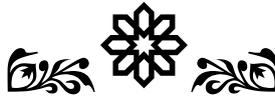




الفصل السادس

التنمية كعمل خيري





توطئة:

عندما نتخيل الباعث الذي يُحرك الناس من أجل القيام بالأعمال، وعندما ننظر إلى هذا الباعث في ظل ثقافة المجتمع المسلم نجد أننا كمجتمع وكدولة بل وكأمة إسلامية نخسر خسارة فادحة عند استبعاد بواعث هذا المجتمع وهذه الخلفية الثقافية القائمة على أساس الرغبة فيما عند الله ونيل رضوانه من خلال العمل فهناك فرق شاسع في الدافع الذي يدفع طالباً لأن يُذكر حتى ينجح وطالب آخر يعتقد أن مذاكرته هذه هي جهاد في سبيل الله وأنه لا يستطيع أن يُطيع ربه ويُسعد أبويه ويبرهما إلا بالحصول على الدرجات العُلا.

نعم نحن نخسر كثيراً عندما نجعل أهل الثراء في المجتمع وأهل الخبرة محبوسون محرومون من ممارسة دورهم في تنمية مجتمعاتهم، بل ولك أن تتخيل الخسارة الفادحة التي تلحق بالمجتمع عندما لا نجعل طاعة الله ورضوانه هي الهدف من العمل لأنه عندما يكون الله هو الهدف والغاية فإن العمل يخرج على أكمل ما يكون. شيء آخر يجب أن نُشير إليه ونؤكد أنه أن الخير موجود في أمة الإسلام والتبرعات يُمكن أن تتدفق من كل مكان ويبقى علينا نحن كرواد لمفهوم تنمية المجتمع وفقاً للمفهوم الإسلامي دور توجيه هذه النفقات وتوجيه الراغبين بالتبرع سواء بالوقت أو الجهد أو المال أو حتى في توفير مكان لتتم فيه ممارسة أي عمل يهدف لخدمة المجتمع وتحقيق المصلحة العُليا للمجتمع، ولعلنا لا نقول سراً إذا قلنا أن هناك مجتمعات مسلمة تُعاني من الفقر وما يترتب على هذا الفقر من قلة فرص العمل وارتفاع سن الزواج وغيرها من متلازمات الفقر وهذه المجتمعات على الرغم من فقرها تتلقى مُساعدات وهبات وتبرعات من جهات وأفراد تبلغ أرقاماً ضخمة للغاية، ويكمن حل مُشكلة فقر هذه





المجتمعات في توجيه هذه التبرعات فبدلاً من شراء البطاطين والأخفة أو تجديد فرش المساجد أو إقامة ولائم الأعراس وولائم الإفطار في شهر رمضان المبارك أو ذبائح عيد الأضحى المبارك وغيرها من النفقات الاستهلاكية يُمكن الاقتصاد في كل هذه الجوانب من النفقات الاستهلاكية وتوجيه قدر من هذه النفقات إلى مشروعات إنتاجية كإنشاء المتاجر والمشاغل أو المشاريع البسيطة كإنشاء مصنع للأعلاف أو معمل تفرخ دواجن أو محطات تنقية ورفع المياه أو هيئة لتقديم خدمات استشارية للمشاريع المطلوبة في المجتمع، أو إنشاء مشاريع خدمية طويلة الأمد وهذا يكون عن طريق دعم اللجان الصحية والتعليمية بالمساجد. كما أنه ومن خلال اللجنة الدعوية يُمكن دعوة الأغنياء للتبرع مثلاً بإنشاء مصنع مُعين إما تبرع كامل أو عن طريق المشاركة بنسبة مُحددة وهكذا في كل المشروعات التنموية التي هي في الحقيقة تدخل في نطاق الوقف الخيري أو الصدقات الجارية التي تصلح لأن تكون أداة هامة للتبرع لصالح موتى المسلمين.

نحن في هذا الفصل سنناقش الطرق والوسائل التي من شأنها أن تدعم وتزيد من معدلات التنمية كعمل خيري، بصيغة أخرى سنناقش كيف تتحول لجان المسجد مُتجمعة إلى منظمة عمل غير ربحية (Non Profit Organization)؟ وما هي الوسائل والأدوات وسياسة العمل التي تكفل هذا التحول للجان المسجد وتكفل كذلك استدامة هذا العمل. نحن هنا سنناقش سياسة العمل المثلى لهذه المنظمة الوليدة وكيف تتعامل مع موظفيها، وكيف تقوم باختيارهم وما هي اللوائح الداخلية التي تُنظم العمل وكيفية تنمو هذه المنظمة ويزداد نشاطها باستمرار.



باختصار شديد نحن هنا سنناقش كيفية تحويل العمل الخيري التطوعي الذي يقوم به رواد المسجد من عمل غير مُنظم إلى عمل مؤسسي مُنظم ينمو ويتطور ويستمر.

أولاً: من الفردية إلى المؤسسية:

لا يخلو المجتمع المسلم من أهل الخير الذين يبذلون كل أنواع الأعمال والجهود الخيرية مثل: التطوع بالجهد أو التبرع بالمال بالإضافة إلى الصدقات والزكوات المختلفة ولكن تظل هذه الجهود فردية إلا إذا قامت لجان المسجد بتنظيمها، وتنظيم هذه الأعمال لا يعني أن تحتكر لجان المسجد كل أعمال الخير ولكن يعني تنظيم العمل وضمان تحويله إلى عمل مؤسسي له طبيعة الديمومة والاستمرار.

ويمكن تلخيص ما يتميز به العمل الفردي وكيف يتطور لكي يُصبح مؤسسياً وفقاً لمراحل تطوره في الجدول التالي:

مرحلة التطور	طبيعة العمل	ما يتميز به	المخاطر
الأولى	عمل فردي أو مؤسسة يمتلكها ويديرها فرد.	يرتبط بوجهة نظر واهتمامات ومصالح الفرد.	تنتهي بموت الرمز أو الشخص المؤسس.
الثانية	عمل جماعي، غير مؤسسي.	يرتبط بمصالح ورغبات ورؤية المجموعة، ولكنه قد يتخبط بسبب اختلاف وجهات وتوجهات المشاركين.	عدم وجود مجلس إدارة لتنظيم وإدارة العمل، موت القيادات المؤثرة في المجموعة.
الثالثة	مؤسسي	مصالح ورؤية جماعية، مع الاستقرار والعمل المنظم. مع وجود مجلس إدارة منفصل عن المؤسسين.	لا يوجد منهج واضح للتدريب والتعليم وإدخال عناصر جديدة في العمل.



من خلال الجدول السابق نرى أن نجاح الأعمال الفردية يكون مرهوناً بقدرات الأشخاص القائمين بها والأعمال الفردية ليست هي الصدقات أو التبرعات التي يقوم بها شخص فقط ولكنها يُمكن أن تشمل أعمالاً جماعية ولكنها تعمل تحت إشراف شخص واحد هو الشخص المؤسس مثل: أن يقوم شخص بتعليم أو علاج أبناء الحي دون أتعاب فبعد أن يموت هذا الشخص نجد أن العمل في مؤسسته الفردية قد تعثر وتدنى مستوى الأداء فيه. أما في المرحلة الثانية من التطور فنجد مجموعة أشخاص يتعاونون على إنشاء عمل خيري كبير وقد يستمر هذا العمل ما دام التعاون قائماً بين هؤلاء الأشخاص ولكنه يتعثر بموت الأشخاص المؤثرين فيه. أما المرحلة الثالثة من تطور العمل فتكون عبارة عن تكوين وإنشاء مؤسسة يكون لها مجلس إدارة منفصل عن المؤسسين وتكون هناك لائحة داخلية لتنظيم عملها وتعيين الموظفين واستقبال التبرعات والاهتمام بالتخطيط والتطوير وعدم التأثر بخروج أو دخول أفراد متبرعين أو متطوعين جُدد. أي يجب على المؤسسين تشكيل مجلس إدارة يعمل وفقاً للوائح الداخلية محددة، ولا يتدخل المتبرعون أو المنشئون في عمل هذا المجلس، بذلك تتحول الجهود الفردية إلى عمل مؤسسي يقوم على أركان أساسية، كما هو موضح في الشكل الآتي:



العمل المؤسسي هو عمل متكامل الأركان يشتمل على كل الجوانب التنظيمية^(٥٨).

ثانياً: تطوير مؤسسة العمل الخيري:

مؤسسة العمل الخيري هي تلك المنشأة التي قامت بجهود من أفراد المجتمع وتم تجميع هذه الجهود وبلورتها في مؤسسة لا تهدف للربح ولكنها تهدف لخدمة المجتمع، وهذا العمل الخيري ممتد ومتسع ويتسع لكل جهود وأفراد المجتمع رجالاً ونساءً شباباً وشيوخاً، ولكي نحافظ على هذه المنشأة ونضمن لها الاستمرار والتطور ينبغي التركيز على عناصر القوة في هذه المنشأة وهي:

(٥٨) الحميدي، أنور، (٢٠١٣م) "دورة تنمية الموارد في المنظمات غير الربحية"، بإدارة أوقاف القصيم، بالمملكة العربية السعودية، مكتبة نور للنشر الإلكتروني، ص (١١٠، ١١١).



(١) رأس المال البشري:

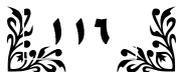
رأس المال ينقسم إلى نوعين رأس مال ملموس ويتمثل في ممتلكات المؤسسة من عقارات وآلات وغيرها ورأس مال غير ملموس ويُعرف برأس المال البشري والذي يتمثل في الأفراد وما يمتلكون من مواهب ومهارات وما تمتلكه المؤسسة من سُمعة طيبة وعلاقات عملاء وقدرات تسويقية، ولا يُمكن أن تطور أي مؤسسة بدون الاهتمام بالعنصر البشري بها أو بالموظفين^(٥٩).

(٢) الموظفون:

الموظفون هم الأشخاص الذين يقومون بالعمل داخل مؤسسة العمل الخيري، ومن المُسلّمات أنه لا يُمكن إقامة أي مؤسسة إلا على أكتاف رجال أو موظفين أكفاء فالعُنصر البشري هو العُنصر الأهم؛ لأنه مهما بلغت مهارات التخطيط وإمكانيات المؤسسة فلا يُمكن الوصول إلى الهدف المرسوم إلا بفريق عمل يتميز بالمهارة والإخلاص.

ووفقاً لرؤية جمهور العلماء والباحثين فإن العنصر البشري يُمثل حجرَ الزاوية في تطوير ونمو المؤسسة أي أن عمليات التطوير يجب أن تبدأ من الاهتمام بالأفراد أو الموظفين. لذلك أنشأت المؤسسات الكبرى أقساماً مُستقلة لإدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) أو إدارة العاملين. هذا القسم يهتم بتحسين نوعية حياة العاملين؛ ليضمن الأداء الفعال لهم خلال العمل وهذا يؤدي بكل تأكيد إلى تحسين الإنتاجية

(٥٩) طاهر، فاضل جميل (٢٠١٩م) "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في استثمار رأس المال البشري بحث تطبيقي في وزارة الصحة"، مجلة دنانير، العدد(٣٥)، الجامعة العراقية، بغداد، ص(٨:٦).



في الكم والكيف. فلا يوجد منظمة تبغي النجاح إلا وهي تهتم بالموظفين في كل المراحل من التعيين ثم التدريب والتطوير والترقية واستقطاب الخبرات والمهارات المطلوبة وبذل كل الجهود المتاحة في سبيل الاحتفاظ بالموظفين الحاليين^(٦٠).

ويمكن تلخيص مهام إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

✓ بناء الهيكل الإداري: وهذا يشمل تعيين الموظفين الجدد والتخطيط الاستراتيجي لكل ما يتعلق بالعمالة مثل: تدريب بعض العاملين لتمكين المؤسسة من إدارة التوسعات الجديدة، كذلك يشمل بناء الهيكل الإداري مثل: استقطاب والتعاقد مع أهل الخبرة والكفاءة للعمل في المواقع الحساسة بالمؤسسة بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعاملين القدامى.

✓ تطوير العاملين: عملية التطوير والتدريب المستمر أصبحت ضرورة مع التطور العالمي وتطبيق الأنظمة الإلكترونية في كل مراحل الإنتاج أو ما يُعرف بالعولمة (Globalization) أي أن العالم أصبح وحدة إنتاجية واستهلاكية واحدة وهذا أدى لزيادة المنافسين لذلك يجب التدريب المستمر.

✓ عملية تطوير العاملين تشمل تسهيل التدريب للموظفين قبل الترقى لمناصب عُلّيا في المؤسسة، أو تدريب العاملين من أجل تمكينهم من العمل على الآلات والمعدات الحديثة.

(٦٠) عبدالوهاب، علي محمد (٢٠٠٣م) "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير المؤسسة"، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، ص(٢،٣،٤).



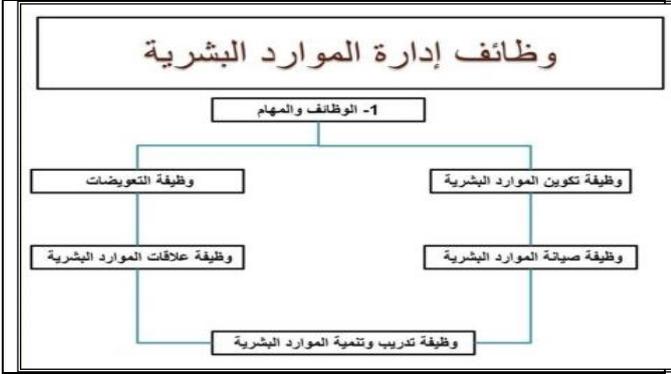
✓ صيانة العاملين: صيانة العاملين تعني المحافظة على العاملين صحياً واجتماعياً وتوفير كل أساليب الراحة لهم في بيئة العمل.

✓ تشجيع العاملين: عملية التشجيع ضرورية جداً لكي يرضى العامل عن بيئة العمل والتشجيع يكون من خلال تطبيق لوائح وأنظمة عمل عادلة ومنصفة بالإضافة إلى منح العاملين علاوات استثنائية ودورية في المناسبات المختلفة تُناسب أدائهم.

✓ تقويم العاملين: يجب مراجعة التقارير الخاصة بكل العاملين في المؤسسة وتدريبهم في حالة وجود قصور أو فصلهم في حالة وجود تجاوزات أو إخلال بقواعد وأنظمة العمل، أو تزكيتهم للوصول إلى مراكز وظيفية أعلى.

✓ علاقات العاملين: الاهتمام بالربط الاجتماعي بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والمؤسسة ككيان يعيش في ظله الجميع.

✓ إجراء البحوث: وفي هذه البحوث يتم دراسة مُعدل دوران العمالة ومعدل غياب وحضور العاملين وهذا يكون من خلال تكوين قاعدة بيانات لكل أنشطة المؤسسة تتعلق بالعاملين. ويمكن تلخيص هذه المهام في الشكل التالي:



ومن خلال الإدارة الجيدة للموارد البشرية يُمكن الوصول لحالة من الرضا والقبول وبيئة عمل إيجابية تُساعد في تطوير ونمو المؤسسة ككل^(١١١)، وهذه الإجراءات يسهل تطبيقها إذا أخذنا في اعتبارنا مؤسسة العمل الخيري التي يُدرك كل العاملين فيها أن عملهم هو رسالة لمساعدة المجتمع ومساعدة الأسر الفقيرة بالأساس.

ومن خلال دراستنا لواقع مؤسسات العمل الخيري يجب علينا أن نتساءل هل تقوم المؤسسات الخيرية بالدور المطلوب نحو موظفيها؟ وللإجابة نقول:

✓ في الحقيقة أن الغالبية الساحقة من مؤسسات العمل الخيري في مجتمعاتنا العربية والإسلامية لا تهتم بإدارة الموارد البشرية ولا تُديرها بأسلوب حديث، هي فقط إدارة روتينية لا تهتم إلا بجمع التبرعات وتوزيعها في ظل وظائف إدارية محدودة.

(٦١) المرجع السابق، ص(٩:٦)



✓ أغلب مؤسسات العمل الخيري تفتقد وجود التخطيط الاستراتيجي وهذا يؤدي إلى عدم وجود برامج واضحة للتوظيف والتشغيل وتدريب الموظفين أو استقطاب الكفاءات أو الاهتمام برضا العاملين وصيانتهم والحرص على وجود بيئة عمل صحية وجاذبة.

✓ في حالة الاحتياج إلى موظفين يقوم المسؤولون في المؤسسات الخيرية بالتعيين المباشر دون البحث عن أفضل العناصر أو العمل بقوله تعالى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾^(٦٢) أو اختيار الأفضل والأكفاً والأقدر على القيام بمهام العمل، وفي أهمية الاختيار يقول رسول الله - ﷺ - فيما يرويه عبدالله بن عمر رضي الله عنهما "إنما الناس كالإبل المائة، لا تكاد تجد فيها راحلة"^(٦٣)، فهذه الإبل على كثرتها لا تكاد تجد فيها راحلة أي إبل تصلح لغرض الركوب والسفر، وهذا يلفت نظرنا إلى أهمية الاختيار ونُدرة العناصر الجيدة في عموم الناس، فيجب البحث عن أفضل الناس وليس أفضل المتقدمين.

(٦٢) القصص: ٢٦

(٦٣) صحيح البخاري، حديث رقم (٦٤٩٨).



✓ غالبية مؤسسات العمل الخيري تفتقد لوجود تقييم مُستمر للعاملين فيها ولذلك فهي تفتقر لوضع أسس مُعينة لترقية أو تطوير الأعمال^(٦٤).

على الرغم من وجود قصور في عملية إدارة الموارد البشرية أو اختيار الموظفين في مؤسسات العمل الخيري ذكرنا أبرزها أعلاه لكن هذه ليست دعوة لليأس والإحباط ولكنها دعوة للتبصر ومحاولة الاستفادة القصوى من الأموال التي يدفعها المتبرعون في صور مُختلفة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي.

ثالثاً: الهيكل الإداري في مؤسسة العمل الخيري:

بعد أن يتفق أعضاء جمعية المسجد بضرورة تطوير العمل وتحويله للنظام المؤسسي هنا يجب دراسة اللوائح والقوانين التي تتعلق بإشهار مؤسسات العمل الخيري والسعي لتشكيل الكيان الإداري والذي يتكون من:

أ) مجلس الإدارة: وهو مجلس منتخب من الأعضاء المسجلين للجمعية وينعقد بصورة دورية ويتم انتخاب أحد أعضائه كرئيس يُمثل المجلس، وتكون مهام مجلس الإدارة اتخاذ القرارات والتخطيط لكل أعمال المؤسسة، ويجب أن تتوافر مجموعة من الصفات في أعضاء مجلس الإدارة مثل: حُسن الخُلُق والسيرة الطيبة وحب العمل الخيري ويُفضل ذوو الخبرة والعلاقات الجيدة والقدرة على التفرغ لحضور الاجتماعات

(٦٤) العلي، سليمان بن علي، (١٩٩٦م) "تتمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية"، دار أمانة للطبع والنشر والتوزيع، بالتسفيد، ميريلاند الولايات المتحدة الأمريكية ص (٤٠:٤٨).



والمشاركة في أنشطة المؤسسة، كذلك يجب على مجلس الإدارة اختيار نائب لرئيس المجلس واختيار أمين لصندوق المؤسسة وأمين للسّر (السكرتير)، وأي شخصيات أخرى مثل: المتحدث الإعلامي وغيرهم.

ب) المكتب التنفيذي: مجموعة من المديرين والإدارات الفرعية يكون هدفها تحويل الخطط والقرارات إلى واقع على الأرض، وعند الضرورة يُمكن عقد دورات متخصصة لأعضاء المكتب التنفيذي مثل: دورات الضبط والمراجعة المالية ودورات صيانة الأجهزة ليكونوا قادرين على مراقبة كل مراحل تنفيذ العمل.

ت) لجان نوعية: هذه اللجان يتم تشكيلها وتكون في الغالب برئاسة أحد أعضاء مجلس الإدارة مثل: اللجنة الاجتماعية ولجنة الأسرة والطفل ولجنة المشروعات واللجنة المالية، وغيرها.

ث) فريق العمل: وهو عبارة عن مجموعة من الموظفين المتخصصين والقادرين على تنفيذ مهامهم الوظيفية.

كذلك يجب على المؤسسة كي تتمكن من ضبط العمل بها أن تعمل وفقاً لدفاتر تُسجل كل نشاطها ومن أبرز هذه السجلات:

- سجل الاشتراكات والعضوية.
- سجل التبرعات والإيرادات.
- سجل بيانات مجلس الإدارة والعاملين.
- سجل الوارد والصادر.

- سجل الأمانات ويتم تسجيل فيه كل الإيرادات المالية للمؤسسة، وأرقام الشيكات وأساء المتبرعين والمبالغ التي تبرعوا بها وهكذا.
- هذا بالإضافة إلى الأوراق الأساسية للجمعية مثل: السجل التجاري والبطاقة الضريبية وشهادة الإشهار^(٦٥).

رابعاً: الأسس العلمية لاختيار الموظفين:

يجب في البداية تحديد الوظيفة المطلوب شغلها ثم تحليل هذه الوظيفة وما يتعلق بها من مهام والبحث وفقاً لمعايير وأسس علمية عن الشخص الأقدر للقيام بهذه المهام، وأهم هذه المعايير هي:

- ✓ المؤهل العلمي: بكل تأكيد كل وظيفة شاغرة تحتاج لمؤهل علمي معين مرتبط بالمهام الوظيفية للوظيفة الشاغرة فالمؤهل العلمي لشخص سيعمل في معمل تحاليل طبية يختلف عن المؤهل العلمي المطلوب لشخص سيعمل في إدارة التسويق.
- ✓ الخبرة: من الأفضل أن يكون الشخص المختار له خبرة كافية في المجال المطلوب.

✓ القدرة على العمل: وهذا يعني أن يمتلك الشخص القدرة البدنية على القيام بمهام الوظيفة والقدرة البيئية تقرب محل السكن وغيرها

(٦٥) الباجوري، محمد، (٢٠١٩م) "تأسيس وإدارة الجمعيات الأهلية"، طباعة ونشر جمعية السبع سنابل الخيرية، بيروت لبنان، ص (٦٤:٧٠).



من العناصر التي يجب أن توضع عند عمليات التحليل والمفاضلة بين المتقدمين.

✓ المؤهلات الشخصية: يجب أن يتميز الشخص الذي يعمل في مؤسسة خيرية بالشكل والخلق الحسن وأن يتمتع بالسيرة الطيبة، ويجب استبعاد كل من لا يتوافق مع مكارم الأخلاق حتى لو كان يمتلك كل المميزات الأخرى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾^(٦٦)، ومن نافلة القول أن نقول أنه يجب على موظف المؤسسات الخيرية أن يتسم بكل مظاهر التقوى والصلاح بالمحافظة على صلاة الجماعة وغيرها والله يتولى سرائر الناس.

✓ المؤهلات النفسية: يجب أن يتميز موظف المؤسسات الخيرية بالصبر والحكمة وحسن التصرف في المواقف الصعبة والرغبة في خدمة الآخرين بكل رضا وحب، كما يجب أن يكون الموظف طموحاً وله القدرة على الإبداع ويمتلك مهارات حل المشكلات وتبسيطها والرغبة في الرقي بالمؤسسة^(٦٧).

وعندما يتحرى القائمون على تكوين الهيكل الإداري لمؤسسة العمل الخيري كل ما هو متاح لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب فإن ذلك يُبشر بنجاح واستمرار هذه المؤسسة.

(٦٦) [القصص: ٢٦]

(٦٧) المرجع السابق ص (٥١،٥٠)

في الحقيقة أن هذه العملية ليست سهلة خاصة في ظل وجود روابط اجتماعية ووشائج عائلية قد تتحكم في سير المؤسسة الخيرية ولكن يجب الوضع في الاعتبار المفاهيم الإسلامية الأخرى التي تجعل نفس المتصدق تـشـمـئز من المن والأذى والشهرة والتفاخر بين الناس وأن التدخل في إدارة هذه المؤسسات بغير ما يُرضي الله يعني خيانة الله ورسوله وجماعة المؤمنين؛ لأنه يُساهم في سوء إدارة مؤسسة والذي قد يكون سبباً في فشل المؤسسة بالكامل أو تحويلها لمجرد مؤسسة روتينية تعيش عشرات السنين وهي بنفس المبنى ونفس النشاط دون تطوير يُفيد المجتمع ككل. إذا وضعنا نُصب أعيننا كل ذلك كان الاختيار من البداية وفقاً للمعايير السابقة وكانت احتمالات النجاح أكبر، الاختيار الجيد سيؤدي إلى نهضة ونجاح المؤسسة وزيادة قدرتها على المنافسة والوقوف بجوار المؤسسات الخاصة الأخرى، ويمكن إجمال أهمية الاختيار الجيد للموظفين فيما يلي:

✓ الأداء: يتأثر أداء الموظف بالمؤهلات العلمية والشخصية ومستوى الخبرة الذي يمتلكه، ومن ثمّ يؤثر هذا الأداء على أداء المؤسسة ككل، فـجـوـدة الاختيار تؤدي لزيادة الإنتاج والجودة وترسيخ السمعة الجيدة للمؤسسة الذي ينعكس في التعامل مع المؤسسة وعلى زيادة التبرعات.

✓ تقليل الأخطاء: في حالة اختيار أشخاص مؤهلين فإن أخطاءهم في العمل تكون أقل بكثير من اختيار أشخاص غير مؤهلين.

✓ تقليل الدوران: من المشكلات الصعبة التي تُعرق تطور ونمو أي مؤسسة هو ترك الموظفين لعملهم بعد أشهر قليلة من استلام العمل، ومن أبرز أسباب ذلك هو عدم التدقيق في قبول الموظف أو أن الموظف كان لديه معلومات غير واضحة عن المؤسسة وطبيعة



عملها ومستوى الأجور، وكل ذلك يُمكن تلافيه عند الاختيار الجيد. فوضع الموظف المناسب في المكان المناسب يُساعد على استقرار الموظف واستقرار المؤسسة وتسهيل التفكير في التطوير.

✓ توفير التكاليف: البحث عن موظفين وعقد لقاءات وتدريب الموظفين الجُدد من العمليات المُكلفة وكل ذلك يُمكن تلافيه من خلال الاختيار الجيد^(٦٨).

خامساً: اللوائح والقوانين التي تُنظم العمل داخل المؤسسات الخيرية؛

مؤسسات العمل الخيري هي مؤسسات لها طابع خاص حيث يغلب على العاملين فيها ميلهم إلى التفاني في العمل وأن يكون عملهم خالص لوجه الله وهذه الصفات الشخصية ستكون حاضرة منذ لحظة اختيارهم قبل الاندماج في العمل وعلى الرغم من ذلك يجب أن تكون هناك مبادئ توجيهية لكل العاملين ليتم الالتزام الصارم بها وأهم هذه المبادئ:

✓ عدم المشاركة في الصراعات السياسية: الأوضاع السياسية بكل أشكالها أو الانتخابات التي قد تحدث من وقت لآخر في البلد التي تعمل بها مؤسسة العمل الخيري - هذه الأحداث والفاعليات - لا يجب على العاملين الخوض فيها أو القيام بمناقشات تتناول

(٦٨) عدوان، منير زكريا أحمد، (٢٠١١م) "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف بقطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، ومقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين المُحتلة، ص(٤٥،٤٦).

الأحزاب السياسية أو المرشحين أنفسهم ويكون كل موظف حُرَّ في اختياره وممارساته خارج المؤسسة، وذلك للأسباب الآتية:

- يجب تقديم الخدمات الخاصة بالمؤسسة دون تمييز بين المستفيدين بسبب الجنس أو الدين أو التوجه السياسي بل يكون العمل خالصاً لوجه الله تعالى وذلك امتثالاً لِقَالَ تَعَالَى: ﴿وَيُطْعَمُونَ أَلْطَعَامَ عَلَىٰ حَيْثُ مَسَكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا﴾ إِنَّمَا طَعِمْتُمْ لَوَجْهِ اللَّهِ لَا تَرْبُدْ مِنْكُمْ مَرْجَلًا وَلَا شُكْرًا ﴿٦٩﴾، ولأن كل الخدمات التي تُقدمها هذه المؤسسات تكون مدعومة من أموال الصدقات والزكوات فيجب تقديمها للجمهور وفقاً للضوابط والأخلاق الإسلامية.

- الأهداف التي يقوم عليها العمل الخيري المؤسسي ثابتة ولا تتغير بتغير الزمان ولا المكان فهي تعمل على الارتقاء بالمجتمع بينما المواقف السياسية تتغير وأسماء المرشحين للمناصب السياسية تتغير، فدخل هذه المؤسسات في معترك العمل السياسي سوف يؤثر سلباً على مصادر التمويل من ناحية ومن ناحية أخرى تكون هناك انعكاسات سلبية على متلقي الخدمة وفقاً للمواقف السياسية وما تتمخض عنه من عداوات وتحالفات.



- عندما يكون للمؤسسة رأي سياسي فهذا معناه فقدان المؤسسة للشريحة الأخرى التي تتبنى الرأي الآخر وهذا يجعلها تفقد جزء من جمهورها.
- يجب على جميع العاملين أن يهتموا بالعمل الخيري وكيفية تطويره وأن تكون تضحياتهم من أجل خير المجتمع وليس من أجل هدف سياسي (دنيوي) قابل للتغير باستمرار^(٧٠).
- مؤسسات العمل الخيري تُقدم دورًا اجتماعيًا يهدف إلى محاربة الفقر والامية وتوفير الرعاية الصحية وزيادة المهارات والقدرات الإنتاجية للمجتمع وهذا الدور يخدم الدولة من خلال توفير ميزاتياتها التي تُنفق على هذه الجوانب لِتُنفقها في أعمال أخرى، وهذا الدور يُحتم عليها التعاون مع مؤسسات الدولة والعمل السياسي يُعرقل هذه الجهود، وفي نفس الوقت مؤسسات العمل الخيري تُطبق معايير الحكم الرشيد والتي تتمثل في: الشفافية، والمساءلة أو قبول الرقابة وتطبيق القانون ولوائح المؤسسة على جميع العاملين دون تمييز، والمشاركة، والرؤية الاستراتيجية وغيرها والتي يُعرفها

(٧٠) إبراهيم، حسنين توفيق (٢٠١٠م) "العمل الخيري والاستقرار السياسي في دول مجلس التعاون الخليجي: المُحددات...المجالات...الآفاق"، بحث مُقدم لمؤتمر العمل الخيري المنعقد بالكويت في الفترة من ٢/٤: مارس ٢٠١٠م، ص (٣٠:٢٥).

البعض بأنها مبادئ الديمقراطية، وتطبيق هذه المبادئ يكفل للمؤسسة بالتطور والنمو^(٧١).

والدور الرقابي في حالة مؤسسات العمل الخيري المنبثقة من المسجد تقوم به اللجان المعنية بالمسجد فعلى سبيل المثال يُمكن للجنة الاقتصادية مراجعة الدفاتر المتعلقة بالتبرعات وحصر كل الإيرادات والمصروفات وضبط كل ما يتعلق بالميزانية الخاصة بهذه المؤسسة.

✓ التنسيق مع الهيئات والمنظمات الخيرية والتطوعية: التعاون أو التحالف بين مؤسسات العمل الخيري هو ضرورة تفرضها بعض الظروف وذلك من خلال إقرارنا بأن أي مؤسسة تعمل في الجهود الخيرية لا يُمكن أن تعمل في كل المجالات فقد يكون الشخص المريض الذي يُعالج على نفقة مؤسسة خيرية متخصصة في العمل الخيري الصحي أو العلاجي يحتاج لعلاج غير متوفر أو يحتاج لإجراء جراحة تفوق إمكانيات المؤسسة الصغيرة الموجودة في الحي هنا تقوم المؤسسة الصغيرة بإحالة المريض إلى مستوى آخر من مؤسسات العمل الخيري، وفي حالات أخرى يكون احتياج المُستفيد لنوع آخر من الخدمة لا تتوافر في إحدى المؤسسات التي يتعامل معها، في كل الأحوال تقوم المؤسسة التي يتعامل معها المُستفيد بالبحث عن

(٧١) أبو الحسن، مصطفى موسى عبدالقادر، (٢٠١٨م) "معايير الحُكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية"، رسالة ماجستير مقدمة لأكاديمية الإدارة والسياسة، بالدراسات العليا، قسم إدارة الدولة والحُكم الرشيد، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين المحتلة، ص١٦.



مؤسسة أخرى تستطيع تقديم الخدمة التي يحتاجها وتقوم بإحالتها إليها. هذه العلاقة تكون علاقة تعاون وتكامل بين مؤسستين أو أكثر من مؤسسات العمل الخيري، فعلاقات التعاون والتكامل بين هذه المؤسسات تهدف إلى تبادل الموارد المالية والمادية لسد العجز في أحد المؤسسات، وهذه العملية تهدف لتحقيق التشغيل الأمثل للموارد والأفراد والخبرات والذين يمكن أن يمثلوا زيادة في أحد المؤسسات الخيرية عن الأخرى أو توافر بعض التخصصات النادرة في إحدى هذه المؤسسات وعدم توافرها في غيرها.

أهمية التعاون والتكامل بين مؤسسات العمل الخيري؛

في الحقيقة التعاون بين مؤسسات العمل الخيري له فوائد كثيرة نذكر منها:

- تبادل الخبرات والجهود التطوعية.
- تبادل الخبرات الإدارية في كيفية التعامل مع المشكلات.
- تعظيم المنافسة بين هذه المؤسسات والتي تهدف لتقديم أفضل خدمة للمجتمع المدني.
- التعاون بين مؤسسات العمل الخيري قبل أن يكون ضرورة يفرضها العمل فهو مطلب أساسي من مطالب الشريعة الإسلامية وفقاً قال تعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ

وَالْعُدْوَانَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٧٢﴾ ، كذلك
 نبى رسول الله الشديد عن كتمان العلم في حديث أبي هريرة
 رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ - ﷺ - قَالَ (مَنْ سئِلَ عَنْ عِلْمٍ نَمَّ كَتَمَهُ، أَلْجَمَ
 يَوْمَ الْقِيَامَةِ بِلِجَامٍ مِنْ نَارٍ) (٧٣)، وعندما نقول العلم فنحن نقصد
 العلم بمفهومه الواسع الشامل فالخبرة علم والمعرفة علم حتى أن
 تدل شخصاً على رقم هاتف شخص آخر أو تدل رجلاً على
 الطريق، كل ذلك داخل في إطار العلم المأمور المسلم بتبليغه لمن
 يحتاج إليه أو يطلبه، كما لا يجب أن ننسى أن التعاون بين مؤسسات
 العمل الخيري ينبع من الأخوة في الدين والمشاركة العضوية في الألم
 والفرح بين كافة المسلمين، فقد روى النعمان بن بشير رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنْ
 رَسُولِ اللَّهِ - ﷺ - أَنَّهُ قَالَ "مثل: المؤمن في توادهم، وتراحمهم،
 وتعاطفهم، مثل: الجسد إذا اشتكى منه عضوٌ تداعى له سائرُ الجسدِ
 بالسهرِ والحُمى" (٧٤)، وهذه الروح التعاونية هي التي تدفع أبناء
 الحي الواحد والمنطقة الواحدة للتعاون للبناء الخلاق.

- على الرغم من وجود تعاون بين منظمات العمل الخيري في البلاد
 الغربية إلا أنه في بلاد العالم الإسلامي فإن التعاون يأخذ أبعاداً
 أعمق في النفوس لأنه مرتبط برضا الله ورسوله فعندما تحدث

(٧٢) المائدة: ٢

(٧٣) سنن أبي داود حديث رقم (٣٦٥٨).

(٧٤) الجامع الصحيح للبخاري حديث رقم (٦٠١١).



جائحة في إحدى بلاد العالم الإسلامي نجد المسلمين يتداعون من كل مكان كلُّ يُقدم ما يستطيع فهذا يتبرع بمال وهذا يتبرع بطعام وهذا يتبرع بنقل مواد الإغاثة وآخرون يتبرعون بجهدهم وتكون المهمة الأساسية للمؤسسات العمل الخيري هي تنسيق هذه الجهود فيما بينها لتحقيق الأداء الأمثل على الأرض.

- عملية التعاون والتحالف تُحول مؤسسات العمل الخيري من مؤسسات متنافسة إلى مؤسسات مترابطة متكاملة يُحاول كل منها أن يُغطي العجز ويسد الثغرات، خاصة أن كل هذه المؤسسات غير هادفة للربح.

أشكال التعاون بين مؤسسات العمل الخيري؛

هناك أشكال متعددة للتعاون بين مؤسسات العمل الخيري وهذا الشكل يختلف باختلاف نشاط المؤسسة واختلاف بيئتها واختلاف الظروف ويمكن إجمال أهم أشكال التعاون فيما يلي:

- التعاون بين أفرع المؤسسة الواحدة: وذلك في مؤسسات العمل الخيري التي تملك أفرع ومقرات كثيرة في أحياء ومناطق مختلفة فإن التعاون يكون من خلال تطبيق أنظمة الإدارة اللامركزية. في مثل: هذه المؤسسات يجب أن تتم اجتماعات وتنسيقات بين رؤساء الأفرع المختلفة لتنسيق الجهود وتبادل الدعم والخبرات وتنسيق التعاون بين المتبرعين والمتطوعين. كذلك يُمكن إنشاء قاعدة بيانات



مُشتركة لمعرفة كل البيانات المتعلقة بالخدمات لتسهيل تقديمها، على سبيل المثال معرفة الأسيّرة (جمع سرير) الشاغرة في أحد الفروع أو الدواء غير المتوفر في أحد الأفرع. كذلك يُمكن من خلال هذا التعاون توفير الخبرات والأدوات والتمويلات الإدارية للأفرع الجديدة حتى تستطيع النهوض بنفسها. كذلك يُمكن أن يأخذ التعاون شكل تنظيم القوافل الدعوية أو الطبية وتوفير زيارات خدمية للمناطق النائية.

- التعاون مع مؤسسات أخرى لا تعمل في النشاط الخيري: يُمكن أن تتعامل المؤسسة مع أحد مراكز التدريب للحصول على دورات تدريبية مدعومة أو عقد لقاءات مع خبراء متطوعين في مقار مراكز التدريب، كذلك يُمكن عقد اتفاقيات مع المراكز التي تُقدم خدمات صحية مثل: المستشفيات ومعامل التحاليل، أو التعاون مع أي أنشطة أخرى للحصول على الخدمة بتكلفة منخفضة.

- التعاون بين مؤسسات العمل الخيري الحديثة والقديمة: هذا التعاون يُمكن أن يأخذ أشكالاً متعددة منها تقديم المساعدات والإرشادات الضرورية للمؤسسة الحديثة (أي جديدة في العمل) وقد يتطور التعاون إلى الانضمام والاندماج في المؤسسات الخيرية الكبرى مع الاحتفاظ بشخصية واستقلالية المؤسسة الصغيرة لكي تتمكن من تقديم الخدمات لأبناء الحي أو المنطقة المحلية.



- التعاون بين مؤسسات العمل الخيري على المستوى الدولي: يُمكن أن تقوم مؤسسات العمل الخيري بالتعاون على مستوى العالم الإسلامي وهذا التعاون يجب أن يخضع لكل السُّلطات الرقابية على مستوى المؤسسة نفسها أو على مستوى المسجد التابعة له أو على مستوى الأجهزة الرقابية الخاصة بالدولة وولاية الأمور، وهذه الرقابة يجب أن تسير في سهولة ويُسر لأن الهدف هو التأكد من أن التدفقات النقدية والتعاملات خارج الحدود تسير في نفس التوجه المُعلن لمؤسسة العمل الخيري، فعلى مستوى العالم الإسلامي هناك بلاد غنية وأخرى فقيرة.... بلاد بها خبرات في كافة المجالات وبلاد أخرى تحتاج لهذه الخبرات.... وهكذا فالتعاون واجب وفي صالح الجميع. اتفاقيات التعاون على المستوى الدولي بين مؤسسات العمل الخيري يجب أن تكون خاضعة ومتوافقة مع القانون المحلي والدولي ويجب أن توضع آلية واضحة لحل النزاعات. كذلك يُمكن التعاون مع مؤسسات العمل الخيري على المستوى الدولي في بعث المتعلمين وتوفير الرعاية لهم خلال فترات الاغتراب، كذلك يُمكن التعاون في المُشاركة في مؤتمرات المؤسسات الخيرية في البلاد الأخرى.

المتطلبات التي تحتاجها مؤسسة العمل الخيري للوصول لتعاون ناجح:

- يجب على المؤسسة أن تدرس وتُحلل البيئة الداخلية لها وتصل من خلال هذا التحليل إلى معرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات



- المحيطة بها، فيكون هدف التعاون هو معالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات.
- التعرف على الجهات والمؤسسات الخيرية الأخرى ودراسة الخدمات التي تُقدمها لجمهورها ببراعة فيكون التعاون إثراء للطرفين.
 - دراسة وتحليل المركز المالي للجهات الداعمة والمانحة للعمل الخيري للمؤسسة وللمؤسسات الأخرى ويكون هدف التعاون هو الاستفادة من هذا المركز المالي.
 - دراسة وتحليل للشرائح المختلفة للجهات المستفيدة من العمل الخيري في المؤسسة وفي المؤسسات الأخرى.
 - التعاون مع الجهات الحكومية مثل: هيئات التضامن الاجتماعي والتي يُمكن من خلالها الحصول على بيانات محتاجي الخدمات وعناوينهم لتسهيل الوصول لهم ومساعداتهم.
 - الوعي التام باحتياجات المجتمع وعدم تقديم وعود للمجتمع إلا في حدود إمكانيات المؤسسة مما يدعم مصداقية المؤسسة أمام جمهورها.
 - دراسة وتحليل أهم الأنشطة والمجالات المتاحة والمختلفة للأعمال الخيرية لدى المؤسسة والمؤسسات الخيرية الأخرى وتوثيق التعاون



مع تلك الهيئات والحرص على أن تكون تعاون مع أي مؤسسة
إضافة للعمل الخيري^(٧٥).

سادساً: مواصفات المؤسسة الفعالة:

على مستوى غالبية المجتمعات المحلية والدولية نجد العديد من مؤسسات
العمل الخيري ولكن هذه المؤسسات تتفاوت في فاعليتها وفي تأثيرها في
المجتمع، ومن أهم العوامل التي تجعل هذه المؤسسة ذات فاعلية وتأثير
عالٍ في المجتمع ما يأتي:

- أن يكون مجلس الإدارة على درجة عالية من التأهيل والتخصص
والقدرة على تنفيذ مهامه بنشاط.
- أن يتميز أعضاء مجلس الإدارة بالحب الشديد لمجتمعاتهم وللعمل
الخيري.
- أن يتميز أعضاء مجلس الإدارة بالإبداعية والقدرة على خلق فرص
والقدرة على الصبر والسعي الدؤوب.
- أن يكون الموظفون على درجة عالية من التدريب والمهارة.
- جودة التنسيق بين مجلس الإدارة واللجان النوعية.
- الاهتمام بالضبط المالي والإداري وعدم التهاون مع المقصرين.

(٧٥) كردي، أحمد السيد (٢٠١١م) "رؤية علمية وعملية في إدارة المنظمات الخيرية"
مؤسسة الهادي للطباعة والنشر، مصر، ص (٢٢:١٨).



- أن يتوافق نشاط المؤسسة مع لجان المسجد الدعوية واحتياجات المجتمع.
- الاستعانة بمتخصصين في الأعمال النوعية مثل: إعداد الموازنة ودراسة الميزانية والمخاطر السوقية، وهكذا.
- اتباع سياسة محاسبية واضحة وشفافة.
- عدم استمرار مجلس الإدارة أكثر من الفترة المحددة قانوناً، وذلك لاستمرار تدفق الدماء الجديدة وهذا لا يمنع الاستعانة بخبرات أعضاء مجلس الإدارة المنتهي ولايته^(٧٦).

(٧٦) المرجع السابق ص (٧٥:٧٠).