمة غير الربحية في وضع وتنفيذ السياسات المالية)، تأليف: هيرنجتون ج. برايس، ترجمة: سعاد الطنبولي. وكتاب (لجنة مراجعة الحسابات: مدخل للمساءلة المالية في المنظمات غير الربحية)، تأليف: ساندرال. جونسون، ترجمة: حسني تمام.





## معلومات إضافية

### مؤسسة الحرمين الخيرية

من أشهر المؤسسات الخيرية الإسلامية السعودية، تم تأسيسها في مدينة كراتشي الباكستانية عام ١٩٨٨م، ومقر مكتبها الرئيس في العاصمة السعودية الرياض وتأسس عام ١٩٩١م، وكانت تملك مجموعة من المكاتب الفرعية في أنحاء العالم بلغت حوالي ٤٥ مكتباً فرعياً، إضافة إلى مواقع عمل ومندوبين في حوالي ٧٠ دولة.

كان أكثر تواجدها في مناطق الكوارث والمجاعات والفقر والجهل، وقد ساهمت بنجاح، مثل غيرها من المنظمات الإسلامية الخيرية، في أزمات أفغانستان وكشمير، والشيشان وكوسوفا، والبوسنة والهرسك وغيرها.

### من أنشطة المؤسسة:

ذكر تقرير أمريكي سنوي أن أنشطة الحرمين كانت: «طبع ١٣ مليون كتاب إسلامي، وتدشين ستة مواقع على الإنترنت، وتوظيف ٣٠٠٠ داعية، وتأسيس ١١١٠ مساجد ومدارس ومراكز إسلامية ثقافية، وتوجيه أكثر من ٣٥٠ ألف رسالة تدعو لاعتناق الإسلام».

### اتهامات بالإرهاب:

قال تقرير لجنة الحادي عشر من سبتمبر: إن «مؤسسة الحرمين الإسلامية هو واحدة من أهم وأبرز المؤسسات الخيرية السعودية، وقد ظلت هذه المؤسسة تحت مراقبة الحكومة الأمريكية كجهة محتملة لتمويل الإرهاب منذ منتصف عقد التسعينات».

تعرضت بعض المكاتب الفرعية للمؤسسة لاتهامات بتمويل الإرهاب، وأُفقت تلك الفروع مثل فرعي الحرمين في البوسنة والصومال عام ٢٠٠٢م، تم تجريد أربعة فروع أخرى في كل من إندونيسيا وكينيا، وتنزانيا وباكستان عام ٢٠٠٤م، وفي العام نفسه تم تصنيف خمسة مكاتب فرعية أخرى للمؤسسة في أفغانستان وألبانيا، وبنجلاديش وإثيوبيا وهولندا.

وفي فبراير ٢٠٠٤م أعلنت وزارة المالية الأمريكية عن ضم فرع مؤسسة الحرمين السعودية في الولايات المتحدة، ومديرها بالولايات المتحدة «سليمان البطحي» إلى قائمة «الإرهابيين»، بالإضافة إلى فرع المؤسسة في اتحاد جزر القمر.

وفي أكتوبر ٢٠٠٤م، أعلنت وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف في السعودية حل مؤسسة الحرمين الخيرية، وطلبت من إدارة المؤسسة إغلاق المقار، وتسريح جميع الموظفين. وتم توكيل الهيئة السعودية الأهلية للإغاثة والأعمال الخيرية بتولي القيام بنشاطات مؤسسة الحرمين في الخارج.

### إسقاط الاتهامات:

في ٨ سبتمبر عام ٢٠٠٥م حكم قاضٍ من المحكمة الفيدرالية بولاية أوريغون الأمريكية بإسقاط



شامل لجميع التهم الموجهة إلى مكتب مؤسسة الحرمين الخيرية بمدينة آشلاند، في ولاية أوريغون بالولايات المتحدة، وعدم أحقية الحكومة في رفع القضية مستقبلاً بنفس التهم.

## المصادر:

ضحايا بريئة للحرب العالمية على الإرهاب، د. محمد بن عبد الله السلومي، البيان، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م.

صحيفة «الوطن» السعودية، العدد (١٤٦٨)، ٢٢ شعبان ١٤٢٥هـ - ٦ أكتوبر ٢٠٠٤م، انظر الرابط:

first\_page/first\_page09.htm/06-10-http://www.alwatan.com.sa/daily/2004

## المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية HBI

- تأسس المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية في باريس، بهدف وقف الهجوم على المؤسسات والجمعيات الإنسانية التي اتهمتها الإدارة الأمريكية بتمويل «الإرهاب»، وهو الأمر الذي أدى إلى نتائج كارثية على عمليات الإغاثة في إفريقيا وآسيا.

- يجمع «المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية» بين المنظمات غير الحكومية الإنسانية - من ألوان وتيارات، ومدارس مختلفة ومتباينة - الراغبة في العمل التعاوني والتضامني للتعريف بنفسها، ومثيلاتها على الصعيد العالمي؛ ولتأكيد الدور الإنساني الذي تقوم به هذه المؤسسات، والقيام بما يلزم لحمايتها، وضمان استمرار المساعدات الإنسانية للمحتاجين، والمساعدة على شفافية موارد ومصروف هذه المساعدات.

- يعمل المكتب اليوم من جنيف وباريس، وله قاعدة هامة في دول مجلس التعاون الخليجي، ويتمتع باعتراف دولي كبير.

- نجح المكتب مع المنظمات العضوية فيه في رفع تهمة «الإرهاب» عن عدد من الجمعيات الخيرية الإسلامية، التي عادت لتمارس نشاطها بشكل طبيعي في أوروبا وأحياناً في الولايات المتحدة.

## دور «المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية»:

بناء تجمع دولي معروف، عالمي النهج والتكوين، وترسيخ ذلك بكل الطرق القانونية والإعلامية.

بناء علاقات جيدة مع الأمم المتحدة، ودول الاتحاد الأوربي والمفوضية الأوربية، وممثلي هذه الدول في المؤسسات الدولية، وطلب الدعم المعنوي والقانوني والمادي منها.

ترسيخ علاقات واسعة مع الإعلام.

السعي للحصول على دعم المنظمات غير الحكومية للمكتب.

جمع عدد من المحامين حول المكتب، ولخدمة أهدافه.

إصدار تعريف دوري يوزع على مكاتب الأمم المتحدة، والدول الكبرى بما تقوم به المؤسسات من أعمال إنسانية؛ ترسيخاً لدورها، وعملاً بمزيد من الشفافية.

دعوة ممثلي الدول التي لا تحبذ عمل هذه المؤسسات لاستكشاف هذا العالم عن قرب.

إصدار نشرة دورية تعرف بالمكتسبات والمعاناة التي تعرضت لها المؤسسات.







إبلاغ الاحتجاجات للدول ولممثلها وللهيئات الدولية في حال تعرض أعمال المؤسسات غير الحكومية للمضايقات.

الاتفاق مع المؤسسات على طرق التعريف بالمناطق المحتاجة للعمل الإنساني ، أو تلقي التعريف بها والاقتراحات ، وإبلاغ ذلك للمؤسسات العاملة.

مطالبة الدول الكبرى ومؤسساتها ببذل العون للمجتمعات وللمؤسسات العاملة في المناطق المتضررة. وهنا يتم جانب من التنسيق الدولي وصناعة جو تعاون غير حكومي.

يظهر المكتب للحكومات وللشعوب فائدة المؤسسات غير الحكومية في التخفيف من مآسي الفقر والمرضى والجهل في بلادهم.

#### المصدر:

الموقع الإلكتروني للمكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية (IBH)

<http://www.humanitarianibh.net>

#### جمعية أصدقاء المؤسسات الخيرية .FOCA:

هيئة خاصة غير حكومية مقرها العاصمة الأمريكية واشنطن ، لا تستهدف الربح ، تسعى إلى تكوين شخصية تتعامل مع الحكومات والرأي العام الغربي ، وقد سجلت رسمياً في الكونجرس الأمريكي كجماعة ضغط (Lobby) في منتصف شهر يناير من عام ٢٠٠٤م.

#### المؤسسون:

رابطة العالم الإسلامي.

الندوة العالمية للشباب الإسلامي.

هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية.

المنتدى الإسلامي - بريطانيا.

مؤسسة مكة المكرمة.

#### الأهداف:

توضيح دور العمل الخيري الإسلامي ، وأهميته على الساحة العالمية.

الدفاع عن المؤسسات والجمعيات الخيرية ، ورصد ومتابعة كل ما يثار حولها من شبهات ومغالطات والرد عليها.

إقامة علاقات حسنة مع جميع الجهات الحكومية والشعبية.

#### الفئات المستهدفة:

تستهدف الجمعية مراكز اتخاذ القرار ، والجهات المناوئة للأعمال الخيرية ، ووسائل الإعلام ، ومراكز



الدراسات الفكرية، والمنظمات غير الحكومية، والجهات المتضررة من تحجيم العمل الخيري، والمنظمات الدولية، والسفارات الغربية في العالم الإسلامي، والعاملين في المجال الخيري، والرأي العام.

### من أهم أعمال الجمعية:

شاركت «FOCA» مع ٤٠ من الجمعيات والمؤسسات والمنظمات الخيرية الأخرى في إنشاء «مجموعة عمل» تكون ملتزمة بإحداث تغيير في القوانين والتشريعات التي تؤثر على المؤسسات الخيرية، وتسليط الضوء على الأضرار التي لحقت بالمؤسسات الخيرية الإسلامية من جراء هذه القوانين والسياسات.

السعي للحصول على تأييد أعضاء وموظفين في الكونجرس؛ حيث ساعدت «FOCA» في وضع استراتيجية لكسب التأييد، وذلك بالتنسيق مع مجموعة العمل وغيرها من المنظمات الأوربية والأمريكية.

متابعة التشريعات والنشاطات الأخرى في الكونجرس والتي تهتم «FOCA»، وتزويد الأعضاء بالجديد منها.

تقديم تعليقات وتوضيحات إلى وزارة الخزانة الأمريكية نيابة عن جمعية أصدقاء المؤسسات الخيرية.

الاتصال بالمؤسسات الحكومية فيما يخص المواضيع التي تهتم «FOCA» وأعضائها.

تحليل سياسات الحكومة الأمريكية، ومواقفها من المسائل التي تؤثر على أعضاء «FOCA».

متابعة وسائل الإعلام؛ بحثاً عن الموضوعات التي تؤثر على المؤسسات الأعضاء في «FOCA». والسعي لتقديم التصحيحات اللازمة، كلما كان ذلك ضرورياً.

البحث عن الادعاءات التي تتعلق بالمؤسسات الأعضاء في «FOCA»، وتقديم التفنيدات.

### المصدر:

الموقع الإلكتروني لجمعية أصدقاء المؤسسات الخيرية <http://www.foca.net/AR>

