المبحث الثانى
إقامة مؤسسة زكوية واقتراح هيكل تنظيمى لها

قد بدأ الرسول ﷺ بنظام ادارى واضح فكان له كتبة وقراء، وكان له سعاة للزكاة ، وأرسل معاذ بن جبل رضي الله عنه، إلى اليمن وأمره أن يجمع الزكاة، كما أن الرسول ﷺ أحصى أعداد المسلمين ليوزع عليهم العطاء، واتخذ غيرها من الخطوات التى تُظهر بداية التنظيم الإدارى فى عهده عليه الصلاة والسلام.

وعندما بدأت الدولة الإسلامية بترسيخ جذورها، برزت الحاجة إلى التنظيم الإدارى وبالأخص فيما يتعلق بالزكاة وقد اطلع المسلمون على حضارات الأمم السابقة التى تطورت النظم الإدارية بها، لاسيما الإمبراطورية الفارسية، والإمبراطورية الرومانية، وقد أثار هذا التطلع والاهتمام بخبرات الآخرين إلى اعتماد الديوان[1] كوحدة تنظيمية أساسية في فترة الحضارة الإسلامية، في عهد عمر بن الخطاب رضي الله عنه[2]، وقد يكون ذلك بسبب تزايد الموارد المالية بصورة كبيرة.

وفى عصرنا الحاضر تستخدم بعض الدول الإسلامية كلمة (ديوان) على الجهة المختصة بجمع الزكاة وصرفها في مصارفها الشرعية مثل ديوان الزكاة فى السودان، وبعض الدول الإسلامية تستخدم كلمة بيت الزكاة مثل بيت الزكاة الكويتي، أو صندوق الزكاة مثل صندوق الزكاة في دولة الإمارات العربية المتحدة، أو مؤسسة الزكاة مثل مؤسسة الزكاة في ماليزيا، ولكن مهما اختلف المسمى فإن الهدف واحد، وفى هذا البحث تستخدم الباحثة، مسمى مؤسسة الزكاة للجهة المسئولة عن جمع الزكاة وصرفها للمستحقين.

---

(١) الديوان: موضع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطنة من الأعمال والأموال ومن يقوم بها من الجيوش والعمل ، فى الماوردى، مرجع سابق، الباب الثامن عشر ص٢٥٩.

(٢) انظر: العمر (فؤاد عبدالله) ، إدارة مؤسسة الزكاة فى المجتمعات المعاصرة دراسة تحليلية مقارنة مع بيت الزكاة فى دولة الكويت، ذات السلاسل ، الكويت، ١٩٩٦ ص ١٠ وما بعدها.

وتتناول الباحثة الدراسة في هذا المبحث كالتالي:

المطلب الأول: إقامة مؤسسة زكوية ودورها فى استثمار أموال الزكاة.

المطلب الثانى: التنظيم الإدارى المقترح لمؤسسة الزكاة.

المطلب الثالث: عوامل نجاح المؤسسة الزكوية.

المطلب الأول

إقامة مؤسسة زكوية ودورها فى استثمار أموال الزكاة

تكون الدراسة فى هذا المطلب كالتالى:

أولاً: التعريف بالمؤسسة الزكوية.

ثانياً: دور المؤسسة الزكوية فى استثمار أموال الزكاة.

ثالثاً: اعتبارات يرجى مراعاتها عند إنشاء وتنظيم المؤسسة الزكوية.

وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أولاً: التعريف بالمؤسسة الزكوية:

«مؤسسة الزكاة مؤسسة اقتصادية ذات ثبات واستقرار ووجود دائم، وأهداف يقصد تحقيقها، وليس فقط وسيلة للإغاثة والإعانة الاجتماعية لمن هو محتاج إليها، هذا لا يعنى أنها ليست وسيلة لذلك، إلا أنها تعين من خلال تنظيم مؤسسي، وليس من خلال الرغبة غير المنظمة اجتماعياً واقتصادياً في إعانة الفقير»[1].

- والمؤسسة لغة:

مأخوذة من قولهم: أسس يؤسس تأسيساً[2]، والأس: أصل البناء،

---

(١) المواد العلمية لبرنامج التدريب على تطبيق الزكاة فى المجتمع الإسلامى المعاصر، تحرير منذر قحف، ندوة رقم ٣٣، البنك الإسلامى للتنمية المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب، جدة، ٢٠٠١م، ط٢، بحث دور الزكاة الاقتصادى، لمنذر قحف، ص٩٣.

(٢) الكثيرى، الموارد المالية لمؤسسات العمل الخيرى المعاصر، مرجع سابق، ص٧٠.

والأساس: قاعدة البناء التي يقام عليها ، فالأساس أصل كل شيء ومبتدؤه، وأسست الدار: بنيت حدودها ، ورفعت قواعدها، وفى لسان العرب أس الإنسان: قلبه[1].

وهذه المعانى تدور حول: الثابت الناظم، للبداية والنهاية وما بينهما، وحدود الشئ ومعالمه[2].

- والمؤسسة فى الاصطلاح:

يمكن تعريفها بأنها : شخص اعتبارى يتخصص فى مجال معين بنية الاستمرارية لتحقيق أهداف محددة طبقاً لقوانين ولوائح منظمة للعمل، يلتزم بها العاملون فى المؤسسة، ويكون له حرية اتخاذ القرار فى دائرة اختصاصه.

أما مؤسسة الزكاة: فيمكن تعريفها بأنها: مؤسسة ذات هدف ديني، واجتماعى، واقتصادى محدد، يتم إنشاؤها وفقاً لقواعد وإجراءات، ومعايير، ووظائف محددة [3]، طبقاً للشريعة الإسلامية.

فمؤسسة الزكاة هي الكيان الرسمي الذي ينوب عن الحكومة فى جمع الزكاة، ومن خلال هذه المؤسسة تقوم الدولة بجمع الزكاة وصرفها لمستحقيها واستثمار فائض أموالها، مع الحفاظ على الاستقلالية المالية لهذه المؤسسة عن مالية الدولة.

وقانون الزكاة سوف يتضمن إنشاء هذه المؤسسة، وتنظيمها ويضمن استقلالها المالي بما يحتويه من نصوص تنص على هذا الاستقلال.

---

(١) انظر، ابن منظور، لسان العرب، مرجع سابق، ج١، ص٧٨ ، وعرف مجمع اللغة العربية المؤسسة بأنها: «كل تنظيم يرمى إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح»، انظر المعجم الوسيط، دار الشروق، مصر، دار الشروق الدولية، ١٤٢٥هـ-٢٠٠٤م ط٤، ص١٧.

(٢) عمر (السيد)، بحث المؤسسة السياسية فى المنظور القرآنى، المؤسسية فى الإسلام، تاريخياً وتاصيلاً، مجموعة مؤلفين، دار السلام، القاهرة، ١٤٣٣هـ- ٢٠١٢م ، ط١، ص١٨٠.

(3) THE INSTITUTION OF ZAKAT, Reviewed by dr. Muzammil siddiqui, and others, the central zakat committee of the council of Islamic , Organization of Greater Chicago, 1st ed, 2005, p.2,www .zakatchicago.com.

ثانيا: دور المؤسسة الزكوية فى استثمار أموال الزكاة:

استثمار أموال الزكاة مسئولية هذه المؤسسة، فهي الأكثر دراية بشروط استثمار هذه الأموال، وفى حالة دخول المؤسسة الزكوية فى مشروعات مشتركة مع جهات أخرى يجب أن يكون لها صلاحية الإشراف على هذه المشروعات (هذه المشروعات لصالح المستحقين) للتأكد من أن هذه المشروعات تعمل وفق الشروط المتفق عليها لاستثمار أموال الزكاة.

وهذه المؤسسة بها استشاريون على درجة عالية من الكفاءة، ويكون لديهم نظرة شمولية لمعرفة المشروع الملائم والمناسب حسب المكان والموارد المتاحة.

ثالثاً: اعتبارات يرجى مراعاتها عند إنشاء وتنظيم المؤسسة الزكوية:

١- دراسة تجارب البلاد الإسلامية التي قامت بإنشاء مؤسسات زكوية للاستفادة من خبرات هذه البلاد، وتجنب المشاكل التى واجهتها.

٢- عند إنشاء المؤسسة الزكوية يوصى أن تُنشأ مؤسسة مركزية ولتكن فى العاصمة ثم تقام فى كل محافظة مؤسسة فرعية حتى يغطى العمل المؤسسى كل المحافظات وتكون قريبة من مستحقى الزكاة ومؤدى الزكاة، وأيضاً من المشروعات التى سوف تُقام لصالح هؤلاء المستحقين فى المحافظات، مما يؤدى الى تيسير العمل والدراية بظروف المستحقين والتعرف على مشاكلهم على أرض الواقع.

٣- محاولة إقامة المؤسسة الزكوية على أرض واسعة الى حد ما، مما يجعل مكاتبها كثيرة، ومساحتها مناسبة ، حتى تؤدى عملها على أكمل وجه .

٤- فصل المكاتب التي تقوم بجمع الزكاة في مبنى أو دور منفصل عن المكاتب التي تقوم بصرف الزكاة مراعاة لمشاعر مستحقى الزكاة.

٥- إنشاء ماكينات صرف آلي بجوار المؤسسة سواء كانت المؤسسة المركزية أو الفرعية لصرف الزكاة، أو إنشائها في ميادين معروفة، أو أسواق معروفة للمستحقين، وذلك عن طريق بطاقات صرف آلي لكل مستحق وذلك ضروري خاصة لكبار السن والمرضى فيكون ذلك من باب التيسير والحفاظ على كرامة مستحق الزكاة.

٦- عمل رقم حساب للمؤسسة ، بحيث يتم التحصيل بواسطة البنوك عن طريق هذا الرقم، ويكون لكل مكلف رقم زكاة وحساب خاص به.

ويمكن أيضا تعيين مندوبين فى مؤسسة الزكاة للتحصيل من المنازل أو الشركات وإعطائهم إيصال بالدفع، كما تفعل الجمعيات الأهلية لتسهيل إجراءات الدفع.

٧- عند إنشاء مؤسسة الزكاة يجب وضع قاعدة أساسية تبنى عليها المؤسسة الزكوية وهى الالتزام بالشريعة الإسلامية، فإنه عند وضع التصميم التنظيمى لمؤسسة الزكاة يقتضى أن يدور هذا التنظيم في فلك المبادئ والقواعد الفقهية المرتبطة بفريضة الزكاة.

بعد عرض إنشاء مؤسسة الزكاة بشكل عام، سوف تقوم الباحثة بدراسة التنظيم الداخلي لمؤسسة الزكاة بشكل أكثر تفصيلاً، واقتراح هيكل تنظيمى لها، فى المطلب التالى (إن شاء الله).

المطلب الثانى

التنظيم الإدارى المقترح لمؤسسة الزكاة

التنظيم الإدارى لمؤسسة الزكاة له عدة جوانب، وفى هذا المطلب نتعرض لبعض النقاط، التى تعتقد الباحثة أنه من الضرورى عرضها فى هذا البحث، ومنها علاقة المؤسسة الزكوية بغيرها، سواءً جهات حكومية أو جهات غير حكومية، ووضع هيكل تنظيمى مقترح للإدارات الرئيسية في مؤسسة الزكاة.

وسوف تكون الدراسة كالتالى:

أولاً: علاقة مؤسسة الزكاة بالأجهزة الحكومية الأخرى بالدولة.

ثانياً: علاقة مؤسسة الزكاة بالجهات غير الحكومية بالدولة.

ثالثاً: الرقابة الداخلية في مؤسسة الزكاة.

رابعاً: الهيكل التنظيمي المقترح لمؤسسة الزكاة.

وتفصيل ذلك على النحو التالي:

أولاً: علاقة مؤسسة الزكاة بالأجهزة الحكومية الأخرى بالدولة:

مؤسسة الزكاة تحتاج لبيانات ومعلومات عن المكلفين بالزكاة وأيضاً عن مستحقى الزكاة، فإذا قامت بذلك بمفردها اعتماداً على إمكانياتها فلن تستطيع أن تحصل على بيانات دقيقة، وحقيقية، وكافية ، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف ، إذن لابد لها من التعاون مع الأجهزة والمنظمات الحكومية الأخرى، حتى تحصل على المعلومات التي تحتاجها من هذه الأجهزة.

ومن أمثلة البيانات التي يتم الحصول عليها عن المكلفين بالزكاة، من أجهزة ومنظمات حكومية أخرى[1]:

---

(١) انظر جاهين (محمد محمد)، نموذج مقترح لتنظيم إدارى معاصر لمؤسسة الزكاة فى ضوء المبادئ الفقهية، مجلة الاقتصاد الإسلامى، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى، مرجع سابق، ص١٤٠ ، ١٤١.

١- متابعة القيد بالسجل التجارى:

حيث تقوم وزارة التجارة والتموين (من خلال مصلحة السجل التجارى) بإخطار فروع مؤسسة الزكاة بشكل دورى ببيانات حركة السجل التجارى لديها، والتعديلات التى أجريت على بعض هذه السجلات.

٢- تراخيص وزارة الصناعة:

حيث تصدر وزارة الصناعة (من خلال مصلحة الرقابة الصناعية) تراخيص إقامة المنشآت الصناعية، وتقوم بتزويد مؤسسة الزكاة بنسخة من هذه التراخيص.

٣- التراخيص التى تصدرها الوزارات والجهات المختلفة لأصحاب المهن الحرة:

كوزارة الصحة بالنسبة للأطباء، ووزارة العدل بالنسبة للمحامين، وهكذا بالنسبة للمحاسبين والمهندسين.. الخ، وتقوم هذه الجهات بإخطار مؤسسة الزكاة وفروعها.

٤- العقود المبرمة من المقاولين والمتعهدين مع الوزارات والمصالح الحكومية:

حيث تقوم هذه الوزارات والمصالح أيضا بإبلاغ مؤسسة الزكاة.

٥- المحاصيل الزراعية ومساحاتها:

يمكن لمؤسسة الزكاة وفروعها الحصول سنوياً على البيانات الخاصة بالمحاصيل الزراعية ومساحاتها عن طريق وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى، وأجهزتها المختلفة، وعلى هذا الأساس يمكن الوقوف على المكلفين بالزكاة على الزروع والثمار ومحاسبتهم زكوياً.

- وهناك أيضا وزارة الشئون الاجتماعية التى توفر بيانات عن مستحقى الزكاة.

وبالنسبة لإدارة استثمار أموال الزكاة سوف تحتاج إلى معلومات من جهات عدة في الدولة (وزارة الزراعة، ووزارة التخطيط، ووزارة الاستثمار، ووزارة الصناعة...) ومن أمثلة هذه المعلومات:

- معلومات عن بعض الحاجات الأساسية التي يحتاج إليها الفقراء والتي لا تقوم الدولة بتوفيرها وإنتاجها.
- وبالنسبة للمشروعات الزراعية ، تحتاج إلى معلومات عن المحاصيل التي تتناسب مع طبيعة كل محافظة، أو مع كل مكان داخل المحافظة.
- والمشروعات الصناعية تحتاج إلى معلومات عن الموارد المتوفرة في كل محافظة والتي تتناسب مع نوعية الصناعة فى هذه المحافظة.

وهكذا ، تستطيع إدارة الاستثمار أن تحصل على المعلومات اللازمة لإقامة مشروع معين من كل وزارة حسب نوع المعلومات التى تحتاجها.

ولذلك فإن وجود ممثلين من بعض الوزارات فى مجلس الإدارة سوف يحقق الفوائد التالية:

- تخفيض تكلفة الحصول على المعلومات.
- الحصول على معلومات دقيقة.
- سرعة الحصول على المعلومات.
- الاستفادة من المشروعات التى تم التخطيط لها ولم تنفذ بسبب نقص الإمكانيات أو عدم الجدية في التنفيذ من قبل الدولة.

ثانياً: علاقة مؤسسة الزكاة بالجهات غير الحكومية بالدولة:

- قد تتعامل مؤسسة الزكاة مع جهات غير حكومية مثل الجمعيات الخيرية[1]، وقد ينشأ اتصال بينهما، فمثلاً قد تقوم مؤسسة الزكاة باستكمال مشروعات خدمية لخدمة الفقراء والمحتاجين، قد عجزت عن استكمالها هذه الجمعيات لنقص الموارد، أو قد تقوم مؤسسة الزكاة بتكليف جمعية خيرية بتقديم خدمة معينة لصالح المستحقين وهكذا، وفى مثل هذه الأمور يكون الاتصال بين المؤسسة والجمعيات الخيرية عن طريق إدارة الاستثمار.

وأيضاً الاتصال بالمكلفين بالزكاة والقيام بتوعيتهم، قد يحتاج إلى التعامل مع العديد من الجهات سواء القنوات الفضائية، أو الصحف والمجلات وعقد المؤتمرات والندوات، ونشر الكتيبات التي توضح الأهمية الدينية للزكاة، وأيضاً إبراز الفائدة التي ستعود على مستحقي الزكاة، والخدمات التي سوف تقدمها مؤسسة الزكاة للفقراء والمحتاجين سواء كانت خدمات صحية أو تعليمية أو غيرها من الخدمات التي ستحقق منافع كثيرة للمحتاجين والفقراء، وهذا الدور ستقوم به إدارة العلاقات العامة في مؤسسة الزكاة.

ثالثاً: الرقابة الداخلية فى مؤسسة الزكاة:

يوجد نوعان من الرقابة الداخلية، الرقابة الشرعية، والرقابة المالية داخل مؤسسة الزكاة:

١- الرقابة المالية الداخلية:

تقوم بها إدارة المراجعة المالية وهى تتبع رئيس مجلس الإدارة مباشرة ، وهى تقوم بمراجعة يومية بالنسبة للتحصيل والصرف، فبالنسبة للصرف تقوم بمراجعة

---

(١) كما سبق توضيحه فى المطلب الثانى فى المبحث الأول من هذا الفصل.

قبل الصرف، وبعد الصرف وتقوم أيضاً بمراجعة المبالغ المحصلة سواء كانت مبالغ نقدية، أو بشيكات، والتأكد من دخولها في حساب مؤسسة الزكاة.

ومراجعة النسب التي تم حساب الزكاة على أساسها ، والتأكد من أنها طبقاً للنسب المقررة شرعاً.

٢- الرقابة الشرعية الداخلية:

تقوم بها إدارة الرقابة الشرعية، وهى أيضا تتبع رئيس مجلس إدارة مؤسسة الزكاة مباشرة، والدور الذي تقوم به الرقابة الشرعية من أهم الأدوار في مؤسسة الزكاة، لأنه يضمن عدم وجود أى خروج عن القواعد الشرعية للصرف وأن الصرف لا يخرج عن الأصناف الثمانية المحددة في القرآن الكريم، ومراجعة القرارات التى يقوم مجلس الإدارة باتخاذها والتأكد من عدم مخالفتها للشريعة الإسلامية، والرجوع إلى رئيس مجلس الإدارة فى حالة وجود أى مخالفات.

وأيضاً عند القيام باستثمار أموال الزكاة، يتم التأكد من أن الاستثمار يسير وفقا للضوابط الشرعية لاستثمار الأموال بصفة عامة، والضوابط المحددة لاستثمار أموال الزكاة بصفة خاصة.

ويفضل أن يكون مدير هذه الإدارة حاصل على دكتوراه في الشريعة الإسلامية.

رابعاً: الهيكل التنظيمى المقترح لمؤسسة الزكاة:

الهيكل التنظيمى هو الإطار الذي يحدد الإدارات الداخلية، ويبين الوحدات التنظيمية التي تقوم بالأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة والمسئولية.

فالهيكل التنظيمى هو: «الإطار الذي يبين حدود المنظمة الرسمية التي تعمل المنظمة من خلالها»، فالهيكل هو الإطار الذي يحدد حدود عمل المنظمة.

ومن الضرورى قبل تصميم الهيكل التنظيمى، دراسة العديد من العوامل أهمها[1]:

١- تحديد الأنشطة الرئيسية:

لابد من توضيح الأنشطة الرئيسية في مؤسسة الزكاة بحسب دورها المنشود في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، فمؤسسة الزكاة قد تكون هدفها إلى جانب جمع الزكاة وتوزيعها، استثمار الفائض من أموال الزكاة، فيكون استثمار الفائض من أموال الزكاة نشاطاً رئيسياً يجب أخذه فى الاعتبار عند تصميم الهيكل.

٢- تحليل القرارات وتفويض السلطات:

وقد يشمل ذلك دراسة وتحليلاً للقرارات الواجب اتخاذها والمستويات الإدارية التي يمكن اتخاذ تلك القرارات فيها.

مثل قرار الصرف فى مصرف المؤلفة قلوبهم، هل سيتم اتخاذه على مستوى الإدارة (إدارة الصرف) أو الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة).

٣- التوازن بين الصلاحيات التي تمنح للفرد والمسئوليات التي تقع على عاتقه.

٤- تحليل العلاقات:

ويتم ذلك من خلال دراسة نقاط الاتصال بين الأنشطة المختلفة، فمثلاً نشاط العلاقات العامة يكون أكثر مع نشاط الإعلام .... وهكذا.

٥- حجم العمل:

ويقصد به تحديد حجم العمل الحالى المتوقع حسب استراتيجية مؤسسة الزكاة

---

(١) انظر: العمر (فؤاد عبدالله)، إدارة مؤسسات الزكاة فى المجتمعات المعاصرة، مرجع سابق، ص٤٣، ٤٤.

وخططها المستقبلية ومدى قيامها بالإجراءات والأعمال المتعلقة بالجمع أو التوزيع أو كليهما.

٦- بيئة العمل وظروف المنظمة:

فمؤسسة الزكاة التى تعيش فى بيئة معينة لابد أن يكون لها تأثير عليها.

٧- تحديد حجم الإشراف ومداه:

يتم تحديد عدد الأشخاص الذين يمكن لأى مدير إدارتهم والإشراف عليهم، وهل ستكون مؤسسة الزكاة أكثر فعالية، إذا قل عدد الأشخاص الذين يديرهم أى مدير، أم تزداد الفعالية إذا زادوا؟.

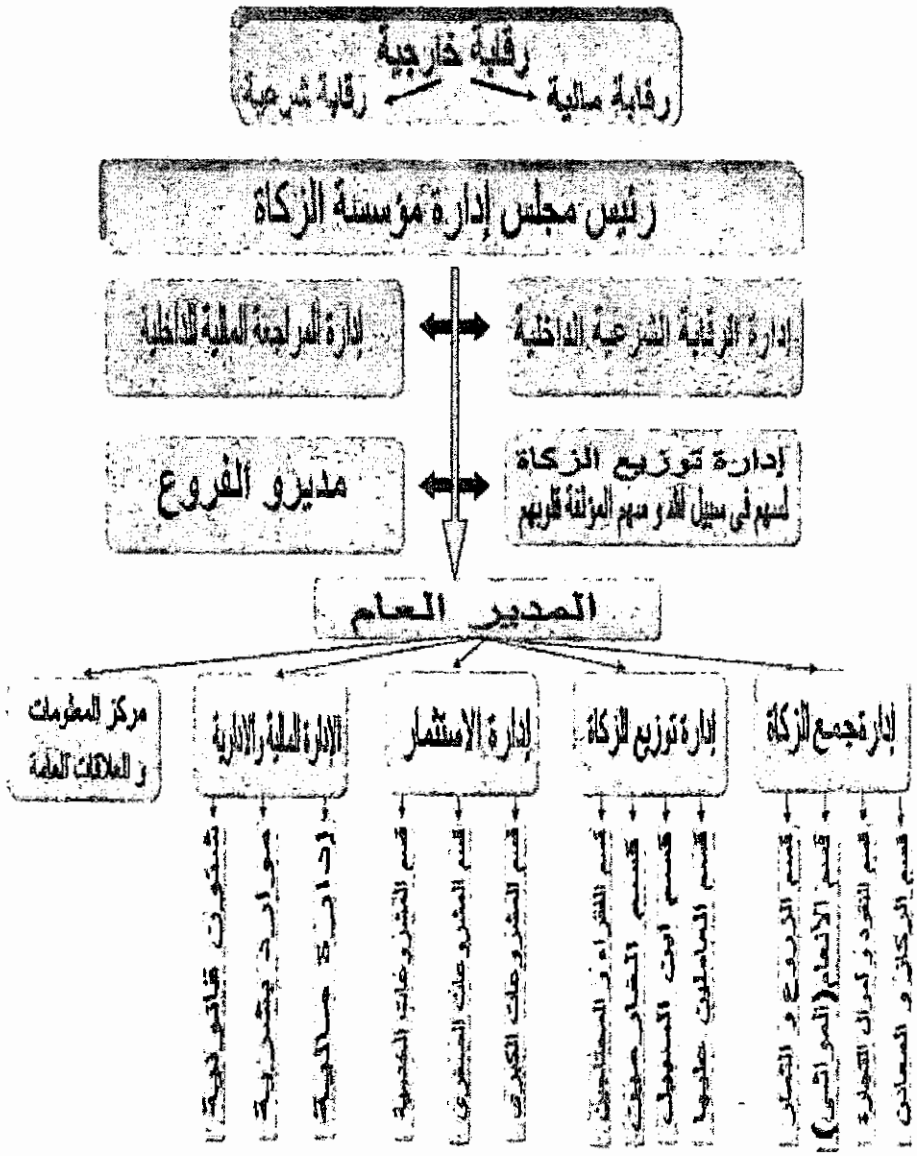
٨- المرونة:

يجب أن يتسم الهيكل بالمرونة وقابلية التعديل فى حالة حدوث أى تعديلات تنظيمية.

وفيما يلى الهيكل التنظيمى المقترح للمؤسسة المركزية :

شكـــــل (٢-١)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة المركزية



ملاحظات على الهيكل المقترح:

١- رئيس مجلس الإدارة يتم تعيينه بقرار من رئيس الدولة.

٢- مجلس الإدارة يكون من بين أعضائه مندوبون من بعض الوزارات وعلماء الشريعة والاقتصاد.

٣- إدارة توزيع الزكاة لسهم ابن السبيل وسهم المؤلفة قلوبهم، تتبع رئيس مجلس الإدارة، حيث أن قرار الصرف لهذين المصرفين له أبعاد سياسية.

٤- إدارة الاستثمار، تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- **قسم المشروعات الكبرى:**

والهدف من هذه المشروعات تحقيق ربح لصالح المستحقين، ويكون رأسمالها كبيراً، ويقوم مجلس الإدارة بتحديد الحد الأدنى لرأسمالها.

- **قسم المشروعات الصغيرة:**

رأسمال هذه المشروعات يقل عن الحد الأدنى للمشروعات الكبرى، وأيضاً يساعد هذا القسم أصحاب الحرف المحتاجين لرأس مال، بتوفير المكان والآلات المناسبة لمزاولة حرفتهم.

- **قسم المشروعات الخدمية:**

وهى لا تهدف إلى تحقيق ربح للمستحقين، ولكن توفر لهم خدمات تعليمية، أو صحية، أو غير ذلك من الخدمات التي يحتاجها المستحقون.

المطلب الثالث

عوامل نجاح المؤسسة الزكوية

هناك عدة عوامل داخلية وخارجية تعمل على نجاح المؤسسة أهمها:

أ-عوامل داخلية:

أولاً: زيادة حصيلة الزكاة.

ثانياً: حسن الإدارة.

ثالثاً: التخطيط وتحديد الأهداف.

رابعاً: العدل وحسن التوزيع بين الأصناف والأفراد.

خامساً: الاستقلالية المالية.

ب- عوامل خارجية:

أولاً: وجود المجتمع المسلم الذي يرغب في تطبيق الشريعة الإسلامية

ثانياً: رغبة الفقراء في وجود المؤسسة

وسوف تقوم الباحثة بدراسة هذه العوامل كالتالى:

أ- العوامل الداخلية

أولاً: زيادة حصيلة الزكاة:

عند إنشاء مؤسسة الزكاة تنبنى عليها كثير من الآمال والأهداف المراد تحقيقها من سد حاجات المستحقين والمساعدة في تحقيق التنمية والوصول إلى الفقراء في كل القرى والعشوائيات البعيدة، ولتحقيق هذه الأهداف، تحتاج إلى حصيلة كبيرة، ولذلك فلابد لها من عمل الآتى:

١- توسيع قاعدة إيجاب الزكاة:

«لكى تنجح مؤسسة الزكاة فى الحصول على حصيلة وفيرة يجب الأخذ بنظرية الموسعين في إيجاب الزكاة. ومضمون هذه النظرية: إن كل مال نام يجب أن يكون (وعاء) أو (مصدراً) للزكاة، ولو لم ينص النبى ﷺ على وجوب الأخذ منه بذاته، فيكفينا أنه يدخل في العمومات القرآنية والنبوية»[١].

٢- جمع الزكوات من الأموال الظاهرة والباطنة:

«إن الأصل العام هو أن الإمام هو الذي يجمع الزكوات من الأموال الظاهرة، والأموال الباطنة، وأنه لما صعب جمعها من الأموال الباطنة فى عهد سيدنا عثمان بن عفان رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، وكانت أموال بيت المال بكل أقسامه مكدسه فيه، تركها لأربابها يؤدونها بالنيابة عنه، فإذا أخلوا بواجب النيابة، ولم يؤدوا حق الله فى ماله، تولى الإمام الجمع بنفسه، كما هو الأصل»[٢].

وقد تعين الآن أن يتولى ولى الأمر جمع الزكاة من كل الأموال الظاهرة والباطنة لسببين:

- أن الناس تركوا أداء الزكاة في كل الأموال ظاهرها وباطنها.
- أن الأموال صارت كلها ظاهرة تقريبا[٣].

ومع ذلك لابد من وجود نسبة من أموال المكلف يقوم هو نفسه بتوزيعها على أقاربه من الفقراء والمساكين.

---

(١) القرضاوى (يوسف)، لكى تنجح مؤسسة الزكاة فى التطبيق المعاصر، المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب، البنك الإسلامى للتنمية، جدة، ١٤١٥ هـ - ١٩٩٤م، ط١ ، ص١٥

(٢) المرجع السابق، ص٢٩

(٣) انظر نفس المرجع، ص٣٠

٣- **القيام بالتوعية، والحوار**، وإقامة الندوات لتوضيح المنافع التى سوف تعود على الفرد والمجتمع من تطبيق نظام الزكاة.

٤- استثمار جزء من أموال الزكاة:

بعد سداد حاجات المستحقين الضرورية يمكن استثمار جزء من أموال الزكاة طبقا للضوابط الشرعية لاستثمار أموال الزكاة، وذلك من شأنه زيادة حصيلة الزكاة.

ثانياً: حسن الإدارة:

حسن الإدارة من أهم العوامل التى تساعد على نجاح المؤسسة واستمرارها ومن أهم سمات حسن الإدارة ما يلى:

١- التعاون فى اتخاذ القرار بين أعضاء مجلس إدارة مؤسسة الزكاة.

٢- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتبسيط الإجراءات.

٣- حسن اختيار العاملين في مؤسسة الزكاة.

٤- تخفيض النفقات الإدارية.

وفيما يلى توضيح لهذه النقاط كالتالى:

١- التعاون فى اتخاذ القرار بين أعضاء مجلس إدارة مؤسسة الزكاة:

من أعضاء مجلس إدارة مؤسسة الزكاة من هم من علماء الشريعة، واقتصاديون ومندوبون من بعض الوزارات، وكل منهم له رأيه في مجاله، وقد يتمسك برأيه دون تفهم وجهة نظر الآخر، مما يعرقل اتخاذ القرار الصحيح لذلك يجب أن يستمع كل شخص للآخر، لأن كل شخص خبير في تخصصه ومجاله، ويحاول الوصول إلى القرار الأصلح لمستحقى الزكاة، بدون مخالفة الشريعة الإسلامية.

٢- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

إن وجود شبكة معلومات بين المركز الرئيسي والفروع، وبين الإدارات المختلفة، يساعد على توفير الوقت والجهد، وتوفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

وأيضاً عمل رقم لكل مكلف يتم التعامل به مع مؤسسة الزكاة، والقيام بتحديث بياناته على الحاسب الآلي بشكل مستمر، مما يزيد من سهولة ودقة حساب الزكاة.

وعلى مؤسسة الزكاة أن يكون لها موقعها الفعال النشط على شبكة المعلومات للتعريف بنفسها والأعمال التي تقوم بها، ويحتوى على معلومات هامة وإرشادات للمكلفين.

٣- حسن اختيار العاملين فى مؤسسة الزكاة:

يجب مراعاة ما اشترطه الفقهاء فى العامل: أن يكون مسلماً كافياً لعمله، عالماً به، أميناً فيه، وقد اهتم فقه السياسة الشرعية العامة بشروط لكل من يلى عملاً عاماً. وجماع هذه الشروط اثنان: القوة والأمانة. كما جاء فى قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾[القصص:٢٦]، وعند المفاضلة بين القوة والأمانة في الوظائف والأعمال، يرجح أهل القوة في شئون الجهاد ونحوه، ويرجح أهل الأمانة في شئون المال(١).

وهناك صفات يُفضل أن تتوافر في العاملين على الزكاة من أهمها:

- أن يتصف بالأمانة.
- أن يتصف بالعدل، فلا يحابى من يحب، ولا يظلم من يكره.

---

(١) القرضاوى، لكى تنجح مؤسسة الزكاة، مرجع سابق، ص٣٥.

- لا يخرجه الغضب عن الحق، ولا يكون همه محاباة الأغنياء، أو إرضاء الفقراء، بل يجعل كل همه إرضاء الله تبارك وتعالى[1].
- أن يكون عفيف النفس، ولا يقبل هدايا من أي نوع.
- يجب أن يكون ملماً بالنواحى الفقهية والمحاسبية ، والفنية والإدارية المتعلقة بالزكاة (الكفاءة)[2].

٤- تخفيض النفقات الإدارية:

ومن حسن الإدارة تخفيض التكاليف ما أمكن ذلك، حتى رواتب العاملين في المؤسسة رغم أنهم يأخذون رواتبهم من سهم (العاملين عليها)، فليس معنى ذلك المغالاة فيها ولكن يجب الاقتصاد بقدر الإمكان، فيجب:

- أن تكون المرتبات فى حدود المثل ولا يكون بها مغالاة.
- يتم تعيين موظفين من نفس أهل القرى والبلاد التى تجمع منها الزكوات، بدلاً من المغتربين الذين يكلفون مؤسسة الزكاة رواتب أكبر[3].
- قبول المتطوعين الذين يرغبون فى العمل لابتغاء وجه الله، وهذا الصنف يعتبر صمام أمان المؤسسة التي يعمل بها من ناحية، وقوة محركة دافعة لحسن إنتاجها من ناحية أخرى، فضلاً عن أنه لا يكلف المؤسسة شيئاً[4].

وتخفيض النفقات الإدارية ليس فقط فى تخفيض الرواتب بل يجب أن يشمل غيرها من المصروفات ويجب العمل باستمرار على إيجاد أفضل البدائل بأقل التكاليف ومحاولة عدم الإسراف في مصاريف الجمع.

---

(١) المرجع السابق، ص٣٦.

(٢) حسن (أحمد محمد محمد) ، بيت الزكاة الكويتى ودوره فى تنمية اقتصاديات الدول الإسلامية، رسالة ماجستير، المعهد العالى للدراسات الإسلامية، قسم اقتصاد، القاهرة، ١٤٢٨هـ- ٢٠٠٧م، ص٢٥٦.

(٣) القرضاوى ، لكى تنجح مؤسسة الزكاة، مرجع سابق، ص٣٩.

(٤) انظر المرجع السابق، الصفحة نفسها.

ثالثاً: التخطيط وتحديد الأهداف:

إن التخطيط هامٌ وضرورى حتى تحقق المؤسسة أهدافها، فلا ينجح عملٌ بدون تخطيط وتحديد الأهداف وبيان كيفية الوصول إليها، فالتخطيط يحقق الآتى[1]:

١- يساعد المؤسسة على مواجهة التغير وعدم اليقين، وخصوصاً فى إدارة الاستثمار.

٢- يحقق التخطيط تركيزاً اكبر على أهداف المؤسسة.

٣- يوفر الكفاءة فى الأداء لأنه في التخطيط عموماً توضع أهداف ، ثم توضع سياسات محددة للوصول إلى هذه الأهداف، ثم بعد ذلك توضع أهداف مرحلية، ثم يتم تقييم للأهداف المحققة ومعرفة الخلل الذي يوجد في الجهاز الإدارى، وكيفية معالجة هذا الخلل، وهذا كله يساعد على رفع مستوى الأداء فى المؤسسة الزكوية.

٤- يساعد التخطيط على الرقابة وتقييم الأداء.

ولابد لمؤسسة الزكاة أن تتضمن خطتها مبدأ المشاركة ، عن طريق اشتراك كل الجهات أو الإدارات في إعداد الخطة وتنفيذها، وبالتالي يكون الجميع متحمساً لتنفيذ هذه الخطة[2].

رابعاً: العدل وحسن التوزيع بين الأصناف والأفراد:

ويقصد بالعدل هنا العدل بين مصارف الزكاة الثمانية، والعدل بين أفراد كل صنف من المستحقين، فيراعى الأهلية وشدة الحاجة، ومصلحة الإسلام العليا. وهذه

---

(١) انظر، العمر (فؤاد عبدالله) ، مبادئ التخطيط والميزانيات فى أجهزة الزكاة، المواد العلمية لبرنامج التدريب على تطبيق الزكاة، مرجع سابق، ص١٤٧.

(٢) المرجع السابق، ص١٥٥.

بعض القواعد التي ينبغي اتباعها، وفقاً لأرجح الأقوال في التوزيع على الأصناف والأشخاص[1] :

١- ينبغى تعميم الزكاة للأصناف المستحقين إذا كثر المال، ووجدت الأصناف وتساوت حاجتها أو تقاربت.

٢- ليس بواجب أن نسوى بين كل صنف وآخر في قدر ما يصرف له، وإنما يكون ذلك حسب العدد والحاجة.

٣- يجوز صرف الزكاة كلها لبعض الأصناف خاصة، لتحقيق مصلحة معتبرة شرعا تقتضى التخصيص.

٤- ينبغي أن يكون الفقراء والمساكين هما أولى الأصناف التى تصرف لهما الزكاة فإن كفايتهم وإغناءهم هو الهدف الأول للزكاة.

٥- ينبغى الأخذ بمذهب الشافعى في تعيين الحد الأقصى الذي يصرف للعاملين على الزكاة جباية وتوزيعاً وقد حدده بمقدار الثمن (١٢,٥٪) من حصيلة الزكاة ، فلا يجوز الزيادة عليه.

أما حسن التوزيع: فكل قرية أو مجموعة قرى متجاورة أولى بما يجمع من زكاة أغنيائها عن طريق فرع المؤسسة في هذه القرى فما فضل منها كان لأقرب القرى إليها فلها أولوية من غيرها عن طريق فرع المؤسسة فى المركز الإدارى للمنطقة، فما فضل عن حاجة المركز نقل إلى مؤسسة الزكاة في المحافظة. وفى كل بلد اسلامى تتبع نفس الطريقة في البداءة بالوحدة الصغرى، ثم الانتقال إلى ما هو أكبر منها.

وما فضل عن حاجة مؤسسة الدولة ، نقل إلى المؤسسة المركزية للزكاة، لتساعد منه الدول التي تقل حصيلة زكاتها ، أو يكثر الفقراء والمحتاجون فيها أكثر من غيرها،

---

(١) انظر القرضاوى، لكى تنجح مؤسسة الزكاة، مرجع سابق، ص٥٢ وما بعدها.

لإقامة المشروعات الكبرى لصالح المستحقين، التي تعجز دولة واحدة عن إقامتها من حصيلة الزكاة[1].

خامساً: الاستقلالية المالية:

نظراً لأن مصارف الزكاة محددة بالمصارف الثمانية التى لا يجوز الخروج عنها أبداً، لذلك فإن موازنة المؤسسة يجب أن تكون منفصلة عن الموازنة العامة للدولة، وإن كانت تخضع للجهاز الرقابى المالى للدولة.

ب- العوامل الخارجية:

أولاً: وجود المجتمع المسلم الذي يطبق الشريعة الإسلامية:

يتم إنشاء المؤسسة وبدء العمل بها على الثقة بأن هناك مجتمعاً إسلامياً يريد تطبيق الشريعة، ويريد أن تحقق الغرض منها، وأن تتم مساعدة الفقراء والمساكين، والوصول بهم للإغناء الذي سعى إليه سيدنا عمر بن الخطاب رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، فإذا لم يوجد هذا المجتمع، ولم تحصل المؤسسة على الحصيلة الوفيرة ، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، فلن تنجح مؤسسة الزكاة.

ثانياً: رغبة الفقراء في وجود المؤسسة:

إن اقتناع الفقراء بأهمية المؤسسة وأنها سوف تحقق لهم المنافع ، سواء كانت هذه المنافع في شكل مبالغ مالية تكفيهم عن سؤال الناس، أو خدمات تعجز الحكومة عن تقديمها لهم، سوف يكون قوة داعمة للمؤسسة، وهذا الاقتناع أيضاً سوف يجعلهم يشتركون في الدعاية للمؤسسة ويمثلون قوة دافعة للأغنياء للتعامل مع مؤسسة الزكاة.

---

(١) المرجع السابق، ص٤٧.

نخلص من هذا المبحث إلى ما يأتي:

١ - مؤسسة الزكاة هى الشخصية الاعتبارية التى تنوب عن الحكومة فى القيام بشئون الزكاة، وهى المسئولة عن استثمار أموال الزكاة.

٢ - قيام مؤسسة الزكاة باستخدام الوسائل الممكنة لتبسيط عمليات، وإجراءات تحصيل الزكاة من المكلفين، وتوزيعها على المستحقين.

٣ - يجب تنظيم العلاقة بين مؤسسة الزكاة وغيرها من الأجهزة والجهات الحكومية وغير الحكومية.

٤ - الرقابة الداخلية المالية والشرعية يجب أن تتبع رئيس مجلس إدارة المؤسسة بشكل مباشر.

٥ - مؤسسة الزكاة يجب أن تعمل جاهدة لزيادة حصيلة الزكاة لسد حاجات المستحقين.

٦ - نجاح مؤسسة الزكاة يتوقف على اقتناع المجتمع بأهمية المؤسسة، وهذا الاقتناع يكون من الطرفين سواء من المكلفين بالزكاة، أو المستحقين لها.