

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها



## بسم الله الرحمن الرحيم

## تقديم

الحمد لله الذي أكرمنا بالإسلام، وحثنا على العمل بتعاليمه الرفيعة، لننال الفوز في الدارين والصلاة والسلام على الصادق الأمين المبعوث رحمة للعالمين وبعد ،

جاء تأسيس بيت الزكاة سنة ١٩٨٢ ميلادية لتحقيق هدف عظيم هو فريضة الزكاة من مختلف جوانبها سواء من حيث جمعها أو إنفاقها في مصارفها الشرعية أو التوعية بها وهي أمور عظيمة تستدعي التخطيط والدراسة والعمل لتحقيق مبدأ التوعية لكل الوسائل الموصلة لهذا الهدف ومن ضمنها الندوات والمؤتمرات.

والكتاب الذي بين أيدينا يضم ما تم بحثه ومناقشته من قبل العلماء والمتخصصين في المؤتمر العاشر للزكاة والذي أقامه بيت الزكاة في دولة الكويت تحت شعار «دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها». المنعقد في الكويت الفترة من ٨ - ١٠ جمادي الأولى ١٤٣٧هـ الموافق ١٦ - ١٨ فبراير ٢٠١٦ وتناول المؤتمر المحاور التالية:

١ - مؤسسات الزكاة ودورها في المسؤولية الاجتماعية

٢ - التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع مستوى أداء مؤسسات الزكاة

وسوف يجد القارئ الكريم من خلال مطالعته لهذا الكتاب الكثير مما يحتاجه من معلومات وقضايا تختص بإدارة الزكاة والتي لاغنى عنها كإدارة لرفع مستوى الزكاة حتى تحقيق دورها المنشود.

وسوف يحاط القارئ أيضاً علماً بالجهود المبذولة لخدمة فريضة الزكاة في العالم الإسلامي وعلى حجم الجهود التي يبذلها العاملون في هذا المجال من خلال الإمكانيات المتوفرة لخدمة هذه القضية العظيمة.

وسيظل بيت الزكاة دائماً حريصاً على عقد مثل هذه المؤتمرات لخدمة فريضة الزكاة والتوعية بها ليقوم المسلمون بأدائها بوعي وبصيرة وإيمان كامل.



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

## كلمات الافتتاح





**كلمة معالي السيد  
يعقوب عبدالمحسن الصانع  
وزير العدل ووزير الأوقاف والشئون الإسلامية  
رئيس مجلس إدارة بيت الزكاة**



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير الخلق أجمعين المبعوث رحمة للعالمين وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد ،،

الأخ الفاضل الدكتور إبراهيم الصالح مدير عام بيت الزكاة

أصحاب الفضيلة العلماء

إخواني الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسعدني ويشرفني أن أفتتح المؤتمر العالمي العاشر للزكاة الذي ينظمه بيت الزكاة تحت عنوان «دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية وأثر النشاط الاستراتيجي عليها» كما يسرني أن أسجل بالشكر والعرفان دعم حضرة صاحب السمو أمير البلاد المفدى حفظه الله ورعاه وسمو ولي عهده الأمين، وسمو رئيس مجلس الوزراء على اهتمامهم ورعايتهم الكريمة لهذه المؤتمرات ومنها مؤتمرننا هذا الذي يهدف إلى إبراز دور فريضة الزكاة في المسؤولية المجتمعية وأثر النشاط الاستراتيجي عليها، إضافة إلى الاستفادة من خبرات وتجارب مؤسسات الزكاة المشاركة في هذا اللقاء المبارك، عملاً بقوله تعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ﴾.

إخواني الأعزاء:

إن عقد هذه المؤتمرات يوثق أواصر التعاون والتنسيق بين مؤسسات الزكاة، كما يحقق التكامل فيما بينها، لذا فإن الاستمرار بعقد هذه المؤتمرات بشكل دوري يجعل بيت الزكاة يواكب مستجدات العصر ويدفعه إلى التطور المستمر.

إخواني السادة الحضور:

لا يخفى على حضراتكم ما لمؤسسات الزكاة من دور في تنمية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، من تواد، وتحاب وتعاون مما يحقق الأمن والتفرغ للتخطيط الاستراتيجي الذي له أثره الكبير في التنمية الاقتصادية حيث يتوافر العمل للجميع ويقضى على البطالة والفقر ويعم الخير ويسعد الجميع.

وختاماً

أكرر شكري وتقديري لحضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير البلاد المفدى قائد الإنسانية الذي جعل الكويت مركزاً للعمل الإنساني.

كما أشكر اللجنة المنظمة للمؤتمر على جهودها الواضحة مكرراً شكري وترحيبي بالضيوف الكرام وسائلاً المولى أن يوفقنا جميعاً للقيام بما فيه خير الإسلام والمسلمين.

جزاكم الله خيراً والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته



كلمة مدير عام بيت الزكاة  
السيد الدكتور / إبراهيم أحمد عبدالله الصالح



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين الذي خلقنا في أحسن تقويم، ومَنَّ علينا بجعلنا مسلمين، ثم أثنى علينا سبحانه بقوله: «كنت خير أمة أخرجت للناس»، وأفضل الصلاة وأتم التسليم على من أرسله الله رحمة للعالمين وعلى آله، وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ... وبعد ،

إخواني الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

يسرني ويسعدني أن أرحب بكم شاكراً لكم تحملكم عناء السفر تلبية لدعوتنا للمشاركة في هذا الملتقى الطيب لافتتاح المؤتمر العالمي العاشر للزكاة تحت عنوان «دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها».

لقد جعل الله فريضة الزكاة من أهم أركان الإسلام الذي رضيهِ لنا ديناً بقوله سبحانه (اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً).

لذلك فقد حرص بيت الزكاة في الكويت على خدمة هذه الفريضة على أحسن وجه لما لها من أثر كبير في التكافل الاجتماعي الذي يوحد الأمة ويجعل جميع أبنائها متحابين ومتعاونين بلا حقد ولا ضغينة كأنهم جسد واحد لذلك كان من أهم أنشطة البيت عقد المؤتمرات والندوات للتوعية بالزكاة ودراسة ما يستجد من أمور عصرية تستدعي دراستها وإيجاد الحلول الشرعية لها.

ولا يخفى على حضراتكم ما للتخطيط الاستراتيجي من أثر كبير في تحقيق أهداف مؤسسات الزكاة وتطوير عملها ومن هذه الأهداف تحقيق الأمن الاجتماعي الذي ينعكس نمواً وازدهاراً على الاقتصاد وقضاءً على الأفكار المنحرفة التي أصبحت مشكلة هذا العصر في كثير من الأمصار، وبخاصة في بلاد العرب والمسلمين.

كما أن من أهداف هذه المؤتمرات تبادل الخبرات والتيسيق والتعاون بين مؤسسات الزكاة والعمل الخيري المنتشرة والحمد لله في كثير من بلاد المسلمين. وقد صدق من قال قوم تعاونوا ما زالوا.

وختاماً يسعدني ويشرفني أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى حضرة صاحب السمو الأمير المفدى قائد الإنسانية الذي بفضل الله ثم بفضل دولة الكويت مركزاً مرموقاً للعمل الإنساني، كما أشكر سمو ولي عهد الأمين، وسمو رئيس مجلس الوزراء على رعايتهما الكريمة لفريضة الزكاة والعمل الخيري، كما أكرر شكري للضيوف الكرام داعياً الله أن يكفل بالنجاح والتوفيق مساعي العاملين على تنظيم هذا المؤتمر والمشاركين فيه وأن يحقق أهدافه المرجوة وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،





كلمة الضيوف

ألقاها الأستاذ الدكتور / محمد خالد منصور



## بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين ،،

معالي وزير الأوقاف والشؤون الإسلامية الأستاذ يعقوب الصانع المحترم

سعادة مدير عام بيت الزكاة الكويتي الدكتور إبراهيم أحمد عبد الله الصالح المحترم

حضرات الإخوة العلماء والباحثين المحترمين

الحضور الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

فإن من دواعي السرور والبهجة المشاركة في مثل هذه المؤتمرات العلمية والملتقيات الشرعية التي توثق الصلة بين العلماء الكرام، وتحقق الأغراض العلمية في خدمة العلوم الشرعية، والمجتمعات الإسلامية، وخدمة قضاياها المعاصرة.

وإن من أهم هذه المؤتمرات المؤتمر العالمي العاشر للزكاة والذي يحمل عنوان: «دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية، وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها»، والذي سبقه مؤتمرات وندوات علمية متخصصة في قضايا الزكاة أقامها بيت الزكاة الكويتي أسهمت في إحداث نهضة مشهودة على مستوى العالم الإسلامي على صعيد التنظير الفقهي، والتأصيل العلمي لمستجدات الزكاة المعاصرة، وتطوير آليات تطبيق الزكاة في المجتمعات الإسلامية، مما يشكل معلمة وشامة في جبين الأمة الإسلامية المعاصرة.

ولا يخفى على الإخوة الكرام مكانة الزكاة الشرعية في الشريعة الإسلامية عبر تاريخ الأمة من زمن النبي - صلى الله عليه وسلم - والخلفاء الراشدين، ومن بعدهم في تحقيق أغراض الزكاة في التصور المقاصدي الشرعي حيث المال الذي هو عصب الحياة في المجتمعات الإنسانية، وتحول النظرة إليه من كونه مالا يحصل عليه ويستأثر به إلى كونه أداة لتحقيق التكافل المجتمعي، وسد العوز والحاجة، وسد الخلة لأصناف الزكاة الشرعية، مما تشكل هذه المصارف الإطار الشرعي لتحقيق غاية المال في الإسلام، وهو تحقيق العبودية في الأرض، وتحقيق الوظائف الاجتماعية للمال، فيغدو المال مسعدا للمسلمين في بقاع الأرض، وآلة للتآلف بينهم بشعور إيماني راق: «خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم، وصل عليهم إن صلاتك سكن لهم»، و«وفي أموالهم حق معلوم للسائل والمحروم». وقد حققت الزكاة في التاريخ الإسلامي غايات عظيمة، فقد فاض المال في أزمنة الخلافة الراشدة، وحققت الزكاة فيوضات مالية أدت إلى سد الفقر والمسكنة، وتمعدت ذلك لتحقيق سد حاجات أساسية من تزويج العزاب، وسد حاجة الغارمين، ومد الدعوة الإسلامية بما تحتاجه، وغير ذلك من الحاجات.

والزكاة من أهم فرائض الإسلام التي تسهم في حل كثير من المشكلات الاقتصادية في المجتمعات المسلمة، وذلك لما لمصارف الزكاة من دور بارز في القضاء على الفقر والتشرد والبطالة، وتدوير لرأس المال، ولما لمؤسسات الزكاة من أثر في تحقيق التنمية الاقتصادية، عن طريق الدور الاقتصادي للزكاة، وتحقيق الدورة المالية النقدية، وحماية دورة الاستهلاك في المجتمعات لما يترتب عليه دوران المال في أيدي الفقراء مما يؤثر إيجابا على الدورة المالية للنقود عن طريق تسييل أموال الزكاة في الأسواق.

هذا، وإن فلسفة الزكاة الشرعية تعدت من كونها أداة لسد الحاجات الآنية للفقراء والمساكين إلى شعور المؤسسات الزكوية في العالم الإسلامي بضرورة قيام الزكاة بأغراض التنمية بمفهومها الشامل، وهي عملية شاملة تضم جوانب

الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وهي عملية شاملة ومستمرة ومستدامة وموجهة وواعية تمس جوانب المجتمع جميعها، وتحدث تغيرات كمية وكيفية وتحولات هيكلية تستهدف الارتقاء بمستوى المعيشة لكل أفراد المجتمع والتحسين المستمر لنوعية الحياة فيه بالاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، والتنمية الاقتصادية: تنصرف في جوهرها إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد.

والزكاة الشرعية لها دور لا يغل في تحقيق التنمية الاقتصادية بأبعادها السابقة من حيث الحفز على الإنتاج، وتمنع اكتناز المال، ومراعاة حق الفقير في مال المجتمع، وتحويل الفقير من عنصر آخذ للمال إلى أداة فاعلة في الإنتاج عن طريق تزويده بالمال الكافي لتحويله عن طريق البرامج إلى منتج ودافع للزكاة مستقبلاً.

ومن هنا كان هذا المؤتمر المبارك خطوة نوعية في تطوير تأطير دور مؤسسات الزكاة في العالم الإسلامي ومسؤوليتها المجتمعية من خلال تحويل مؤسسات الزكاة إلى أدوات مجتمعية فاعلة، عن طريق تحديد دور هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والأمنية، ضمن المنظومة العامة للتنمية في إطار المسؤولية الملقاة على عاتقها عن طريق التخطيط الاستراتيجي الواعي والمتدرج والقائم على أسس علمية صحيحة تؤدي إلى الاستفادة المثلى من الزكاة جمعاً، واستثماراً، وصرفاً ضمن أهداف بعيدة المدى تحقق الغاية القصوى من الزكاة الشرعية.

إن اجتماع العلماء الأفاضل في هذا المؤتمر المبارك فرصة عظيمة لوضع التصورات الواضحة لآليات تفعيل مؤسسات الزكاة في تحقيق التنمية بأبعادها المتعددة، ووضع الأسس للبرامج المؤمل العمل بها لتحقيق أغراض التنمية، وذلك بالاطلاع على التجارب الناجحة في العالم الإسلامي، وتقويمها ودعمها، والاستفادة منها في نقل الزكاة من حيز تحقيق رفع العوز الأنّي إلى إسهام الزكاة في تحقيق نشاطات اقتصادية تسهم في تحقيق استثمارات صناعية وزراعية وإسكانية، ومشاريع صغيرة ومتوسطة تحدث نقلة في أثر الزكاة في المجتمعات الإسلامية.

إن الظروف الدقيقة التي تعيشها أمتنا العزيزة تتطلب من العلماء والباحثين التعمق في وضع الخطط الاستراتيجية لتفعيل دور الزكاة عن طريق مؤسسات الزكاة عن طريق التعاون والتعاقد والاستفادة من الخبرات من خلال مثل هذه اللقاءات البناءة.

وفي ختام هذه الكلمة لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر العظيم لدولة الكويت لرعايتها هذا المؤتمر العالمي، ولراعي الحفل المحترم، والشكر موصول أيضاً لبيت الزكاة الكويتي لتواصله المستمر في القيام بهذا الواجب الشرعي في الاهتمام بقضايا الزكاة العلمية والتطبيقية.

سائلاً المولى جلت قدرته أن يوفق العلماء والباحثين في هذا المؤتمر للوصول لنتائج صائبة ونافعة لمؤسسة الزكاة الشرعية وقيامهم باقتراح الجديد من الناحية النظرية والعملية، والشكر موصول للحضور الكرام، والحمد لله رب العالمين.

# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

نبذة تعريفية عن بيت الزكاة الكويتي

**نبذة تعريفية عن المؤتمرات السابقة**



## نبذة عن بيت الزكاة الكويتي

### تأسيس بيت الزكاة:

في 21 ربيع الأول 1403هـ الموافق 16 يناير 1982 م بشأن إنشاء بيت الزكاة كهيئة عامة ذات ميزانية مستقلة باسم بيت الزكاة تكون لها الشخصية الاعتبارية وتخضع لإشراف وزير الأوقاف والشؤون الإسلامية وكان تأسيس بيت الزكاة خطوة رائدة لإحياء ركن من أركان الإسلام وتيسير أدائه، والعمل على جمع وتوزيع الزكاة والخيرات بأفضل وأكفأ الطرق المباحة شرعاً وبما يتناسب والتطورات السريعة في المجتمع واحتياجاته.

### أهداف بيت الزكاة:

- 1 - جمع وتوزيع أموال الزكاة وصرفها في مصارفها الشرعية.
- 2 - القيام بأعمال الخير والبر العام التي دعا إليها ديننا الحنيف.
- 3 - التوعية بالزكاة ودورها في الحياة وبث روح التكافل والتراحم بين أفراد المجتمع، وتجسيد ذلك كله بصورة عملية مشهودة من خلال الأعمال والأنشطة التي يقوم بها البيت.

### النشاط الداخلي:

حيث يتم من خلاله تقديم المساعدات للأسر والجهات المستحقة علماً بأن جميع أموال الزكاة تصرف داخل الكويت.

### النشاط الإعلامي:

يقوم بيت الزكاة بتنفيذ أنشطة متنوعة للتوعية بفريضة الزكاة من خلال مختلف الوسائل الإعلامية الصحافية والإذاعية والتلفزيونية بالإضافة إلى المؤتمرات والندوات داخل وخارج الكويت.

### النشاط الخارجي:

وهو عبارة عن المشاريع التي تنفذ من الأموال التي يتبرع بها أهل الخير ويشترطونها لإنشاء مشروع معين أو كفالة يتيم أو طالب وغير ذلك من المشاريع الإنتاجية وبأنشطة اجتماعية وثقافية متنوعة تغطي احتياجات جميع الشرائح.

### نبذة تعريفية عن المؤتمرات السابقة

إدراكاً من دولة الكويت لأهمية ما أنشئ حتى الآن من مؤسسات ومراكز للعناية بأموال الزكاة في عدد من الدول الإسلامية وأملاً في استفادة هذه المؤسسات من تجاربها التي تتيح تعميمها إنشاء مؤسسات للزكاة في مختلف المجتمعات الإسلامية، الأمر الذي من شأنه رعاية فريضة الزكاة في هذه المجتمعات وحفظ حق مستحقي الزكاة فيها، كانت الدعوة لعقد مؤتمر للتباحث في القضايا المتعلقة بالزكاة ومؤسسات العمل الزكوي الخيري.

### المؤتمر العالمي الأول للزكاة:

عقد في دولة الكويت بدعوة من بيت الزكاة الكويتي تحت رعاية سمو ولي العهد رئيس مجلس الوزراء الشيخ سعد العبدالله السالم الصباح وافتتحه نيابة عنه وزير الأوقاف والشؤون الإسلامية أحمد خالد الجسار- وذلك خلال الفترة

من (29 رجب - 1 شعبان 1404هـ) الموافق (30 أبريل - 2 مايو 1984م) وسبقه بيوم واحد عقد أربع ندوات مغلقة للجنة العلمية (الشرعية الاقتصادية) وقد ناقش المؤتمر القضايا التالية:

- 1 - آثار الزكاة في الأفراد والمجتمعات.
- 2 - أصول محاسبة الزكاة وضبط جمعها وصرفها.
- 3 - التطبيقات التاريخية والمعاصرة لتنظيم الزكاة ومؤسساتها.
- 4 - الجوانب القانونية لإنشاء وتنظيم وإداوة مؤسسات الزكاة وتطبيقاتها العلمية المعاصرة.

### المؤتمر العالمي الثاني للزكاة:

عقد في مدينة الرياض بدعوة من مصلحة الزكاة والدخل بالمملكة العربية السعودية تحت رعاية معالي وزير المالية والاقتصاد الوطني السعودي الشيخ محمد أبا الخيل وافتتح المؤتمر نيابة عنه الدكتور محمد الطويل مدير عام الإدارة العامة بالمملكة وذلك خلال الفترة من (13-14 ذو القعدة 1406هـ) الموافق (19-21 يوليو 1986م) وذلك بناء على التوصية السادسة المنعقد لمؤتمر الزكاة الأول المعقد في الكويت، والتي تنص على أن يعقد مؤتمر للزكاة كل سنة في أحد الأقطار الإسلامية تأكيداً لأهمية هذه اللقاءات لمعالجة قضايا فريضة الزكاة، وناقش المؤتمر القضايا التالية:

- 1 - تجربة باكستان في جمع وتقسيم الزكاة.
- 2 - نظام الزكاة المطبق في المملكة العربية السعودية.
- 3 - بيت الزكاة الكويتي خلال ثلاث سنوات.
- 4 - التطور التشريعي للزكاة في الأردن.
- 5 - دور الزكاة في تنمية المجتمع الإسلامي.

### المؤتمر العالمي الثالث للزكاة:

عقد في العاصمة الماليزية - كوالالمبور - خلال الفترة من (12-15 شوال 1410هـ) الموافق (7-10 مايو 1990م) وكان الموضوع الرئيسي للمؤتمر «الإطار المؤسسي للزكاة أبعاده ومضامينه» ويهدف المؤتمر إلى دراسة الجوانب المؤسسية للزكاة من مختلف الزوايا، وذلك من أجل تعميق فهم النظم المؤسسية الخاصة بالزكاة القائمة حالياً وأبعاده الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والمدلولات الاقتصادية للأسر المؤسسية المتنوعة المعمول بها في الدول والمجتمعات ومدى تأثير إلزامية دفع الزكاة للدولة على ذلك.

بالإضافة إلى مقارنة النظم المؤسسية المتعددة في جمع وتوزيع الزكاة.

### المؤتمر العالمي الرابع للزكاة:

عقد في العاصمة السنغالية دكار، بناء على اقتراح قدمه بيت الزكاة في دولة الكويت لانعقاد مثل هذه المؤتمرات العالمية مع المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب التابع للبنك الإسلامي للتنمية بجدة، الذي يرحب دائماً بمثل هذه الاقتراحات، لأن الزكاة من الموضوعات الأساسية التي يوليها المعهد اهتمامه وعنايته، نظراً لما لها من دور بارز في الاقتصاد الإسلامي وذلك خلال الفترة من (20-22 شوال 1415 هـ) الموافق (21-22 مارس 1995م) وكان الموضوع الرئيسي للمؤتمر هو «الآثار الاجتماعية والاقتصادية للزكاة في المجتمع المعاصر».



ويهدف إلى (دراسة الآثار الاجتماعية والاقتصادية للزكاة في المجتمع المعاصر، وذلك من أجل تعميق فهم ما يمكن أن تفرزه الزكاة من تحسين للظروف الاقتصادية والاجتماعية للمسلمين في الوقت الحاضر، وذلك بتطبيقها على المستوى المحلي في كل دولة، بقيام المؤسسات الإسلامية العالمية لتحسين الجدوى والمنافع المستخلصة من التطبيق العلمي للزكاة في بلادنا ومجتمعاتنا الإسلامية سواء أكان ذلك على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي أو الثقافي).

### المؤتمر العالمي الخامس للزكاة:

عقد في دولة الكويت خلال الفترة من (10-11 رجب 1419هـ) الموافق (10/31 - 11/1 1998م) وكان تحت شعار «مؤسسات الزكاة واستيعاب متغيرات القرن الواحد والعشرين» وذلك من أجل تسخير التطور التقني لخدمة مؤسسات الزكاة لزيادة قدرتها على الانتقال بالطبقات الفقيرة إلى شرائح منتجة وانتفاع المؤسسات الإسلامية العالمية بالتطوير الإداري وزيادة كفاءة العمل بها، وذلك من خلال المحاور التالية:

- 1 - دراسة الجوانب الاجتماعية في التطبيق المعاصر للزكاة.
- 2 - البناء المؤسسي وتبادل المعلومات في مؤسسات الزكاة.
- 3 - آفاق التعاون المستقبلي العالمي بين مؤسسات الزكاة في إطار عولمة الإقتصاد.
- 4 - مؤسسات الزكاة وتفعيل دورها التنموي.

### المؤتمر العالمي السادس للزكاة:

عقد المؤتمر في دولة قطر في الفترة من (5-7 ذو القعدة 1424هـ) الموافق (28-30 ديسمبر 2003م) وذلك تحت شعار: المستجدات الدولية وانعكاساتها على مؤسسات الزكاة، ويهدف المؤتمر إلى الآتي:

- 1 - تسليط الضوء على مدى تأثير مؤسسات الزكاة بالمستجدات الدولية.
- 2 - إبراز الدول التنموي للزكاة وإمكانية تحقيقه للأمن الاجتماعي.
- 3 - توثيق وتعزيز العلاقات بين مؤسسات الزكاة على المستوى العالمي.

وذلك من خلال المحاور التالية:

- 1 - المحور التنظيمي.
- 2 - المحور الفكري.
- 3 - المحور التنفيذي.
- 4 - المحور الاجتماعي.
- 5 - المحور الاقتصادي.

### المؤتمر العالمي السابع للزكاة

عقد المؤتمر في دولة الكويت خلال الفترة من 6 ربيع الأول 1428هـ الموافق 24 - 25 مارس 2007م وذلك تحت شعار «نحو مؤسسة زكوية نموذجية» وقد نظم المؤتمر كل من بيت الزكاة بدولة الكويت والبنك الإسلامي للتنمية ممثلاً في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ويهدف المؤتمر إلى الآتي:

- 1 - السعي إلى الارتقاء بدور مؤسسات الزكاة وأدائها من خلال عمل مؤسسي نموذجي يتواءم مع مستجدات العصر ومتطلباته.
- 2 - العمل على توثيق وتعزيز العلاقة بين مؤسسات الزكاة بما يحقق التعاون الأمثل للنهوض بالعمل المؤسسي الزكوي.

### المؤتمر العالمي الثامن للزكاة:

عقد المؤتمر في الجمهورية اللبنانية خلال الفترة من 13 - 14 ربيع الآخر 1431هـ الموافق 29 - 30 مارس 2010م وذلك تحت شعار «انعكاسات الأزمة المالية على إيرادات ومصروفات الزكاة» ويهدف المؤتمر إلى الآتي:

- 1 - تسليط الضوء على مدى تأثير مؤسسات الزكاة بالمستجدات الدولية.
- 2 - إبراز الدور التنموي للزكاة وإمكانية تحقيقه للأمن الاجتماعي.
- 3 - إيجاد الحلول الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الأزمات المتكررة.

### المؤتمر العالمي التاسع للزكاة:

عقد المؤتمر العالمي التاسع للزكاة في عمان عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية خلال الفترة من 12 - 14 محرم 1434هـ الموافق 26 - 28 نوفمبر 2012م وذلك تحت شعار «دور مؤسسات الزكاة في دعم وتطوير المشروعات الصغيرة» ويهدف المؤتمر إلى الآتي:

- 1 - التأسيس العلمي لمفهوم المشرعات الصغيرة.
- 2 - الاستفادة من المشاريع والتجارب الناجحة في إدارة المشاريع الصغيرة.
- 3 - بيان أهمية المشاريع الصغيرة في المجتمعات الفقيرة ودعوة مؤسسات الزكاة إلى دعمها وتبنيها.

### المؤتمر العالمي العاشر للزكاة:

عقد المؤتمر العاشر للزكاة في دولة الكويت خلال الفترة من 8 - 10 جمادى الأولى 1437 الموافق 16 - 18 فبراير 2016 تحت شعار «دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية واثـر التخطيط الاستراتيجي عليها» ويهدف المؤتمر إلى الآتي:

- 1 - الاهتمام بتوظيف الزكاة في تحقيق الأمن المجتمعي بمجالاته المختلفة والانتقال من عملية الرعاية المجتمعية إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة وتوظيف الوسائل التقنية والإعلامية لتحقيق ذلك.
- 2 - العمل على إشراك جميع العناصر الفاعلة في تطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات الزكاة بما يحقق متطلبات الخطة الاستراتيجية.
- 3 - تشجيع نقل التجارب في مجال التخطيط الاستراتيجي واعداد المؤتمرات والدورات التدريبية وورش العمل في التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الزكاة في العالم.
- 4 - العمل على الاستفادة من مختلف تجارب مؤسسات الزكاة والسعي نحو التكامل والتنسيق بينها في العالم بما يحقق الكفاءة وعدم الازدواجية.

# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

دور مؤسسات الزكاة

في تنمية العلاقات الاجتماعية

إعداد

أد / حمود فهد القشعان

عميد كلية العلوم الاجتماعية



## مقدمة

تتناول هذه الورقة محوراً مهماً من محاور مؤتمركم الكريم والذي يتناول دور مؤسسات الزكاة في تعزيز حالة العلاقات الاجتماعية في المجتمعات المسلمة، إضافة إلى تعزيز السلوكيات الأخلاقية عبر تطبيق روح الركن الثالث من أركان الإسلام الخمسة والمتمثل بركن الزكاة.

إن حصر الموضوع في ورقة واحدة وتقديمها خلال دقائق معدودة لهذا الجمع الكريم يضيف صعوبة على كاتب ومقدم هذه الورقة. إذ أن العلاقة بين الإنسان ومجتمعه قديمة قدم المجتمع الإنساني. إذ يقول علماء الاجتماع (واتسون، ١٩٢٩) بأن التفاعلات والتناقضات الاجتماعية والأخلاقية بين البشر قديمة قدم خلق الإنسان. لذا سنحاول الإحاطة وإدارة هذه الورقة عبر تقسيم المبحث لأربعة أجزاء رئيسة نتناولها أمام حضوركم الكريم على النحو التالي:

**المبحث الأول: مصطلحات المبحث (الزكاة والسلوك والأخلاق والقيم والأعراف).**

**المبحث الثاني: قيمة الأخلاق في العلاقات الإنسانية.**

**المبحث الثالث: مبادرات المشاريع الإنسانية لحماية العلاقات في المجتمع.**

**المبحث الرابع: التدابير الإسلامية للتكافل الإنساني من خلال ركن الزكاة.**

**المبحث الخامس: مشاريع مقترحة في تصريف ريع الأعمال الخيرية لتعزيز العلاقات الاجتماعية.**

## المبحث الأول: مصطلحات المبحث (الزكاة والسلوك والأخلاق والقيم والأعراف)

### أولاً: تعريف الزكاة لغة واصطلاحاً.

- الزكاة ركن من أركان الإسلام: الزكاة هي الركن الثالث من أركان الإسلام الخمسة، فرضه الله تعالى في العام الثاني من الهجرة، وقد ورد ذكر الزكاة في القرآن الكريم ٣٠ مرة، وفي مواطن مختلفة، قال تعالى: ﴿وَرَحِمَتِي وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ فَسَأَكْتُمِبَهَا الَّذِينَ يُنْفِقُونَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ...﴾ سورة الأعراف ١٥٦.

الزكاة لغة: البركة، والنماء، والطهارة، والصلاح، وصفوة الشيء<sup>(١)</sup>.

### تعريف الزكاة:

الزكاة لغة: ترد الزكاة في اللغة على عدة معان اذكر منها ما يأتي:

- ١ - النماء والزيادة، يقال زكاة الزرع يزكو زكاءً وزكوا نما وزاد.
- ٢ - الطهارة، قال تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّهَا﴾ سورة الشمس ٩، أي طهرها من الأدناس.
- ٣ - الصلاح، قال تعالى: ﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ، مَا زَكَا مِنْكُمْ مِنْ أَحَدٍ﴾ سورة النور ٢١.
- ٤ - التطهير، قال تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّهَا﴾ سورة الشمس ٩.
- ٥ - الطهر، قال تعالى: ﴿قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى﴾ سورة الأعلى ١٤.
- ٦ - المدح، قال تعالى: ﴿فَلَا تُزَكُّوا أَنْفُسَكُمْ﴾ سورة النجم ٢٢، أي لا تمدحوها.

### الزكاة اصطلاحاً:

اسمٌ لقدر مخصوص من مال مخصوص يجب صرفه لأصناف مخصوصة بشرائط<sup>(٢)</sup>.  
عرفها الحنفية: عبارة عن إيجاب طائفة من المال في مال مخصوص لمالك مخصوص.  
عرفها المالكية (٦١): إخراج جزء مخصوص من مال مخصوص بلغ نصاباً لمستحقه، إن تم الملك، وحول غير معدن وحرث.  
عرفها الشافعية (٦٢): اسم لأخذ شيء مخصوص من مال مخصوص على أوصاف مخصوصة لطائفة مخصوصة.  
عرفها الحنابلة (٦٣): حق واجب في مال مخصوص لطائفة مخصوصة في وقت مخصوص.  
الزكاة شرعاً: حصة مقدرة من المال، فرضها الله تعالى للمستحقين الذين سماهم في كتابه الكريم، أو هي مقدار مخصوص في مال مخصوص لطائفة مخصوصة.

### - المستحقون للزكاة الذين ورد ذكرهم في القرآن الكريم:

قال تعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ فُلُوبِهِمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَنَمِ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ سورة التوبة ٦٠.

ولعل مدخلنا الاجتماعي في هذه الورقة ينطلق من صنف (وفي سبيل الله)، والذي حددته إصدارات بيت الزكاة ومؤلفات الدكتور عمر الأشقر يرحمه الله، بأنها كل ما يخدم الدين. وهنا تكمن المرونة الشرعية والحاجة الاجتماعية.

(١) إبراهيم مصطفى أحمد الزيات - حامد عبدالقادر - محمد النجار، المعجم الوسيط، دار النشر: دار الدعوة، تحقيق: مجمع اللغة ج ١ ص ٣٩٦.

(٢) محمد الخطيب الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، دار الفكر، بيروت، ج ٥ ص ٢٨٧.

## المبحث الثاني: قيمة الأخلاق في العلاقات الإنسانية

قبل البدء بتسطير هذا المبحث، يجدر بنا تنبيه عدم سلامة وصحة رأي القائلين بأن القوانين الوضعية أو حتى التحذيرات الشرعية من أنها يمكن أن تغني عن الأخلاق في الحياة اليومية للبشر.

كما أن الأخلاق الفاضلة والفطرية والمكتسبة وحدها لا يمكن أن تغني عن القوانين المنظمة والرادعة للخروج عن القانون المنظم لحياة الناس، ذلك أن التاريخ البشري فقد أشارت دراسات علم النفس (توق وزملاءه، ٢٠٠٣) إلى أنه «لا يستطيع أي مجتمع من البقاء والاستمرار دون أن تحكمه مجموعة من القوانين والنظم التي تنظم علاقات أفرادها وتكون تلك القوانين والنظم بمثابة المعايير المعتمدة في توجيه سلوكهم وتقييم انحرافاتهم».

إن الحياة اليومية لم تعرف هذا الفصل نظرياً أو عملياً. ولعل الفساد الأخلاقي الأول بين قابيل هابيل وما نتج عنه من حسد وقتل خير دليل على كلامنا هذا.

وعوداً لمبحثنا، فتعرف الأخلاق على أنها الممارسات والضوابط السلوكية للفرد في المجتمع وخلال فترة زمنية. وهناك الأخلاق الاجتماعية وهناك الأخلاق الاقتصادية وغيرها من مجالات التعامل الحياتي واليومي. ولا شك أن كل خلق يكون أجمل حين يكمله الخلق الشرعي حيث جاء في الحديث (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) تطلق كلمة سلوك على الأفعال التي يأتيها الفرد ويكون لها علاقة بحياته النفسية أو العقلية (سعيد، ١٩٩٨م: ٢١). كما يُعرف الخلق بأنه «تكامل للعادات والاتجاهات والعواطف والمثل العليا بصورة تميل إلى الاستقرار والثبات وتصلح للتنبؤ بالسلوك المقبل (السيد، ١٩٨٦م: ٢٢٦). يقول الإمام الغزالي - رحمه الله - : «فإن كل صفة تظهر في القلب يظهر أثرها على الجوارح حتى لا تتحرك إلى على وفقها لا محالة .....» (الإحياء). ويقول الماوردي: إذا حسنت أخلاق الإنسان كثر مصافوه وقل معادوه فتسهلت عليه الأمور الصعاب ولانت له القلوب الغضاب.

فقد جاء رجل إلى رسول الله من بين يديه فقال: يا رسول الله ما الدين؟ قال «حسن الخلق» فأتاه من قبل يمينه فقال: يا رسول الله ما الدين؟ قال «حسن الخلق» ثم أتاه من قبل شماله فقال: ما الدين؟ فقال «حسن الخلق» ثم أتاه من ورائه فقال يا رسول الله ما الدين؟ فالتفت إليه وقال «أما تفقه؟ هو أن لا تغضب» (أخرجه محمد بن نصر المروزي في كتاب تعظيم قدر الصلاة من رواية أبي العلاء بن الشخير مرسلًا).. وعن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله قال «ثلاث من لم تكن فيه أو واحدة منهن فلا تعدوا بشيء من عمله تقوى تحجزه عن معاصي الله أو حلم يكف به السفيه أو خلق يعيش به بين الناس (أخرجه الخرائطي في مكارم الأخلاق بإسناد ضعيف ورواه الطبراني في الكبير وفي مكارم الأخلاق من حديث أم سلمة). وكان من دعائه في افتتاح الصلاة «اللهم أهدني لأحسن الأخلاق لا يهدي لأحسنها إلا أنت واصرف عني سيئها لا يصرف عني سيئها إلا أنت» (أخرجه مسلم) وقال أنس: بينما نحن مع رسول الله صلى الله تعالى عليه وسلم يوماً إذ قال «إن حسن الخلق ليذهب الخطيئة كما تذيب الشمس الجليد» (روه الطبراني)

فالأخلاق تعمل على ضبط الفرد لشهوته ومطامعه كي لا تتغلب على عقله ووجدانه؛ لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام يتصرف في ضوئها وعلى هديها في الحكم على الخطأ والصواب والحسن والقيح والخير والشر ...

قال يحيى بن معاذ الرازي: جاهد نفسك بأسياق الرياضة. والرياضة على أربعة أوجه: القوت من الطعام، والغمض من المنام، والحاجة من الكلام وحمل الأذى من جميع الأنام فيتولد من قلة الطعام موت الشهوات، ومن قلة المنام صفو الإرادات، ومن قلة الكلام السالمة من الآفات، ومن احتمال الأذى، البلوغ إلى الغايات وليس على العبد شيء أشد من الحلم عند الجفاء والصبر على الأذى. وجاء للطبراني في معجمه الصغير عن علي رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «إني لا أتخوف على أمتي مؤمناً ولا مشركاً، أما المؤمن فيحجزه إيمانه، وأما المشرك فيقمعه كفره، ولكن أتخوف عليكم منافقاً عالم اللسان، يقول ما تعرفون، ويعمل ما تتكرون»!

أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فإن المسألة تختلف من حيث رؤى الاجتماعيين للأخلاق، فهناك من يرى إن القواعد الأخلاقية ثابتة لا تتطور أو تتعدل وهناك من يرى أنها تتبدل بتبدل وتغير الأحداث والظروف الاجتماعية الاقتصادية. وبالمقابل فهناك من يرى أنها متجددة ومتغيرة حسب الظروف والزمان، بل وحتى حسب الطبقة الاجتماعية.

ولهذا فيرى علماء الاجتماع وعلماء النفس أن الباعث الروحاني هو المخفي الأول لممارسة الأخلاق الاجتماعية في المعاملات والعلاقات الإنسانية، لهذا فقد كانت حقيقة الزكاة تكمن في إزالة الطبقيّة في العلاقات بين البشر، وإزالة سلوك الشح لدى الأغنياء وسلوك التفاضل (إننا هو مال الله) والتمنُّ من العطيّة. إن الزكاة من المخفي لتلك السلوكيات التي أساسها أخلاقي.

### المبحث الثالث: ضرورة تعزيز مبادرات المشاريع الإنسانية لحماية المجتمع

إن التمعن بحديث: «أتدرون من المفلس؟» يعطي لنا الصورة الأساسية للأخلاق الجماعية لخلق العدالة والتعاضد وعدم الظلم بين أفراد المجتمع. فقد جاء بالحديث الذي رواه مسلم عندما سأل النبي صلى الله عليه وسلم الصحابة قائلاً: «أتدرون من المفلس؟». قالوا: المفلس فينا من لا درهم له ولا متاع، فقال: «إن المفلس من أمتي يأتي يوم القيامة بصلاة وصيام وزكاة، ويأتي قد شتم هذا، وقذف هذا، أكل مال هذا، وسفك دم هذا، وضرب هذا، فيعطى هذا من حسناته، وهذا من حسناته قيل أن يقضى ما عليه أخذ من خطاياهم فطرحت عليه ثم طرح في النار».

كما إن خلق المواطنة والتعايش بين أفراد المجتمع يجب أن يكون خلقاً إسلامياً ومجتمعياً فقد حذر الإسلام من شق خلق التوحد المجتمعي بل وجاء لترسيخ مبدأ الوحدة الوطنية كخلق أصيل ومهم. فقد جاء بالحديث الذي أخرجه الإمام مسلم والذي يؤصل الأخلاق الجماعية والمجتمعية عنه صلى الله عليه وسلم (من أتاكم وأمركم جميع على رجل واحد يريد أن يشق عصاكم أو يفرق جماعتكم فاقتلوه).

ولو نظرنا لما آلت إليه حال العلاقة بين نخب المجتمعات العربية والإسلامية هذه الأيام فلا يمكننا وصف حال التعامل اليومي بين الدعاة أنفسهم من جهة وبين المثقفين والكتاب بالصحف والمنتديات عبر المدونات الإلكترونية إلا بحالة من. (الحرب الأهلية الثقافية). إن الانعكاسات الغامضة في تعاملاتنا اليومية نتيجة انعدام الحوار والفجور الممقوت بالخصومة بين المسلمين أنفسهم قد أدى لبروز دعوات صادقة لتغيير ثقافة التعاملات اليومية فيما بيننا. ولعل ما كتبه الدكتور عايض القرني عن أخلاقياتنا اليومية تجسد ما نود الذهاب إليه، حيث كتب الدكتور القرني مقالاً في صحيفة «الشرق الأوسط» بتاريخ الرابع عشر من فبراير من هذا العام يصف به سلوكياتنا وتعاملاتنا اليومية، فيقول فيه:

«نحن مجتمع غلظة وفضاظة إلا من رحم الله، فبعض المشايخ وطلبة العلم - وأنا منهم - جفاة في الخلق، وتصحّر في النفوس، حتى إن بعض العلماء إن سألتهم أكفهرّ وعبس وبسر، الجندي يمارس عمله بقسوة ويختال ببدلته على الناس، الشرطي صاحب عبارات مؤذية، الأستاذ جاف مع طلابه، فنحن بحاجة لمعهد تدريب الناس على حسن الخلق وبحاجة لمؤسسة لتخريج مسؤولين يحملون الرقة والرحمة والتواضع، وبحاجة لمركز لتدريس العسكر اللياقة مع الناس».

ولعل مناسبة كتابة هذا الكلام بدأ عندما كان الدكتور القرني في رحلة علاج، إذ بدأ الدكتور القرني مقالته بالتمهيد قائلاً:

«أكتب هذه المقالة من باريس في رحلة علاج الركبتين، وأخشى أن أنّهم بميلي إلى الغرب، وأنا أكتب عنهم شهادة حق وإنصاف، والله إن غبار حذاء محمد بن عبد الله (صلى الله عليه وسلم) أحبّ إليّ من أميركا وأوروبا مجتمعيتين. ولكن الاعتراف بحسنات الآخرين منهج قرآني، وقد أقيمت في باريس أراجع الأطباء وأدخل المكتبات وأشاهد الناس وأنظر إلى تعاملهم، فأجد رقة الحضارة، وتهذيب الطبع، ولطف المشاعر، وحفاوة اللقاء، وحسن التأديب مع الآخر. أصوات هادئة، حياة منظمة، التزام بالمواعيد، ترتيب في شؤون الحياة».

ثم يقول: «نساء الرجل الفرنسي عن الطريق ونحن في سيارتنا فيوقف سيارته ويخرج الخارطة وينزل من سيارته ويصف لك الطريق وأنت جالس في سيارتك، نمشي في الشارع والأمطار تهطل علينا فيرفع أحد المارة مظلته على رؤوسنا، نزدحم عند دخول الفندق أو المستشفى فيؤثرونك مع كلمة التأسف». هل سنكون مثلهم؟

نعم نحن بحاجة لمؤسسة لتخريج مسؤولين ومرؤوسين على حد سواء، يحملون الرقة والرحمة والتواضع، وبحاجة لمركز لتدريس ليس فقط اللياقة مع الناس، وإنما بحاجة لاحترام إنسانية الإنسان بغض النظر عن خلفيته الدينية



والعرقية، وهذا ما جاء في سلك الزكاة، فقد جاء لتعزيز سلوك اللياقة الإنسانية وخصوصاً في توكيل مؤسسات الزكاة للتعامل مع المحتاجين دون إذلال أو إنقاص لقدرهم الإنساني.

إن غياب الأخلاق الجماعية للمسلمين بالمجتمعات الإسلامية من جهة وغيابها لدى بعض الجاليات المسلمة في بلاد المهجر من جهة أخرى، قد أعطى مبرراً وفرصةً للهجوم على الإسلام والمسلمين على حد سواء.

ولو تبصرنا بنتائج الدراسات المسحية والميدانية لموقف الشعوب غير المسلمة تجاه النظرة للمسلمين، لعلمنا مدى تأثير غياب قصورنا معاشر المسلمين بإظهار إيجابية الأخلاق المجتمعية والجماعية لنا كشعوب مسلمة في الشرق والغرب.

فقد نشر معهد «Peyo» وهو معهد تخصص لدراسة الرأي العام نتيجة دراسته المسحية حول رؤية الغربيين للمسلمين في عدد من الدول الأوروبية (إسبانيا، وألمانيا، وفرنسا، وبريطانيا، وبولندا، وروسيا)، وكانت عينة الدراسة تشمل ٤٧٠٠ شخص. ومع الأسف كانت النتائج تشير إلى النظرة السلبية والتي تتضمن بالعداء والكرهية تجاه المسلمين. فقد أظهرت الدراسة من أن الأسباب كانوا أقل الشعوب الأوروبية حبا وأكثر كرها تجاه المسلمين. حيث أشار ٥٢٪ منهم من أنهم يحملون مشاعر سلبية ضد المسلمين، وهذه النسبة أقل مما كانت عليه درجة الكراهية عام ٢٠٠٦، حيث كانت النسبة ٦٠٪. أما في ألمانيا، فقد بلغت مشاعر الألمان سلبية تجاه المسلمين بنسبة ٥٠٪، مقارنة بعام ٢٠٠٦، والتي كانت ٥٤٪. وبالنسبة للفرنسيين، فقد بلغت نسبة مشاعرهم السلبية تجاه المسلمين تشكل نسبة ٢٨٪، وفي روسيا فقد بلغت نسبة الكارهين للمسلمين ٢٢٪، في حين أن ٤٦٪ من البولنديين لديهم مشاعر سلبية نحو المسلمين. أما في بريطانيا فقد كانت أقل الدول الأوروبية تحاملا على المسلمين، حيث كانت نسبة التحامل على المسلمين لم تتجاوز ٢٣٪. ولعل العديد من العوامل قد ساهمت في تلك النظرة السلبية تجاه الإسلام والمسلمين على حد سواء، وبعيدا عن التخيلات السياسية، فإن كانت هذه الورقة يرجع الجزء الأكبر منها لتقصير المسلمين أفرادا وجماعات ومؤسسات ودول في استثمار العمل الخيري في إبراز أخلاقيات ديننا الإسلامي.

إن تكامل الأخلاق العامة بالمجتمع وتضافرها مع نفاذ وتطبيق القوانين بعدالة، لا شك من أنه سيعطي صورة نقية لما يجب أن يكون عليه المجتمع المسلم المعاصر.

## المبحث الرابع: التدابير الإسلامية للتكافل الإنساني من خلال ركن الزكاة

لقد حدد الشرح الحنيف العديد من الصور الإنسانية لإيجاد تكافل إنساني يمكن تحقيقه عبر إخراج الزكاة واستلها المرونة الفقهية لركن الزكاة، ومن هذه الصور التي يمكن لركن الزكاة القيام بها:

### أولاً: إمكانية تعجيل الزكاة وإخراجها على الفور:

عندما تنزل فاقة بالمسلمين كالتجهيز واللجوء نتيجة الحرب كما هو الحال في كثير من بلاد المسلمين، أو نتيجة لكوارث طبيعية من زلازل وكوارث دموية من قتل وتفجير، وتأتي هنالك أدوار الأغنياء من المسلمين للمبادرة بإخراج المال فوراً، ولتلبية الحاجات البشرية العاجلة، قال تعالى ﴿فَأَسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ﴾<sup>١</sup> وقال في آية أخرى: «وسارعوا إلى مغفرة من ربكم».

وورد في الحديث الشريف: عن أبي هريرة قال: (بعث رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم عمر على الصدقة فقيل منع ابن جميل وخالد بن الوليد وعباس عم النبي صلى الله عليه وآله وسلم فقال رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم: ما ينقم ابن جميل إلا أنه كان فقيراً فأغناه الله، وأما خالد فإنكم تظلمون خالداً، قد احتبس أذراعه وأعتاده في سبيل الله تعالى، وأما العباس فهي علي ومثلها معها ثم قال: يا عمر أما شعرت أن عم الرجل صنو أبيه)، رواه أحمد ومسلم وأخرجه البخاري. قال أبو عبيد: أرى والله أعلم أنه أخر عنه الصدقة عامين لحاجة عرضت للعباس، وللإمام أن يؤخر على وجه النظر<sup>(٢)</sup>.

(١) سورة البقرة آية ١٤٨.

(٢) الشوكاني، نيل الأوطار، ج ٤ ص ٢١٢.

## ثانياً: إمكانية نقل الزكاة خارج البلاد:

رغم أن ما عليه جمهور الأمة أن الزكاة توزع في البلد الذي المحصل منه إذا كان أهلها بحاجة إليها، واستشهد غالب الفقهاء بحديث ابن عباس عندما بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم معاذاً إلى اليمن، فقال له: إنك تأتي قوماً أهل كتاب فادعهم إلى شهادة أن لا إله إلا الله وأني رسول الله، فإن هم أطاعوا لذلك، فأعلمهم أن الله افترض عليهم خمس صلوات في اليوم والليلة، فإن هم أطاعوا لذلك فأعلمهم أن الله افترض عليهم صدقة في أموالهم تؤخذ من أغنيائهم، وترد على فقرائهم، فإن هم أطاعوا لذلك فأياك وكرائم أموالهم، واتق دعوة المظلوم فإنها ليس بينها وبين الله حجاب<sup>(١)</sup>. ومع ذلك، فإن استغنى أهل بلد ما عن الزكاة كلها أو جزء منها سمح بإخراجها والاستفادة منها في قطر وبلد آخر.

## ثالثاً: مصارف الزكاة كطريق للعدالة الاجتماعية:

حدد القرآن الكريم ثمانية طرق يمكن من خلالها توزيع وتقديم الزكاة بها وجاءت تلك المصارف مباشرة بالآية الكريمة: قال تعالى ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَىٰ فُلُوهُمُ فِي الرِّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلَيْهِ حَكِيمٌ ﴾ (التوبة: ٦٠):

### ١ - الزكاة للفقراء والمساكين:

تباينت أقوال الفقهاء حول من هو أحوج من الآخر فهلا الفقير أم المسكين هو الأحوج. حيث ذهب الحنفية والمالكية أن المسكين أحوج من الفقير، في حين يرى الشافعية والحنابلة إلى أن الفقير أحوج ممن المسكين، بينما يرى متأخرون أنه يمكن أن يطلق الفقير على المسكين، وكذلك يمكن أن يطلق المسكين على الفقير<sup>(٢)</sup>. فمن هو الفقير ومن هو المسكين<sup>(٣)</sup>.

أ- الفقير هو من لا يملك قوت عامه أو رب الأسرة الذي ليس له مصدر دخل ويشمل الطالب المنقطع للدراسة.  
ب- المسكين هو الذي لا يملك قوت يومه ويشمل العاجز عن الكسب لعاهة دائمة والمريض الذي يعجز عن نفقات العلاج وضحايا الكوارث.

وبكلا الحالتين وبعيداً عن التصنيفات اللغوية والفقهيّة، فإن الفقير والمسكين كلاهما يعتبر المصرف الأول الذي يمكن تقديم الزكاة له لما لذلك من أبعاد اجتماعية لضمان العدالة والمشاركة والمساواة في حق الفقراء والمساكين على الموسرين والأغنياء.

### ٢ - جزء من الزكاة للعاملين عليها:

حرص الإسلام على اعتبار تحصيل الزكاة جزء من تشجيع وتحفيز العاملين عليها لأجل دفعهم للجد والاجتهاد ولأجل تحصين قدر الحد الأدنى للمحتاجين بدل العمل فقط على مبدأ (إبراء الذمة). لذا فإن جودة العمل للعاملين في مؤسسات الزكاة وحسن التعامل مع المزكين يعد مصرفاً رئيساً لتحسين جودة العمل في مؤسسات الزكاة، وأنها ليست عملاً فردياً وإنما هي وظيفة من وظائف الدولة تشرف عليها وتوكل عليها القوي الأمين الملم بأحكام الزكاة.

### ٣ - المؤلفة قلوبهم:

حددت الآية الكريمة صنف المؤلفة قلوبهم لاستمالة أصحاب القلوب السليمة والعقول المفكرة إلى سماحة الإسلام والثبات عليه، أو تعزيز صنف الضعفاء فيه، أو كسب المحبين له، أو كف شر عن بلاده وعباده.

(١) الترمذي، الجامع الصحيح، ج٣ص٢١ رقم الحديث ٦٢٥ قال أبو عيسى حديث ابن عباس حديث حسن صحيح وأبو معبد مولى ابن عباس اسمه ٥ نافذ قال الشيخ الألباني: صحيح «دار إحياء التراث العربي - بيروت، تحقيق: أحمد محمد شاكر وآخرون.

(٢) Retrieved February ٢٠١٣, ٢١. <http://www.al-eman.com>

(٣) جمهورية السودان، الأمانة العامة لديوان الزكاة، قانون الزكاة لسنة ٢٠٠١م، سلسلة بحوث الزكاة (١٥)، ص ص ٨ - ٩.

#### ٤ - في الرقاب:

رغم أن مصرف (الرقاب) لا يطبق وغير موجود في الوقت الحاضر، لذلك فإن هذا السهم يمكن أن ينقل إلى بقية مصارف الزكاة حسب رأى جمهور الفقهاء.

#### ٥ - الغارمون

جاء الإسلام للمساعدة على تخفيف ديون المديونين من الغارمين حيث يهدف من ذلك إلى تحقيق العدل الاجتماعي من عدة جوانب منها<sup>(١)</sup>:

- ١ - المدين هو الذي أثقله الدين وقد يدخله ذلك الدين للسجن وسوء السمعة في المجتمع بشرط ألا يكون دينه بسبب انحراف أو فساد.
- ٢ - الدائن يساعد الغارم على الوفاء بدينه تملأ صدور دافعي الزكاة طمأنينة على أن قروضهم لن تضيع مما يشجع أبناء المجتمع على أخلاق المروءة والتعاون.

#### ٦ - في سبيل الله:

من العلماء قديماً وحديثاً من توسع في معنى (في سبيل الله) فلم يقصره على الجهاد وما يتعلق به بل فسره بما يشمل سائر المصالح والقربات وأعمال الخير والبر. وهناك قرائن كافية في ترجيح أن المراد من سبيل الله في آية المصارف هو الجهاد عسكرياً وقد يكون فكرياً أو تربوياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً، فكل هذه الأنواع من الجهاد تحتاج إلى الإمداد والتمويل، والمهم أن يتحقق الشرط الأساسي لذلك كله وهو نصرته الإسلام وقوته وإعلاء كلمته في الأرض فكل جهاد أريد به أن تكون كلمة الله هي العليا فهو في سبيل الله (جمهورية السودان، ديوان الزكاة، المعهد العالي لعلم الزكاة أمانة البحوث والتوثيق والنشر، ٢٠٠٢م).

ولقد طالب القرآن الكريم الدولة الإسلامية بأن تكون قوية مادياً ومعنوياً استعداداً للقتال فيقول الله تعالى ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِمْ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَءَاخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ﴾ (الأنفال: ٦٠).

#### ٧ - ابن السبيل:

يمثل مصرف ابن السبيل جانباً مهماً من جوانب العدل الاقتصادي والاجتماعي ونوعاً فريداً من أنواع التكافل الاجتماعي فلم يكتف النظام الإسلامي بسد الحاجات الدائمة للمواطن في دولته قبل زاد على ذلك برعاية الحاجات الطارئة للمسافر الذي ينقطع في سفره، وإن كان غنياً في بلده، حيث يعطى ما يرجع به إلى بلده بشرط أن يكون محتاجاً إلى ما يوصله إلى وطنه كما يشترط أن يكون سفره في غير معصية<sup>(٢)</sup>.

### المنظور الاجتماعي لركن الزكاة وأثاره في العلاقات الاجتماعية

عند مراجعة الكتابات العربية والأجنبية حول دور التشريعات الخيرية في تحقيق التكافل الاجتماعي بالمجتمعات، تم حصر العديد من المصطلحات الحديثة والتي تحدثت عن مفهوم (الرعاية الاجتماعية) ومفهوم التكافل الاجتماعي (ومفهوم الإحسان الاجتماعي)، وهذه المصطلحات ظهرت بدايتها في كتابات رائدة العمل الاجتماعي «ميري ريتشموند»

(١) البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، كتاب مطالعة رقم ٢، الطبعة الثانية، اقتصاديات الزكاة، دور الزكاة في علاج المشكلات الاقتصادية، د. يوسف القرضاوي، جدة، ٢٠٠٢، ص ٥٧٧، ٥٧٨.

(٢) عبدالله جار الله بن ابراهيم، الجارالله، مصارف الزكاة في الشريعة الإسلامية، الطبعة الثالثة، بيروت مؤسسة الرسالة، ١٩٨٧م.

والتي نشرت كتابها الأول بعنوان: «التشخيص الاجتماعي عام ١٩٢١، إلا أن المطلع على ما سطره القرآن الكريم منذ نزوله على النبي صلى الله عليه وسلم قبل ١٤٣٧ عام، ليدرك وجود أكثر من مجال لمجالات الرعاية والتكاتف والتضامن الاجتماعي بين الأغنياء والمحتاجين في المجتمع، بل أن الإسلام قد اعتبر غير المسلم ممن يمكن شمولهم بالرعاية أو حتى بالزكاة (المؤلفة قلوبهم)، حيث جاءت الآية القرآنية واضحة ﴿ إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبِهِمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغُرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلَيْهِ حَكِيمٌ ﴾ (التوبة: ٦٠). ولتركيز الدور والبعد الاجتماعي لركن الزكاة يمكن تحديد أدواره الاجتماعية على النحو التالي:

١- الزكاة لتخفيف حدة الفقر: حرص الإسلام على إيجاد قناة لسد عوز المحتاجين ولعدم وجود طبقة اجتماعية قد تتسع وتحدث إخلالاً اجتماعياً في المجتمع. لذلك، فإن ركن الزكاة يعد بعداً اجتماعياً للتكافل والتعاون الاجتماعي بين أفراد المجتمع.

٢- المحافظة على التواصل والأمان للمجتمع: يجسد ركن الزكاة بعداً إنسانياً بين الموسرين والمعسرين والذي بلا شك يزيل الحواجز الطبقيّة والعزلة الاجتماعية بين أفراد المجتمع. ذلك أن فلسفة الزكاة تقوم على أحقية المجتمع وأفراده بما يفيض من الأموال ليطمئئنه لدى الأفراد الأكثر حاجة كما حددتها الآية القرآنية في مصارف الزكاة الثمانية.

٣- معالجة بعض الظواهر السلبية في المجتمع: لا شك من أن العوز والفقر يعد آفة قد تتفاقم ما لم يكن هناك آلية عملية لمعالجتها، ولهذا فإن ركن الزكاة قد جاء للحد من تفاقم هذه المشكلة وغيرها من المشاكل التي نراها اليوم قد استتعت مثل مشاكل اللاجئين والنازحين والمشردين.

٤- الزكاة أمان واطمئنان للمجتمع: يمكن النظر لآلية تحصيل الزكاة وبالمقابل آلية توزيعها على المشمولين بشرائح المستحقين للزكاة، ليدرك حجم الضمان والاطمئنان لتسيير حياة المجتمع وأفراده بدخل معتدل لحين زوال الأسباب المؤدية لذلك العوز. بل إن مشاريع مؤسسات الزكاة وتطبيق مبدأ (دلني على السوق) أو مبدأ (لا تطعمني السمك وإنما علمني أن أصطاد السمك) ليعتبر عنصراً استراتيجياً لفلسفة الزكاة الاجتماعية.

٥- الزكاة علاج للأزمات الاقتصادية والاجتماعية المجتمع: لقد سعى الإسلام من خلال الزكاة لمعالجة مشكلة تكسب الأموال في أيدي فئة قليلة من المجتمع وزيادة الفوارق الاقتصادية والاجتماعية بين طبقات المجتمع. لذلك نجد الزكاة تؤخذ على صافي الأرباح وليس على الأموال المتحركة والتي لم يمض عليها حولاً كاملاً.

٦- الزكاة لرفع منارات العلم والعلماء: ويكفي للإسلام نبلاً أن كفالة طالب العلم يمكنها أن تدرج تحت أبواب مصارف الزكاة.

٧- الزكاة لبناء الأسرة وحمايتها من التصدع: لا شك أن دعم تقديم المهر ونفقات الزواج لأهل الحاجة يعد أحد أبواب المصارف الشرعية للركن الزكاة.

# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

دور مؤسسات الزكاة  
في استقرار الأمن الداخلي

إعداد

د / خالد شجاع العتيبي  
رئيس الهيئة الشرعية - بيت الزكاة



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين وإمام المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ،،

أما بعد :

فتسرني المشاركة في مؤتمر بيت الزكاة الكويتي من خلال هذه الورقة بعنوان:

دور مؤسسات الزكاة في استقرار الأمن الداخلي

ومن خلال هذا العنوان لا بد من التعرض إلى أمور ثلاثة، وهي:

**أولاً: مشروعية الزكاة وأهميتها**

**ثانياً: أهمية الأمن**

**ثالثاً: دور الزكاة في استقرار الأمن**

وقبل الشروع في بيان ذلك والحديث عنه لا يفوتني أن أشيد بهذه المؤسسة العريقة وهي بيت الزكاة الكويتي الذي أصبح مثالا يحتذى به في هذا المجال وله جهود طيبة مشكورة.

وكذلك لا نغفل الدور المهم لمؤسسات الزكاة التي تقوم بعمل عظيم من خلال جمع الزكاة وإيصالها إلى مستحقيها مما يسهم في استقرار الأمن الداخلي.

**أولاً: مشروعية الزكاة وأهميتها:**

الزكاة أحد أركان الإسلام ومبانيه العظام ودلت الأدلة على مشروعيتها وفرضيتها عند توفر شروطها، فمن الأدلة:

من الكتاب قول الله تعالى: ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ﴾ سورة البقرة: ٤٣ .

ومن السنة حديث ابن عمر - رضي الله عنهما - وفيه: (بُني الإسلام على خمس: ... وإيتاء الزكاة ..) متفق عليه

والله سبحانه وتعالى إذا فرض شيئاً من العبادات فهذا دليل على محبته له أكثر من النوافل وكذلك على عظيم نفعه على الفرد والمجتمع، ومن ذلك على سبيل المثال لا الحصر: مواسة الفقراء والمساكين، وإعانة المحتاجين من غارمين ومنقطعي السبيل، وكذلك تأليف الناس ممن يرجى إسلامهم أو تقوية إيمانهم ونحو ذلك من الفضائل العديدة والمحاسن الجمّة .

ولابد من التأكيد على أن نعمة المال نعمة كبيرة تتطلب للمحافظة عليها التقيد بأحكام الشريعة الإسلامية في كسبه وتوظيفه واستثماره وإنفاقه ودفع المستحق منه - بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: «لا حسد إلا في اثنتين: رجل آتاه الله مالا فلو سطره على هلكته في الحق ورجل آتاه الله الحكمة فهو يقضي بها ويعلمها ..» متفق عليه .

فالواجب أن يتصرف المسلم فيما آتاه الله من مال بالضوابط الإسلامية، فلا يكون بخيلاً ولا مبدراً، وإنما ينفقه في إقامة الحق وعزة دينه وبلده ويهذب به نفسه ويعلم أولاده، يصل به القريب ويواسي به الصديق، يقيم به المصنع والشركة النافعة والمشروعات المثمرة، يعطف به على الأرامل والأيتام والمساكين ويساعد به الغارمين والعانيين، وبالجملة ينفقه في سبيل الله لا في سبيل الشيطان .

بهذا نشكر الله على النعم لتدوم، وبدوامها تتقوى أواصر الأمن والاستقرار في بلادنا.

(انظر: متطلبات المحافظة على الأمن والاستقرار لسليمان الحقييل: ٦٣/١)

وفي الزكاة أيضاً: تأليف بين الناس، لان الفقراء إذا أعطاهم الأغنياء من الزكاة، ذهب ما في نفوسهم من الحقد على الأغنياء، أما إذا منعهم الأغنياء ولم يفضلوا عليهم بشيء صار في نفوسهم أحقاد على الأغنياء. وفي الزكاة أيضاً إغناء للفقراء عن التسلط، لان الفقير إذا قدر أن الغني لا يعطيه شيئاً فإنه يخشى منه أن يتسلط وان يكسر الأبواب وينهب الأموال، لأنه لا بد أن يعيش، لا بد أن يأكل ويشرب، فإذا كان لا يعطي شيئاً فان الجوع والعطش والعري يدفعه على أن يتسلط على الناس بالسرقة والنهب وغير ذلك. وفي الزكاة أيضاً: جلب للخيرات من السماء، فإنه قد ورد في الحديث: «ما منع قوم زكاة أموالهم إلا منعوا القطر من السماء». فإذا أدى الناس زكاة أموالهم أنزل الله لهم بركات من السماء والأرض، وحصل في هذا نزول المطر ونبات الأرض وشبع المواشي وسقى الناس بهذا الماء الذي ينزل من السماء، وغير ذلك من المصالح الكثيرة.

(انظر شرح رياض الصالحين للشيخ ابن عثيمين: ٤١٣/١)

### ثانياً: أهمية الأمن:

الأمن نعمة وضرورة، فالأمن من أعظم النعم التي أمتن الله بها على عباده وبه تصلح أحوال الناس الدينية والدنيوية، فلا تستقيم معاشهم إلا به؛ فأصبح بذلك ضرورة وجاء ذلك في ذكر الله نعمته على قريش حيث قال: (فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف) ولما ذكر الله سبحانه أنواع البلاء عدَّ سلب نعمة الأمن وإحلال الخوف أولها فقال عز وجل: ﴿وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ﴾ سورة البقرة: ١٥٥

بوجود الأمن يستطيع العبد أن يعبد ربه وهو مطمئن ويكون للعبادة أثرها عليه، وكذلك مع وجود الأمن تعمر البلاد وتحصل التنمية والبناء ويأمن الناس على أموالهم ويفكرون في استثمارها وتنميتها وأما مع ذهاب الأمن فتختلط الأمور على الناس فلا إقبال على دين ولا دنيا ..

### ثالثاً: دور الزكاة في استقرار الأمن، وتظهر في الآتي:

من خلال النظر في الأصناف المستحقين للزكاة نجد ما يلي:

١ - بالنسبة للفقراء والمساكين الذين يعانون من الحرمان وشظف العيش ونقص إشباع حاجاتهم المعيشية، فإن بقاءهم على هذه الحالة يزرع في قلوبهم الخوف وهم جزء كبير من المجتمع فضلاً عن ملء نفوسهم بالحقد والحسد للأغنياء ودفعهم للاعتداء على أموالهم وظهور الانحرافات الاجتماعية مما يهدد أمن المجتمع كله، وهنا تأتي الزكاة التي تمثل حقاً للفقراء في مال الأغنياء يؤدونها إليهم بطيب نفس فتد الطمأنينة للفقراء على معيشتهم والأمن للأغنياء على أموالهم وتسود المحبة وينتشر الأمن المجتمعي.



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

دور مؤسسات الزكاة

في التنمية الاقتصادية في المجتمع

إعداد

أد / محمد خالد منصور

أستاذ بكلية الشريعة - جامعة الكويت



## بسم الله الرحمن الرحيم

### المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه. ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ،،

فإن الزكاة من أهم فرائض الإسلام التي تسهم في حل كثير من المشكلات الاقتصادية في المجتمعات المسلمة. وذلك لما لمصارف الزكاة من دور بارز في القضاء على الفقر والتشرد والبطالة، وتدوير لرأس المال، ولما لمؤسسات الزكاة من أثر في تحقيق التنمية الاقتصادية، عن طريق الدور الاقتصادي للزكاة، وتحقيق الدورة المالية النقدية، وحماية دورة الاستهلاك في المجتمعات لما يترتب عليه دوران المال في أيدي الفقراء مما يؤثر إيجاباً على الدورة المالية للنقود عن طريق تسييل أموال الزكاة في السوق.

وقد رأيت أن أتاول دور مؤسسات الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق أثر مصارف الزكاة الشرعية، ودورها الاقتصادي في المجتمعات الإسلامية، وذلك بمعالجة بؤر الفقر، والقضاء عليه، عبر التوظيف المناسب لمصارف الزكاة توظيفاً يعالج أبعاد مشكلة الفقر، ويأتي عليها من أساسها، وعن طريق الوسائل الأخرى اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق الزكاة الشرعية.

### - أهداف الدراسة:

- بيان الأسس التي قامت عليها فلسفة تشريع الزكاة، وعلاقة هذه الأسس بالواقع الاقتصادي المترتب على تفعيل دور الزكاة.
- بيان أهمية مصارف الزكاة من الناحية الاقتصادية.
- تحديد وظائف مصارف الزكاة من الناحية الاقتصادية على مستوى الفرد والجماعة، والدولة.
- تحديد دور الزكاة في حفز الإنتاج، وإعادة تشغيل الموارد المعطلة.
- أثر الزكاة في التخفيف من حدة الفقر والبطالة، والكوارث الطبيعية، وغير الطبيعية من وجهة نظر اقتصادية، وبيان دور مؤسسات الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

### - الدراسات السابقة في الموضوع:

هناك دراسات كثيرة تناولت الزكاة الشرعية، وجوانبها المختلفة كمحاسبة الزكاة، والدور الاقتصادي للزكاة، وآثار الزكاة الاقتصادية، ودراسات تطبيقية لأثر الزكاة في التنمية، وهي مع كثرتها سيحاول الباحث يستفيد منها، وجمع ما يمكنه منها في هذا البحث.

- أول هذه الدراسات وأقربها من حيث العنوان والمضمون دراسة بعنوان: الزكاة كأداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية، للباحث: بوكليخة بومدين، ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليلية والدور المؤسساتي والتنمية، وهي حلقات ثلاث مختصرة، واللافت للنظر أن الباحث طرق العناوين التي طلب إلي الكتابة فيها، ولا أدري لماذا لم يستكتب الباحث فيها مع أن ما كتبه الباحث مختصر جداً، تضمن:

أولاً: أثر الزكاة على السياسة النقدية.

ثانياً: الزكاة أداة توازن اقتصادي.

ثالثاً: أثر الزكاة على الاستهلاك.

رابعاً: أثر الزكاة في الحافز على الاستثمار ومحاربة الاكتناز.

خامساً: دور الزكاة في حل المشكلات الاجتماعية.

وهي أهم موضوعات الاستكثاب، ولكن كلامه جاء مختصراً جداً سأورده في موضعه.

٢ - من الأبحاث التطبيقية التي وردت في سياق دور مؤسسات الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية من الناحية التطبيقية: دور المؤسسات الزكوية في معالجة الفقر الاقتصادية وفق برنامج التنمية، مؤسسة الزكاة في ولاية سلانجور بماليزيا أنموذجاً، لمحمد عز الدين عبدالعزيز، والدكتور عزمان بن عبدالرحمن، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، وقد تركز البحث في التدابير الواسعة لمعالجة الفقر من خلال مشاريع متعددة، وهو صورة من الصور التطبيقية لتحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق مؤسسة خاصة من مؤسسات الزكاة وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- في ماليزيا أربع عشرة ولاية فيها مؤسسات زكوية تختلف كل ولاية عن الأخرى في آليات جمع الزكاة وتوزيعها، وتميز ولاية سلانجور بخصصة مؤسسة الزكاة جمعا وتوزيعا وأثبتت نجاحا كبيرا في زيادة حصيلة الزكاة، وتقييم هذه المؤسسة مشروع الزكاة ضمن مشروع الأمة وفق التنمية الاقتصادية والتعليمية والاجتماعية والتنمية الإنسانية والتنمية الدينية، ولقد حققت مؤسسة الزكاة في سلانجور نجاحات كبيرة في معالجة الفقر ضمن برنامج التنمية الاقتصادية، وأهلت مجموعة من الفقراء ليصبحوا تجارا قادرين على الانفاق على أنفسهم وأهليهم.

٣ - دور صندوق الزكاة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة ولاية الوادي، رسالة ماجستير مقدمة من الطالب خضير نذير، جامعة قاصد مرياح ورقلة - الجزائر - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وخلصت الدراسة إلى زيادة عدد المستفيدين من الزكاة وخاصة في المشاريع الحرفية، وهي ما تزال تحتاج للتركيز على طبقة المحتاجين من النساء والأطفال بشكل أكبر، وقد ركز البحث على التنمية الاقتصادية عن طريق المشاريع الاقتصادية المستدامة كالمشاركة المتناقصة المنتهية بالتملك أو المضاربة المتناقصة المنتهية بالتملك، وكذا التأجير المنتهي بالتملك، وبين في النتائج الدور الاقتصادي للزكاة والمتمثل في إعادة توزيع الدخل، ومنع اكتناز المال، والتحفيز على الاستثمار ومكافحة البطالة وتشجيع الاستثمار.

٤ - من الناحية المحاسبية في<sup>(١)</sup>: «الأصول المحاسبية للتقويم في الأموال الزكوية» للدكتور محمد سليمان الأشقر، وهو بحث يتعلق بالجانب التقديري للزكاة، والأصول المحاسبية التي يجب أن تعامل بها الزكاة، حيث عرض لمواضع الحاجة إلى التقويم في أبواب الشريعة بدأ بالعرض التفصيلي لتقويم زكاة الأنعام، وزكاة الزروع والثمر، ثم بعرض لتقويم الذهب والفضة والنقود من أجل التزكية، ثم التقويم لعروض التجارة، ثم عرض لتقويم الديون الحالية، والديون المؤجلة.

ويلاحظ من خلال استعراض جزئيات البحث المتقدم: أنه قد خدم جانباً تطبيقياً له تعلق بالنظام المحاسبي للزكاة، وهو من البحوث الاقتصادية المتعلقة بالزكاة من ناحية المالية العامة، وكيفية احتساب الزكاة، وتقديرها.

ومن الدراسات السابقة: بحث بعنوان<sup>(٢)</sup> «مشمولات مصرف في سبيل الله بنظرة معاصرة حسب الاعتبارات المختلفة»، للدكتور عمر سليمان الأشقر، وقد انصب هذا البحث أيضاً على بيان الوجهة الفقهية المحضنة لمعنى مصرف في سبيل الله، وبيان حجج العلماء في أقوالهم التي ذهبوا إليها، ولذلك الدراسة التي نحن بصددتها ستقوم بجانب تجلية الدور الهام الاقتصادي الذي تقوم الزكاة في واقع المجتمع بما تحله من مشاكل قائمة تتعلق بالفقر، وغيره من المشكلات الأخرى.

ومن الدراسات السابقة ما كتبه الدكتور غازي عناية عن مفهوم الزكاة، وأهميتها بصورة مجملية في كتابه: «المالية العامة، والنظام الإسلامي»<sup>(٣)</sup>، دون أن يعمق الدور الاقتصادي للزكاة، بما يظهر أهميتها.

(١) وانظر البحث ضمن كتاب: أبحاث فقهية في قضايا الزكاة المعاصرة، تأليف: د. محمد سليمان الأشقر، ود. محمد نعيم ياسين، ود. محمد عثمان شبيب، ود. عمر سليمان الأشقر، ط ١، دار النفائس، عمان، ١٩٩٨م، وانظر البحث المذكور: ٩/١ - ٧٧.

(٢) وانظر هذا البحث في: أبحاث فقهية في قضايا الزكاة المعاصرة، ٧٦٧/٢ - ٨٦١.

(٣) الدكتور غازي عناية، المالية العامة والنظام المالي الإسلامي، ص: ١٧٩، وما بعدها.

## أولاً: بيان مفهوم الزكاة، وأهميتها

تعتبر الزكاة من أهم أركان الإسلام، وهي من العبادات التي أمر الله بها عباده تحقيقاً للخضوع لله عز وجل، وإنشاءً لمجتمع مسلم متضامن متكافل، تسمو حاجاته الفردية المادية إلى مستوى الشعور بحق الجماعة، وروح الأخوة والتعاطف والتعاقد. وقبل أن نتحدث عن مصارف الزكاة، ثم بحث دورها الاقتصادي في المجتمعات الإنسانية عامة والمجتمعات الإسلامية خاصة، فإنه لا بد من بيان مفهوم الزكاة اختصاراً، والحكمة من مشروعيتها، ثم بيان معنى مصارف الزكاة، وإليك بيان ذلك:

### الزكاة لغة واصطلاحاً:

أما الزكاة لغة، فالزكاة هي: البركة والنماء والطهارة والصلاح<sup>(١)</sup>.

### الزكاة شرعاً

وأما الزكاة شرعاً: فهي حق يجب في المال، وعرفت بتعريفات عدة من أهمها ما يلي:

١ - القدر المخرج من النصاب الحولي إلى الفقير<sup>(٢)</sup>.

هي اسم لقدر مخصوص من مال مخصوص يجب صرفه لأصناف مخصوصة بشروط مخصوصة<sup>(٣)</sup>.

### الحكمة من مشروعيتها

قسم الله تعالى الرزق بين عباده، فجعل منهم الغني والفقير ابتلاء واختباراً، وقد أمر الغني أن ينفق من مال الله الذي آتاه للفقير، وعلى الفقير أن يصبر على ما ابتلى به من الفقر، وقد شرعت الزكاة لأجل إحداث توازن بين طبقتي الأغنياء والفقراء، هذا، وإن تشريع الزكاة مؤد لحكم عظيمة من أهمها:

١ - صيانة المال وتحسينه من تطلع الأعين، وامتداد أيدي المجرمين والأثمين.

٢ - عون للفقراء والمحتاجين، تأخذ بأيديهم لاستئناف العمل والنشاط إن كانوا قادرين، وتساعدهم على ظروف العيش الكريم إن كانوا عاجزين، فتحمي المجتمع من مرض الفقر، والدولة من الإرهاق والضعف.

٣ - تطهر النفس من داء الشح والبخل، وتعود المسلم البذل والسخاء، كيلا يقتصر على الزكاة، إنما يساهم بواجبه الاجتماعي في رفق الدولة بالعطاء عند الحاجة.

٤ - وجبت الزكاة شكراً لنعمة المال، حتى إنها تضاف إليه، فيقال: زكاة المال، والإضافة للسببية<sup>(٤)</sup>.

## ثانياً: التنمية الاقتصادية وعلاقتها بالزكاة:

التنمية بشكل عام هي: «تعرف بأنها عملية معقدة شاملة تضم جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والايولوجية»<sup>(٥)</sup>

وعليه فتعتبر التنمية مجالاً لتحقيق الآتي:

١ - تعتبر التنمية عملية شاملة ومستمرة.

٢ - التنمية هي عملية تغيير ونقل للمجتمع نحو الأحسن مع الانتفاع من التغيير.

٣ - تهدف التنمية إلى تنمية الموارد والإمكانات الداخلية للمجتمع.

وعليه: فإن التعريف الإجرائي للتنمية كما يلي: التنمية هي عملية شاملة ومستمرة وموجهة وواعية تمس جوانب

(١) ابن منظور، لسان العرب، مادة «زكا»، ١٣/٣٥٨ - ٣٥٩، وانظر: الفيروز آبادي: القاموس المحيط، ص: ١٦٦٧.

(٢) لاشريبي: مغني المحتاج، ١/٣٦٨.

(٣) الزحيلي/الفقه الإسلامي، وأدلته، ٢/٧٣٢ - ٧٣٢.

(٤) منتديات ستار تايمز، ارشيف الاقتصاد، بتاريخ ٢٠١٦/١/٣١

المجتمع جميعها، وتحدث تغيرات كمية وكيفية وتحولات هيكلية تستهدف الارتقاء بمستوى المعيشة لكل أفراد المجتمع والتحسين المستمر لنوعية الحياة فيه بالاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة<sup>(١)</sup>.

- العوامل المساعدة على التنمية:

ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل ذاتية وأخرى موضوعية:

**العوامل الذاتية:** وتتخلص فيما يلي:

- ١ - الإيمان بإمكانية الإصلاح والتقدم أي بإمكانية تغيير أنماط الحياة السائدة.
- ٢ - الطوعية والعون الذاتي: أي توافر الهيئات الطوعية القادرة بتعاونها مع الأجهزة الحكومية على تحقيق التقدم بكل حرية.
- ٣ - التحفيز والاستثارة: أي تحفيز الأفراد واستثارة جهودهم للمشاركة في عملية التنمية.
- ٤ - الخدمة والتضحية بالذات: أي قيام الأفراد والقائمين على التنمية بأدوارهم وواجبهم.

**العوامل الموضوعية:**

- ١ - أن تصدر برامج التنمية عن الحاجات الأساسية للمجتمع استجابة لحاجات الأفراد.
- ٢ - قيام عملية التنمية على أساس من التوازن في كافة المجالات الوظيفية.
- ٣ - أن تهدف برامج التنمية إلى زيادة فعالية مشاركة الأفراد في شؤون مجتمعهم المحلي.
- ٤ - اكتشاف وتدريب القيادات المهنية المحلية فحسب، وأن القيادات الشعبية قد يكون لها من الفعالية ما يفوق القيادات المهنية.
- ٥ - ضرورة التركيز على مساهمة الشباب والنساء في برامج التنمية من خلال برامج التربية ونوادي الشباب وأجهزة رعاية الأمومة والطفولة والجمعيات.
- ٦ - تبني تنمية متوازنة على المستوى الوطني<sup>(٢)</sup>.

والتنمية الاقتصادية: تصرف في جوهرها إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد. إضافة إلى التنمية الاجتماعية: وهي أسلوب حديث في العمل الاجتماعي تقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي الناس بالبيئة المحلية من أجل المشاركة في تنفيذ برامج التنمية لإحداث التغيير اللازم لتطوير المجتمع، والتنمية السياسية: وهي مجموعة الأفكار التي يمكن أن يدلي بها للمساهمة في تكوين رأي عام للتأثير به لدى القرار السياسي، أي المشاركة في صنع القرار السياسي من خلال مجموعة من الوسائل: الأحزاب، الجمعيات، النقابات، وهي مستوى متطور من الفكر، يبحث عن ترقية علاقة الدولة بالمجتمع، والتنمية الإدارية: وهي: تطوير قدرات الإداريين وتحسين أدائهم والتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها، وتطوير وتنمية معلومات أفراد التنظيم، وتحسين البيئة للعمل الإداري<sup>(٣)</sup>. وهي أوجه متكاملة لا يمكن تجاهلها حين البحث.

والتنمية الاقتصادية هي تقدم للمجتمع عن طريق استنباط أساليب إنتاجية جديدة أفضل ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية وخلق تنظيمات، وبصفة عامة هي العملية التي من خلالها نحاول زيادة متوسط نصيب الفرد من إجمال الناتج القومي خلال فترة زمنية محددة وذلك من خلال رفع متوسط إنتاجية الفرد واستخدام الموارد المتاحة لزيادة الإنتاج خلال تلك الفترة<sup>(٤)</sup>.

(١) منتديات ستار تايمز، أرشيف الاقتصاد، بتاريخ ٢٠١٦/١/٣١

(٢) منتديات ستار تايمز، أرشيف الاقتصاد، بتاريخ ٢٠١٦/١/٣١

(٣) منتديات ستار تايمز، أرشيف الاقتصاد، بتاريخ ٢٠١٦/١/٣١

(٤) منتديات ستار تايمز، أرشيف الاقتصاد، بتاريخ ٢٠١٦/١/٣١

ويشير مفهوم التنمية الاقتصادية إلى الإجراءات المستدامة والمنسقة التي يتخذها صناع السياسة والجماعات المشتركة، والتي تساهم في تعزيز مستوى المعيشة والصحة الاقتصادية لمنطقة معينة.

ويمكن أن تشير التنمية الاقتصادية إلى التغيرات الكمية والنوعية التي يشهدها الاقتصاد. ويمكن أن تشمل هذه الإجراءات مجالات متعددة، من بينها رأس المال البشري والبنية التحتية الأساسية والتنافس الإقليمي والاستدامة البيئية والشمولية الاجتماعية والصحة والأمن والقراءة والكتابة، فضلاً عن غيرها من المجالات الأخرى.

ويختلف مفهوم التنمية الاقتصادية عن النمو الاقتصادي. فبينما تشير التنمية الاقتصادية إلى مساعي التدخل في السياسات بهدف ضمان الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأشخاص، يشير النمو الاقتصادي إلى ظاهرة الإنتاجية في السوق والارتفاع في معدل الناتج المحلي الإجمالي<sup>(١)</sup>.

وتعرف بأنها: «مجموع السياسات التي يتخذها مجتمع معين، وتؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي استناداً إلى قواه الذاتية، لضمان تواصل هذا النمو واتزانهُ لتلبية حاجيات أفراد المجتمع، وتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة الاجتماعية<sup>(٢)</sup>».

مما سبق يمكن القول بأن الزكاة الشرعية لها دور لا يغفل للتنمية الاقتصادية بأبعادها السابقة من حيث الحفز على الانتاج، ومنع اكتناز المال، ومراعاة حق الفقير في مال المجتمع، وتحويل الفقير من عنصر آخذ للمال إلى أداة فاعلة في الإنتاج عن طريق تزويده بالمال الكافي لتحويله عن طريق البرامج إلى منتج ودافع للزكاة مستقبلاً.

### ثالثاً: مصارف الزكاة ودور مؤسسات الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلالها:

هدف الإسلام من تشريع فريضة الزكاة تحقيق مقاصد وغايات تساهم في إنشاء مجتمع مسلم متكامل متكافل، تسود فيه روح الإخاء، وتحل فيه كثير من مشكلات معضلات الاقتصاد مع تعدد حاجات المجتمعات الإنسانية، وتعقد وسائل الحياة، بيد أن الإسلام بشرعه للزكاة لم يجعل مهمة توزيع الزكاة وفق ما يراه الناس، ويقدرونه من حاجة المعطى إليه، وصفته، ومقدار ما يعطى، بل قيد ذلك، وحدد أصناف المستحقين لمال الزكاة، وسنحاول بيان أنواع المستحقين للزكاة، تمهيداً لاستخلاص علاقة هذه المصارف بالإسهام في دور اقتصادي فاعل في المجتمع الإسلامي.

هذا، وقد حدد الله عز وجل هذه الأصناف بقوله: «إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله، والله عليم حكيم»<sup>(٣)</sup>.

- أهمية مصارف الزكاة من الناحية الاقتصادية: ويتضمن هذا الجزء من البحث أمرين:

#### الأمر الأول: الأسس التي قامت عليها فلسفة تشريع الزكاة من الناحية الاقتصادية

الزكاة بوصفها أحد أركان الإسلام الخمسة، فإنها تقوم في فرضيتها على عدد من الأسس التي تحقق الغرض من تشريعها، وسأحاول بيان الأسس التي قامت عليها فرضية الزكاة موضعاً علاقتها بالدور الاقتصادي لها، وذلك فيما يأتي.

#### الأساس الأول: الأساس الاعتقادي

تستند الزكاة في تشريعها إلى أن الله هو الخالق المتصرف في هذا الكون الفسيح بما يحتويه من عوالم ومخلوقات، وهو الذي فرضها، وأمر عباده بها قال الله تعالى: «والذين هم للزكاة فاعلون»<sup>(٤)</sup> وقال تعالى: «واقموا الصلاة وآتوا

(١) بتاريخ (٢٠١٦/١/٣١) <https://ar.wikipedia.org/wiki>

(٢) بتاريخ (٢٠١٦/١/٣١) <http://www.alukah.net/culture/0/78320/#ixzz٢yodViGya>

(٣) سورة التوبة، الآية: ٦٠.

(٤) سورة المؤمنون، الآية: ٣.

الزكاة»<sup>(١)</sup>، وعلى لسان النبي الكريم - صلى الله عليه وسلم - حينما قال لمعاذ - رضي الله عنه - : «واعلمهم أن الله افترض عليهم صدقة تؤخذ من أغنيائهم، وترد على فقرائهم»، وعلى ذلك فالاستجابة لأمر الله عز وجل في أداء الزكاة يرتبط باعتقاد المسلم بالخالق العظيم، ووجوب طاعته، والانصياع لأمره، ومن هنا كان المسلم مؤدياً لهذه الفريضة بطواعية واطمئنان، بل إنه يتقرب إلى الله عز وجل بدفعها، مما يؤثر إيجاباً في تحقيق الزكاة للغايات التي من أجلها شرعت، مما سينعكس أيضاً على المساهمة في حل المشكلات التي تعالجها مصارف الزكاة كمشكلة الفقر والبطالة وغيرها من المشكلات على ما سيأتي بيانه، وإن غياب الأساس الاعتقادي في حس المسلم سينعكس سلباً على إيجاد حل لمثل هذه المشكلات، أو على الأقل سيعيق من الوصول إلى حل لها.

### الأساس الثاني: الأساس التشريعي

ونعني بهذا الأساس أن الشريعة الإسلامية قد تكفلت بتشريع مبادئ الزكاة، وأصولها<sup>(٢)</sup>. وغايتها والأموال التي تؤخذ منها الزكاة ومصارفها في نصوص القرآن والسنة النبوية الشريفة بما يحددها بشكل منضبط ودقيق يمنع من التنازع فيها أو الاختلاف، ولا أوضح من أن الشارع قد فصل مصارف الزكاة تفصيلاً لا يدع معه مجال للاختلاف في أعيان مستحقيها، مما أدى ذلك إلى استقرار هذه الفريضة جباية وإنفاذاً.

لذلك كان المسلم ملزماً باتباع التشريعات المتعلقة بالزكاة في واقع التطبيق العملي، ولا شك أن اقتفاء المسلم للتشريعات المؤصلة لهذه الفريضة له ارتباط وثيق في الوصول لغايات فرض الزكاة، مما سيؤثر إيجاباً على تحصيل مردود عال للزكاة تصرف لمستحقيها، والذي بدوره يؤدي إلى التخفيف من بعض المشكلات الاقتصادية التي تواجه المجتمع المسلم.

### الأساس الثالث: الأساس الروحي

تقوم التشريعات الاقتصادية الإسلامية على أساس الموازنة بين المادة والروح، ذلك أنه ليس المقصود من تشريع الزكاة هو سد حاجة الفقراء والمعوزين ومن عدهم الله عز وجل في آية المصارف من ناحية مادية محضة فحسب، بل إن لهذه الفريضة أبعاداً ومعاني روحية سامية تهذب النفس البشرية، وتخرجها عن دائرة الشح والحسد والبخل، قال الله تعالى «خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيتهم بها، وصل عليهم، إن صلاتك سكن لهم»<sup>(٣)</sup>، بالإضافة إلى أنها تنمي جوانب الطهارة والتزكية والهداية في نفس المسلم، كما أنها شعور أخوي تجاه المجتمع المسلم، ينمي مبادئ التكافل الاجتماعي في النفس البشرية، والزكاة تؤدي دوراً روحياً متميزاً أيضاً في نفس الآخذ، حيث إنها تنقي نفسه من غوائل الحقد والحسد والتطلع إلى ما في أيدي الآخرين، فتكسبه شعوراً داخلياً ينبئ عن الرضا والمحبة الناشئة بينه وبين الغني.

ولا ريب، فإن هذا الأساس له أثر عظيم في تخليص المجتمع المسلم من كثير من المشكلات الاقتصادية المتعلقة بطغيان الجانب المادي في الممارسات الاقتصادية، ويتمثل ذلك في ظلم الإنسان لأخيه الإنسان، وتحصيل أكبر عائد من الربح بقطع النظر عن أي معنى روحي أخلاقي يوجه تلك الممارسات ويصوبها، ويخرجها من دائرة المادية والأنانية، إلى دائرة الشعور الأخلاقي والقيمي والروحي، بما يجعل فرض هذه الزكاة محققة لغايات سامية تسهم في تخفيف معاناة الإنسان، وتجنبه مزالق الوقوع في التطبيق اللااخلاقي في التعامل الاقتصادي<sup>(٤)</sup>.

ومن هنا، كان لهذا الأساس دور عظيم، في إحياء النفس البشرية، وشعورها بوجود البذل والعطاء الناتج من الشعور الروحي الموجه لهذه الفريضة، مما سيكون له بالغ الأثر في ضبط إخراجها، وتوزيعها على مستحقيها، مما سيخفف عن المجتمع كثيراً من ويلات الفقر والتشرد.

(١) سورة البقرة، الآية: ٤٣.

(٢) غازي عناية: المالية العامة والنظام المالي الإسلامي، ص: ٢٩ - ٣٢

(٣) سورة التوبة، الآية: ١٠٤

(٤) الدكتور محمد نبهان: أبحاث في الاقتصاد الإسلامي، ص: ١٠ - ٢٥



## الأمر الثاني: مصارف الزكاة ووظائفها الاقتصادية.

تمثل الزكاة الموقف الإيجابي للمسلم الذي يتخذه المسلم حيال قضية الإنتاج أو النشاط الاقتصادي النافع، فكأن إيمان المسلم لا يكتمل إلا إذا حقق إنتاجاً اقتصادياً يسد حاجاته أولاً، ثم يزيد عن ذلك، ويتوافر النصاب، ثم يزيد عن النصاب، أن يتحقق فائض من الإنتاج أو الدخل<sup>(١)</sup>.

هذا، وإن تأثير الزكاة على الإنتاج يتخذ صورتين، إحداهما سلبية، والأخرى إيجابية. أما التأثير السلبي فلأن الزكاة تقتطع جانباً من الثروة أو الدخل أو المدخلات الفردية، أو من كلها معاً، وهي بذلك تؤثر على النمو وتشكل نقصاً للتكوين الرأسمالي.

وأما التأثير الإيجابي للزكاة فيتمثل في كونها أداة لتوسيع قاعدة الملكية أو تحسين العيش، وهي بذلك عنصر عون ومساعدة لمن لا يملكون في المجتمع، أو حلت بهم ضوابط مالية مؤقتة كالفارمين، ويظهر الجانب الإيجابي للزكاة في كونها تشكل حافزاً إنتاجياً، فالإنسان يقبل على العمل وتوسيع قاعدة الإنتاج ابتغاء رضوان الله عز وجل، مما سيحفزه لتنمية ماله، مما سيعود على وسائل الإنتاج بالثراء والوفرة<sup>(٢)</sup>.

فكلما زاد العمل المنتج وارتقى كلما اتسع وعاء الزكاة، وازدادت حصيلتها، كما ازداد النمو الاقتصادي والاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية والإنسانية<sup>(٣)</sup>.

وهكذا تغدو فلسفة تشريع الزكاة إطاراً حركياً للنمو الاقتصادي في ظل الاقتصاد الإسلامي، فالنمو الاقتصادي حسب هذا الإطار، يتوقف على مدى تغلب الجانب الإيجابي، أي جانب المزيد من الإنتاج والاستثمار والمخاطرة في مجالات جديدة على الجانب السلبي الذي يتمثل فيما تقتطعه الزكاة من الإنتاج، ومن البراهين الساطعة على المعنى الحركي للزكاة، وتأثيرها على الحوافز الإيجابية قول النبي الكريم - صلي الله عليه وسلم - «اتجروا في مال اليتيم لا تأكله الصدقة»<sup>(٤)</sup>، وقد جاء الحث على تنمية أموال اليتامى خاصة، لأن الإنسان بطبعه يحرص على تنمية ماله، أما اليتامى فمالهم في أيدي الأوصياء الذين قد يهملون تثمير أموالهم عمداً أو كسلاً على نحو تهدر فيه<sup>(٥)</sup>.

إن فريضة الزكاة تمثل مورداً مالياً، وطريقاً للإنتاج في المنظور الإسلامي، حيث تسعى هذه الفريضة لتحقيق غايات اقتصادية اجتماعية، تساهم في حل جزء من المشكلات الاقتصادية التي تواجه المجتمعات المسلمة.

كما أن الزكاة تشكل أداة للتوازن الاقتصادي، حيث يتحقق التوازن على مستوى الاقتصاد الكلي عندما تكون السحوبات تعادل الإضافات من الدخل، ويعتبر هذا الشرط ضرورياً لتحقيق التوازن في الدخل القومي، أما إذا كانت الإضافات على الدخل أكبر من السحب الذي يقابلها فإن التوازن يتحقق في الدخل القومي وعند مستوى أعلى من التوازن.

والزكاة بالنسبة لدافعها هي اقتطاع من الدخل، وهي بمثابة دخل جديد لمن يقبضها والمفروض أن يكون الدخل الجديد يعادل الاقتطاع من الدخل الذي حصل نتيجة فرض الزكاة لكن الذي يحصل جراء ذلك أن الدخل الجديدة تكون أكثر من الاقتطاع الأصلي من الدخل. وهذا ما يجعل التوازن في الدخل القومي في المجتمع الذي تقرض فيه الزكاة عند وضع أعلى مما يمكن أن يكون عليه في غياب الزكاة لذلك سنقوم بتوضيح ذلك عن طريق فكرة المضاعف (مضاعف الاستثمار)، والمعدل وأثر على الاستثمار<sup>(٦)</sup>.

(١) الدكتور محمد صقر: الاقتصاد الإسلامي، مفاهيم ومرتكزا، ص: ١٣

(٢) الدكتور محمد صقر: الاقتصاد الإسلامي، مفاهيم ومرتكزا، ص: ١٣

(٣) الدكتور محمد صقر: الاقتصاد الإسلامي، مفاهيم ومرتكزا، ص: ١٣

(٤) رواه عبدالرزاق في مصنفه، وانظر: ٦٦/٤ - ٦٧

(٥) الدكتور محمد صقر: الاقتصاد الإسلامي، مفاهيم ومرتكزا، ص: ١٣

(٦) الزكاة كأداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية، بوكليخة بومدين (٤٢٨) <http://gem.kantakji.com/article/details/ID/428>

كما أن الزكاة تشكل حفاً للاستثمار ومنعاً لاكتناز المال، فتعتبر الزكاة إحدى السياسات المالية العامة في تحفيز الميدان التنموي فهي بمثابة دافع للأموال نحو الاستثمار. لقوله تعالى: ﴿يَمْحُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرِي الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ﴾ (البقرة: ٢٧٦) فالزكاة تعد بمثابة دافع للأموال نحو الاستثمار، وطالما أن الإسلام لا يقر أسلوب التوظيف المالي، فإن هذا الاستثمار سيكون في أصول إنتاجية تحتفظ بالقيمة الحقيقية لرأس المال في صورة قوة شرائية حقيقية وهو ما يعني تحقيق هدف المحافظة على رأس المال الحقيقي أي المادي والزكاة تعمل على ذلك من خلال عدم سريانها على الأصول الثابتة.

ويعد الاكتناز من أهم العقبات في سبيل التنمية الشاملة المستمرة، وذلك لتقييده لمستوى النشاط الاقتصادي وتعطيل الموارد الإنتاجية، إذ يطلق بعضهم على أثر الاكتناز مرض تصلب الشرايين سواء أكان على مستوى الفرد أم على المستوى الحكومي، ذلك أن اكتناز أحد موارد الإنتاج يؤدي إلى عدم تمكن مستوى النشاط الاقتصادي من الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة، إذ أن دفع المال المكتنز إلى الاستثمار الحلال هو الأساس من فرض الزكاة.

فالزكاة تمثل إنقاصاً تدريجياً للأموال المكتنزة القابلة للنماء، حيث أن استقطاع ٢,٥ ٪ من الأموال التي تتجاوز النصاب يؤدي إلى استقطاع ١٠ ٪ من الأموال المكتنزة في أقل من خمس سنوات، وبالتالي فإن الزكاة تعتبر أداة فعالة لحفز الأموال والثروات المعطلة والصالحة للنماء للمشاركة في الإنتاج<sup>(١)</sup>.

وإنه من المبالغة القول: بأن الزكاة هي الحل الأمثل والأوحد في حل المشكلات الاقتصادية برمتها، بل إنه من الإنصاف أن نقول: إن الزكاة تمثل جزءاً لا بأس به من مواجهة بعض المشكلات المتعلقة بتوزيع الدخل، وعلاج الفقر والعوز، وتوطيد قواعد التكافل والتضامن في المجتمع، وإلا فإن ثمة مشكلات اقتصادية لا تسعف مصارف الزكاة بتحديد علاجها، لانحصار تلك المصارف بأصناف لا يجوز شرعاً تعديدهم، ولاتساع مفهوم المشكلة الاقتصادية في الواقع المعاصر، ولتنوع وسائل الإنتاج، واتساع رقعة المعمورة، وتعقد أساليب الحياة، والتي تتطلب من المسلمين مواكبة التقدم الهائل الذي تعيشه المجتمعات في مجال الاقتصاد، وتنمية الموارد الاقتصادية، وتحقيق أمثل صورة للإنتاج وفق قواعد الإسلام وتشريعاته.

وأما دور مؤسسات الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مصارف الزكاة ضمن وظائفها الاقتصادية، فيتلخص في الآليات الآتية:

١ - تحقيق الصورة المثلى للتخطيط الدقيق لجمع الزكاة الشرعية ممن وجبت عليهم، والوصول إليهم، وإقناعهم بضرورة التحصيل الأمثل للزكاة الشرعية مما يوفر حصيلة أكبر من الأموال الواجبة في أموال من وجبت عليهم، ويتبع ذلك تحضير الجانب التشريعي والقانوني لفرض الزكاة، ووجوب تحصيلها.

وتجربة المؤسسات الزكوية في ماليزيا مثالا يحتذى حيث وضعوا أنموذجاً في إدارة الزكاة في الولايات في خصصة إدارة الزكاة<sup>(٢)</sup>.

ويدخل في ذلك تقنين قوانين معاصرة للزكاة على غرار ما وضعه بيت الزكاة الكويتي، والولايات الماليزية، وغيرها من البلدان الإسلامية.

٢ - وضع البرامج العملية للتوعية بالزكاة الشرعية، وكيفية تحصيلها.

(١) الزكاة كأداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية، بوكليخة بومدين) <http://gem.kantakji.com/article/details/ID/٤٢٨>  
(٢) دور الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مؤسسة الزكاة بولاية سلانجور بماليزيا أنموذجاً، لعبد العزيز عز الدين والدكتور محمد عبدالرحمن عزمان، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ص: ٦

- ٣ - القيام بإيصال الزكاة لمستحقيها وبحسب أحوالهم.
- ٤ - قيام مؤسسات الزكاة بالقيام بكفاية المحتاجين عن طريق مشاريع صغيرة، ومتوسطة، ومشاريع كبيرة ضمن حصيلة الزكاة وأولويات الصرف منها.
- ٥ - العمل على استثمار الفائض من أموال الزكاة بالشروط الشرعية التي خلصت إليها ندوات الزكاة، وقد قامت ولاية سلانجور بماليزيا بجملة من المشاريع التنموية، ومنها:
  - تعطي المؤسسة من ٥٠٠ إلى ٥٠٠٠ رنجت للفقراء والمساكين لتفتح محال تجارية صغيرة، وتعطي لصنف الفقراء والمساكين من ٥٠٠٠ إلى ٥٠٠٠٠ لفتح محال تجارية كبيرة، كالمطاعم الكبيرة، ومحال غسل الثياب وورشات إصلاح السيارات والدراجات النارية، وتنظم دورة تدريبية لهؤلاء لتدريبهم على أساليب التجارة ومهاراتها، كما أسست مؤسسة الزكاة اتحاداً يسمى: «مجموعة تجار أصناف الزكاة»، لدعمهم وترويج منتجاتهم<sup>(١)</sup>.
  - إضافة إلى مجموعة من المشاريع مثل: مشروع المغسلة: مشروع المتاجرة بالمأكولات الخفيفة، ومشروع المتاجرة بالبهارات، ومشروع الدكان المتحرك، ومشروع شركة الحرف اليدوية، وغيرها من المشاريع الناجحة<sup>(٢)</sup>.
  - وهناك آليات تفصيلية لكيفية الاستثمار وضوابطه يرجع لها في تفصيل الدراسة التي عنيت بولاية سلانجور<sup>(٣)</sup>.

#### رابعاً: المشكلات الاقتصادية التي تسهم مصارف الزكاة في حلها

لقد نص الله عز وجل في محكم كتابه على مصارف الزكاة بقوله سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمَوْلَىٰ فُلُؤْمِهِمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَنَمِ مِثْلُ سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾<sup>(٤)</sup>، وانطلاقاً من هذه الآية الكريمة سأحاول بيان أهم المشكلات التي تسهم هذه المصارف في حلها سواء أكان الحل يرتبط بمجمل هذه المصارف أم ببعض أعيانها، وفيما يأتي بيان لأهم هذه المشكلات، وكيفية علاجها بواسطة مصارف الزكاة.

#### المشكلة الأولى: مشكلة تكديس الثروة في أيدي الأغنياء

إن أي نظام اجتماعي يقر حق الأفراد في التملك، لا بد أن يتقبل فكرة تفاوت الدخل بين الأفراد، حيث إن هذا التفاوت يمثل حافزاً بين للإبداع وتطوير العملية الإنتاجية وترقيتها، ولكن سوء توزيع الثروة والدخل من شأنه أن يورث أخطاراً اجتماعية تهدد توازن المجتمع، وتخلق له المشكلات الناتجة عن تكثف الممتلكات والأموال في طائفة محددة من الناس، يتاح لها أن تستمتع بخيرات المجتمع نظراً لقوة جذبها الشرائية، بينما تبتعد النشاطات الاقتصادية عن تلبية حاجات السواد الأعظم من الأمة نظراً لضعف القوة الشرائية في يدها<sup>(٥)</sup>. وينتج ذلك خلخلة في بنية المجتمع، وإحداث التفاوت بين طبقاته.

وقد برزت عناية الإسلام بعدم التفاوت في الدخل جلية في قول الله عز وجل: ﴿كَفَىٰ لِمَن كَانَ لَا يَكُونُ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنكُمْ﴾<sup>(٦)</sup>، وهي تمثل قاعدة اقتصادية، تمثل جانبا كبيرا من أسس النظرية الاقتصادية في الإسلام، فالملكية الفردية معترف بها

- (١) دور الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مؤسسة الزكاة بولاية سلانجور بماليزيا أنموذجاً، لعبدالعزیز عز الدين والدكتور محمد عبدالرحمن عزمان، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ص: ١٨ - ١٩.
- (٢) دور الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مؤسسة الزكاة بولاية سلانجور بماليزيا أنموذجاً، لعبدالعزیز عز الدين والدكتور محمد عبدالرحمن عزمان، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ص: ١٩ - ٢٠.
- (٣) دور الزكاة في تحقيق التنمية الاقتصادية، مؤسسة الزكاة بولاية سلانجور بماليزيا أنموذجاً، لعبدالعزیز عز الدين والدكتور محمد عبدالرحمن عزمان، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ص: ٢١ - ٢٢.
- (٤) سورة التوبة، الآية: ٦٠.
- (٥) الدكتور يوسف القرضاوي: دور الزكاة في علاج المشكلات الاقتصادية ضمن كتاب قراءات في الاقتصاد الإسلامي، ص: ٢٠٢ - ٢٠٣.
- (٦) سورة الحشر، الآية: ٧.

في هذه النظرية. لكنها محددة بهذه القاعدة ألا يكون المال دولة بين الأغنياء، ممنوعاً من التداول بين الفقراء، فكل وضع ينتهي إلى أن يكون المال دولة بين الأغنياء وحدهم، هو وضع يخالف أسس هذه النظرية، كما يخالف هدفاً من أهداف التنظيم الاجتماعي كله<sup>(١)</sup>.

وإن الإسلام يملك من الضوابط ما يعين على الحد من التفاوت الكبير في الدخل والثروة ومن الضوابط المهمة لتحقيق ذلك مصارف الزكاة مجتمعة ودورها في إحداث توازن في توزيع الثروة والدخول.

فإن الزكاة مع سعة وعائها وتعدد مصادر الثروة والإيراد التي تجبى منها، من أموال ظاهرة وباطنة، تحقق مقداراً جيداً ومعقولاً من الحصيلة المالية يعاد توزيعه على مستحقيه كما هو في آية المصارف.

فإعادة توزيع المال عن طريق الزكاة يشكل صورة لمحاربة الإسلام لتكدس الثروة في أيدي طائفة من الناس، تحتكرها، وتنتشر بناءً على ذلك جملة من الأمراض الفتاكة بالمجتمع كالجرائم ومظاهر الغش والرشوة ونحو ذلك، كما وتحقق الزكاة التوزيع العادل للثروة بين أفراد المجتمع.

وبشكل مفصل يمكن متابعة حركة الزكاة في توزيع الدخل من جانبين:

الجانب الأول: الزكاة وتوزيع الدخل من خلال النمو: أن الزكاة المفروضة على الأرصدة النقدية والمسكوكات الذهبية والفضية والمخدرات والمكتنزات بمعدل ٢,٥ ٪ سنوياً شأنها أن تحفز رأس المال للبحث عن مجالات استثمارية مجزية، وإلا تعرض الرصيد النقدي للتناقص المستمر والفناء مع الزمن، وعلى ذلك فإن زيادة الاستثمار والإنتاج، توسع قاعدة الدخل وتزيد فرص التوظيف، والزكاة موجهة من حيث آثارها لحفظ الاقتصاد في حالة نمو وحركة بمعدلات عالية تزيد عن معدلات الزكاة والحديث عن عدالة التوزيع، وتحسين مستوى المعيشة، يصبح قليل الجدوى إذا لم تتوسع قاعدة الإنتاج في المجتمع<sup>(٢)</sup>.

الجانب الثاني: تأثير الزكاة على التوزيع بتخصيصها للإنفاق<sup>(٣)</sup>

وهذا الجانب هو موضوع بحثنا في هذه المشكلة، حيث إن حصيلة الزكاة توزع طبقاً للآية الكريمة، مع ملاحظتنا أن الزكاة تكفل جانباً من جوانب العدالة في إعادة توزيع الثروة بما يحقق توازناً بين الأغنياء والفقراء، وذلك أننا نرى أن هذه المصارف موجهة أصالة لفئة معينة من أبناء المجتمع، إنهم الفقراء والمعوزين، ومن على شاكلتهم، وهذا يبين لنا مدى عناية الإسلام بالإنسان وكرامته، والمحافظة على كيانه، فالمفترض أن توجه أموال الزكاة رأساً إلى هذه المصارف، للصيرورة إلى توزيع عادل للثروة.

مما سبق يمكن القول: بأن مصارف الزكاة تشكل حلاً من حلول مشكلة تكدس الثروة في أيدي الأغنياء، بما توفره الزكاة من زيادة في الإنتاج، ينتج عنها فرص جديدة ومتنوعة للعمل أولاً، وتوزيع حصيلة الزكاة على المستفيدين منها ثانياً على نحو يحقق طرفاً من العدالة في توزيع الثروة والدخول.

### المشكلة الثانية: دور الزكاة في حفز الإنتاج، وإعادة تشغيل الموارد المعطلة

يدعو الإسلام للعمل والضرب في الأرض لكسب الرزق، قال الله تعالى ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ﴾<sup>(٤)</sup>، وقوله تعالى: ﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾<sup>(٥)</sup>.

(١) الدكتور محمد صقر: دور الدولة في الاقتصاد الإسلامي، بحث منشور في سلسلة دراسات والبحوث الإسلامية تحت عنوان «دور الاقتصاد الإسلامي في إحداث نهضة معاصرة» ص: ٧٥، والدكتور عبدالعليم عبدالرحيم خضر، أسس ومفاهيم اقتصادية في الإسلام، ص: ٢١ - ٢٢، سيد قطب: في ظلال القرآن، ٦/٣٥٢٤، وانظر: القرضاوي: دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية، ص: ١٩٦ - ١٩٧.

(٢) الدكتور محمد صقر: الاقتصاد الإسلامي: مفاهيم ومرتكزات، ص: ٥٢ - ٥٣

(٣) الدكتور محمد صقر: المرجع نفسه، ص: ٥٣

(٤) سورة الملك، الآية: ١٥

(٥) سورة الجمعة، الآية: ١٠

ولبيان دور مصارف الزكاة في حل مشكلة البطالة، لابد من تحديد مصارف الزكاة الموجه لحل هذه المشكلة، والتي يمكن القول بأنها: الفقير والمسكين فحسب دون سائر المصارف، وذلك أن هذين الصنفين لهما علاقة مباشرة في حل مشكلة البطالة.

والبطالة تنقسم بالنسبة لسببها إلى قسمين:

القسم الأول: البطالة الجبرية، وهي التي لا اختيار للإنسان فيها، وإنما تفرض عليه أو يبتلى بها كإصابته بمرض أقعده عن العمل، أو أنه لم يتعلم مهنة في صغره بسبب قاهر خارج عن إرادته، وقد يحتاج إلى آلات وأدوات لازمة لمهنته، ولا يجد مالاً ليشتري به ما يريد، وقد يعرف التجارة ولكنه يفقر إلى رأس المال الذي تدور به تجارته وهكذا<sup>(١)</sup>.

وفي هذا القسم يتجلى مصرف الفقراء والمساكين لسد عوز مثل هؤلاء المحتاجين، ووظيفة مصرفي الزكاة هنا تمكين أمثال هؤلاء من إغناء أنفسهم بأنفسهم، وذلك بإعطائهم ما يمكنهم من مزاوله أعمالهم من أدوات أو آلات أو رؤوس أموال، إن كانوا ليسوا عاجزين، وذلك تمهيداً لسد حاجاتهم بشكل دائم، أما إن كانوا عاجزين فيسيأتي الحديث عنهم في مشكلة الفقر - إن شاء الله تعالى.

وقد نص فقهاء الإسلام على إعطاء أمثال هؤلاء من مال الزكاة علاجاً لمشكلة البطالة، ومن ذلك ما نص عليه الإمام الشيرازي بقوله: «وسهم للفقراء، والفقير هو الذي لا يجد ما يقع موقعا من كفايته فيدفع إليه ما تزول به حاجته من أداة يعمل بها إن كان فيه قوة أو بضاعة يتجر فيها حتى لو احتاج إلى مال كثير للبضاعة التي تصلح له، ويحسن التجارة فيه...»<sup>(٢)</sup>.

وقال الإمام النووي: «.... فإن كان عاداته الاحتراف أعطي ما يشتري به حرفته أو آلة حرفته قلت قيمة ذلك أو كثرت، ويكون قدره بحيث يحصل له من ربحه ما يفي بكفايته غالباً تقريباً، ويختلف ذلك باختلاف الحرف والبلاد والأزمان والأشخاص..... ومن كان تاجراً أو خبازاً أو عطاراً أو صرافاً أعطي بنسبة ذلك، ومن كان خياطاً أو نجاراً أو قصاراً أو قصاباً أو غيرهم من أهل الصنائع أعطي ما يشتري به الآلات التي تصلح لمثله»<sup>(٣)</sup>.

ومن هنا، نحد أن لمصرفي الزكاة بالغ الأثر في توجيه أفراد المجتمع إلى الإنتاج النافع بعيداً عن أشكال استهلاك أموال الزكاة على نحو يساهمون فيه بتممية وسائل الإنتاج، سداً لحاجتهم، وتجنبياً لمجتمعهم من غوائل الحاجة.

القسم الثاني: البطالة الاختيارية: وهي تعود من يقدر على العمل، ولكنهم يرغبون في القعود عن تحصيل الرزق، ويؤثرون أن يعيشوا عالية على غيرهم، ويستهلكون طاقة ولا ينتجون، دون وجود سبب يمنعهم من ذلك.

وهذا الصنف من الناس مخالف لسنن الشريعة، ناكص عن روحها، وقد ورد عن النبي الكريم - صلى الله عليه وسلم - أنه قال: «إن الله يحب العبد المحترف»<sup>(٤)</sup>، أي الذي له صناعة يكتسب منها فإن قعود الرجل فارغاً من غير شغل، هو المتكلف في طلب العيش بنحو من صناعة وزراعة وتجارة، وهذا لا ينافي التوكل<sup>(٥)</sup> ووردت أقاويل عديدة للصحابة تدل على ذم البطالة والاعتماد على الناس، ومن ذلك «أن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - مر بقوم فقال ما أنتم، قالوا: نحن المتوكلون. قال: بل أنتم متاكلون. إنما المتوكل من ألقى حبله في الأرض ثم توكل على ربه». وكان - رضي الله عنه - إذا نظر إلى ذي سيماء - أي ذي مظهر مهيب - سأل: أله حرفه. فإن قيل لا، سقط من عينه «وعن ابن الزبير قال: «أشر شيء في العالم البطالة»<sup>(٦)</sup>.

وهذا الصنف من الناس يكون وبالاً على المجتمع. عبئاً على مقدراته، معطلاً لعنصر الإنتاج فيه. لذلك فإن الإسلام حارب البطالة محاربة عملية حيث إنه منع من إعطاء هؤلاء راتباً شهرياً دائماً من مصرفي الزكاة (الفقراء والمساكين)،

(١) الدكتور القرضاوي: دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية، ص: ١٣٨

(٢) النووي: المجموع شرح المذهب، ص: ١٨٩/٦.

(٣) المرجع نفسه: ص: ١٩٤/٦.

(٤) المناوي: فيض القدير، ٢/٢٩٠.

(٥) المناوي: فيض القدير، ٢/٢٩٠.

(٦) المناوي: فيض القدير، ٢/٢٩٠.

لئلا يستمرّوا القعود، ويجنحوا إليه وحتى لا يزاحموا المستحقين الحقيقيين من المرضى والمعزة عن الكسب، فإن هؤلاء لاحظ لهم دائم في مال الزكاة لأنها لا تصلح للقوى على الكسب، والقادر على تحصيل الرزق، ولكن الإسلام في الوقت نفسه لم يتركه دون مساعدة مادية مؤقتة، بل يعطي مساعدة مؤقتة تمكنه من معاودة العمل والقيام بتدريبه وتأهيله لحرفة أو عمل ما<sup>(١)</sup>.

إن حرص الإسلام على حل مشكلة البطالة منع من إعطاء العابد القادر على العمل من الأخذ من مال الزكاة، وذلك لأن مصلحة عبادته قاصرة عليه، بخلاف طالب العلم فإنه يعطى من مال الزكاة لما سيجره تعلمه من منفعة على الأمة بأسرها، مع تعذر الجمع بين طلب العلم وكسب العيش<sup>(٢)</sup>.

### المشكلة الثالثة: مشكلة الفقر

يعد الفقر من المشكلات الاقتصادية، لأنه عجز الموارد المالية للفرد أو المجتمع عن الوفاء بواجبه الاقتصادية<sup>(٣)</sup> كما أن الفقر يؤدي إلى استهلاك الموارد المالية دونما حصول تنمية، وفيه إضعاف لوسائل الإنتاج، وذلك لأن الفقر مؤد إلى التفكير في سد جوع المرء بقطع النظر عن مشاركته وشعوره في إحداث تنمية اقتصادية، والفقر أيضا يؤدي إلى انتشار الجرائم والأمراض في المجتمع مما يؤدي بدوره إلى تراجع في الناتج الاقتصادي، وحدوث إرباك في عمليات النمو الاقتصادي.

والإسلام ينظر للإنسان على أنه كائن مكرم، قال الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَجْرِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾<sup>(٤)</sup>، لذلك عني الإسلام بالإنسان، وتلبية احتياجاته، فحارب الفقر بكل صورته، وأشكاله، ودعا إلى اجتناب شأفة الفقر، ووضع من التشريعات الريانية ما تحقق ذلك، والإسلام يرى أن الفقر من أخطر المشكلات التي تواجه التجمعات البشرية، وسماه الله عز وجل بلاء، قال الله تعالى: ﴿فَأَمَّا الْإِنْسَانُ إِذَا مَا ابْتَلَاهُ رَبُّهُ فَأَكْرَمَهُ وَنَعَّمَهُ فَيَقُولُ رَبِّي أَكْرَمَنِ﴾<sup>(٥)</sup> وأما إذا ما ابْتَلَاهُ فَقَدَرَهُ عَلَيْهِ رِزْقَهُ فَيَقُولُ رَبِّي أَهْنَنِ﴾<sup>(٦)</sup> لذلك تعوذ النبي - صلى الله من الفقر وسلم - بقوله: «اللهم إني أعوذ بك من فتنة النار، ومن عذاب النار، وأعوذ بك من فتنة القبر. وأعوذ بك من عذاب القبر، وأعوذ بك من فتنة الغنى، وأعوذ بك من فتنة الفقر. وأعوذ بك من فتنة المسيح الدجال»<sup>(٧)</sup>.

ولمصارف الزكاة دور لا ينكر في معالجة بؤر الفقر في المجتمع، بل إنه ربما يتبادر إلى أذهان البعض أن هذه المصارف لا تعالج إلا موضوع الفقر.

وإنه لا بد من القول إن مصرفي الزكاة «الفقراء والمساكين» ليسا هما الحل الأوحده لعلاج الفقر بل هنالك تشريعات أخرى تبنت علاج هذه المشكلة، منها ما يكون على مستوى الأفراد كالصدقات والتبرعات ونفقات الأقارب، ومنها ما يتعلق بجانب الدولة من توزيعها للأموال الفية والغنائم وغيرها، ولكن ما يهمنا هنا دور هذين المصرفين في التخفيف من حدة الفقر في المجتمع تمهيدا لبعث حركة التنمية، وتحرير عقلية الإنسان وطاقته من أسر الفقر وغوائله.

ويتمثل دور مصرفي الزكاة في حل هذه المشكلة في النواحي التالية:

أولاً: علاج مشكلة الفقر علاجاً جذرياً، بإعطاء الفقير ما يكفيه مؤنة السؤال، لا إعطاء مؤقتاً يزول جدواه في وقت قصير، لذلك وضعنا من ذي قبل حديث معاذ - رضي الله عنه - حينما أرسله النبي - صلى الله عليه وسلم - إلى

(١) الدكتور القرضاوي: دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية، ص: ١٤٤

(٢) الدكتور القرضاوي: العبادة في الإسلام، ص: ٦١ - ٦٢

(٣) الدكتور القرضاوي: دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية، ص: ١٥٦

(٤) سورة الإسراء، الآية: ٧٠

(٥) سورة الفجر، الآية: ١٥ - ١٦

(٦) ابن حجر العسقلاني: فتح الباري بشرح صحيح البخاري، ١١/١٨١.

اليمن: وأعلمهم أن الله افترض عليهم زكاة توخذ من أغنيائهم وترد على فقرائهم»، فعلاج الفقر جذرياً هو مقصود هذين المصرفين.

ثانياً: ثمة فقر سببه البطالة، وقت أسلفنا الحديث عنها، ونؤكد أن الفقير يعطى من مال الزكاة ما يعينه على القيام بعمل يجنبه ويلات الفقر، مما سيدفعه عاملاً نافعا لمجتمعه، مساهماً في رفق وسائل الإنتاج.

ثالثاً: وثمة فقر سببه العجز الجسماني فهذا يعطى من مال الزكاة ما يكفي حاجته، سواء شهراً بشهر أو عاماً بعام على حسب ما تقتضيه المصلحة، وملابسات حال الفقير العاجز<sup>(١)</sup>.

رابعاً: وهناك فقر من نوع آخر، وهو ما يسميه بعض الفقهاء المسكنة، وهو مستور الحال، ليس عاطلاً، ولكنه يعمل ما يكفي حاجته، كحال كثير من صغار الموظفين في الدول، وصغار التجار، والعمال ونحوهم، الذين كثر عيالهم، وزادت نفقاتهم عن دخولهم فهؤلاء يعطوا من مصرفي الزكاة الأنفين بقدر حاجتهم أيضاً، لأن الفقر يشملهم، وهو حري بالمساعدة، قال الله تعالى: ﴿لِلْفُقَرَاءِ الَّذِينَ أَحْصَرُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا يَسْتَطِيعُونَ ضَرْبًا فِي الْأَرْضِ يَحْسَبُهُمُ الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُمْ بِسِيمَاهُمْ لَا يَسْأَلُونَ النَّاسَ إِلْحَاقًا﴾<sup>(٢)</sup>.

وقد قال النبي - صلى الله عليه وسلم - : «ليس المسكين الذي يطوف على الناس ترده اللقمة واللقمتان والتمرة والتمرتان، ولكن المسكين الذي لا يجد غنى يغنيه، ولا يظن به فيتصدق عليه، ولا يقوم فيسأل الناس»<sup>(٣)</sup>.

وقد نص العلماء على جواز إعطاء المسكين، فمن ذلك قول الإمام الحسن البصري: «أنه سئل عن الرجل تكون له الدار والخادم؟ قال: يأخذ الصدقة إن احتاج، ولا حرج عليه»<sup>(٤)</sup>.

سئل الإمام أحمد في الرجل: إذا كان له عقار يستغله، أو ضيعة تساوي عشرة آلاف درهم أقل من ذلك أو أكثر، ولكنها لا تقيمه - يعني لا تقيم بكفايته - قال: يأخذ من الزكاة<sup>(٥)</sup>.

خامساً: أنه يعطى أمثال هؤلاء السابقين قدر كفايتهم، مهما كان سبب حاجتهم، تلبية لدفعهم للعمل المنتج.

سادساً: أن الإسلام ينظر إلى بعض الحاجات الأخرى المعتمدة، كإعانة طالب الزواج، وقد فعل هذا عمر بن عبدالعزيز - رضي الله عنه - حيث أمر من ع مال الزكاة أن ينادوا في الناس: أين المساكين، أين الغارمون؟ أين الناكحون؟<sup>(٦)</sup>.

سابعاً: أن حل مشكلة الفقر في المجتمع يؤدي إلى حل العديد من المشكلات التي تعيق عملية التنمية، والتطور الاقتصادي، ومنها حل مشكلة الجهل، لذلك نص العلماء على جواز إعطاء طالب العلم من الزكاة، ومشكلة المرض، وهي التي تفتك بالعنصر البشري، وتورث الضعف في طبقات المجتمع، وسبق في النقطة التي قبل هذه حل مشكلة العزوبة، وكذلك مشكلة التشرذم والضياع داخلية في مصرفي الفقراء والمساكين، وحلها في حل مشكلة الفقر أيضاً.

ثامناً: أن علاج مشكلة الفقر بمصر في الزكاة يعد من أروع صور التكافل الاجتماعي، والتضامن والتعاقد، مما سينعكس إيجاباً على المجتمع الإسلامي.

(١) الدكتور القرضاوي: دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية، ص: ١٤٨

(٢) سورة البقرة، الآية: ٢٧٣.

(٣) ابن حجر العسقلاني: فتح الباري بشرح صحيح البخاري، ٣/٣٤١

(٤) أبو عبيد، القاسم بن سلام: الأموال، ص: ٥٥٢

(٥) ابن قدامة: المغني مع الشرح الكبير، ٢/٥٢٥.

(٦) ابن كثير: البداية والنهاية، ٩/٢٠٠.

## المشكلة الرابعة: مشكلة الكوارث والديون

ومن المشكلات الاقتصادية التي تساهم مصارف الزكاة بحلها، الكوارث والخسائر الاقتصادية التي تصيب الناس دون أن يعدوا لها عدتها، والكوارث تنشأ عادة من الزلازل والبراكين والأعاصير والحروب، والزكاة بمصارفها كفلت حل جزء من المشكلة الاقتصادية، وبالتحديد مصرفي ابن السبيل والغارمين.

أما الكوارث التي تحل بدار المجتمعات على اختلاف أنواعها كما اسلفنا فالزكاة تقوم بتعويض مثل هؤلاء ما خسروه أثناء حدوث تلك الكوارث، فضلا عن إعادتهم إبان الكارثة، وهنا نلاحظ أن الزكاة تخفف شيئا من العبء عن الدولة في مثل هذه الظروف، مما يجعل الخلطة الاقتصادية فيها لا تؤثر على مجرى الحياة الاقتصادية.

وقد عرف المجتمع الإسلامي نظام التأمين قبل الأنظمة الغربية بقرون طويلة، حيث كان بيت مال المسلمين يمثل شركة تأمين كبرى التي يلجأ إليها من نكبه الدهر، فيجد فيه العون والملاذ<sup>(١)</sup>.

وقد نص النبي - صلى الله عليه وسلم صراحة في حديث قبيصة بن المخارق: أن المسألة لا تحل إلا لثلاثة، وذكر منهم رجلا أصابته جائحة اجتاحت ماله، فحلت له المسألة حتى يصيب قواما من عيش.

لذلك كان مصرف الغارمين له أثر في سد عوز أصحاب الكوارث، ويعطي أمثال هؤلاء ما يسد حاجتهم، ويخرجهم من ضائقهم، ويعيدهم إلى دائرة العمل والإنتاج، بقدر ما تسمح به أموال الزكاة، ونصيب هذا المصرف من الحصيلة الكلية، وعلاقتها ببقية المصارف والاحتياجات الأخرى.

والفرق نظام التأمين المتعلق بالزكاة، وبين نظام التأمين الغربي، أن نظام التأمين المتعلق بالزكاة لا يرتبط بدفع أقساط مسبقة، بل إنه يأخذ بقدر حاجته، بخلاف نظام التأمين الغربي، فإنه يشترط دفع أقساط شهرية أو سنوية تقوم على أساس المعاوضة بقطع النظر عن حد الحاجة والكفاية للفرد<sup>(٢)</sup>.

أما دور مصارف الزكاة في حل مشكلة المدنيين فواضح وجلي، حيث إن الله عز وجل قد خصص مصرفا مستقلا لهذا الغرض، وهم الغارمون، فكما أن للسد عن المدنيين ملحظ اجتماعي وإنساني، فإن له مغزى اقتصاديا مهما، وهو دفع دورة الحياة التجارية والمالية نحو تخطي مثل هذه المعوقات للاقتصاد..

وقد كتب الخليفة الراشد عمر بن عبدالعزيز إلى ولاته في الأقاليم: أن اقضوا عن الغارمين، فكتب إليه أحدهم يقول: إنا نجد الرجل له المسكن، وله الخادم، والفرش، والأثاث. فكتب إليه عمر: أنه لأبد للمرء المسلم من مسكن يسكنه، وخادم يكفيه مهنته، وفرس يجاهد عليه عدوه، ... فاقضوا عنه، فإنه غارم<sup>(٣)</sup>.

هذا، وإن لسداد الديون عن الغارمين أهدافا جلية، ومن أهمها:

١ - إعادة الثقة للغارم الذي أرقه ذل الدين، فيدفعه إلى العمل والتفاعل مع أبناء المجتمع.

٢ - وهو يتعلق بالدائن، الذي أقرض المدين، وأعاناه على مصلحته، وقد تكون هذه المصلحة عملا من أعمال الإنتاج والتنمية التي تتفع المجتمع كله، فالشريعة حين تساعد على الوفاء بدينه، من مال الزكاة، تملأ صدور المقرضين طمأنينة على أن قروضهم لن تضيع، ما دام في صندوق الزكاة سعة، وبهذا تعمل على إشاعة وتثبيت أخلاق المرءة والتعاون والقرض الحسن، كما تسهم في محاربة الربا<sup>(٤)</sup>.

(١)

(٢) الدكتور القرضاوي: دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية، ص: ١٩١.

(٣) الدكتور القرضاوي: دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية، ص: ١٩٢.

(٤) الدكتور القرضاوي: دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية، ص: ١٩٤.



## المشكلة الخامسة: مشكلة النقص في الجوانب العسكرية للدولة.

### المشكلة السادسة: مشكلة التشرذم

اختلف فقهاء الإسلام في مصرف «وفي سبيل الله» هل هو خاص للغزو والجهاد والأت الحرب، وما في معناه من إعداد للجهاد، ودعوة للإسلام، أو هو عام في المصالح العامة كبناء المستشفيات والمساجد والمبرات وغيرها.

مهما يكن أمر: فإن ندوة الاقتصاد الإسلامي المنعقدة في الأردن أوصت - بعد الاستماع إلى المناقشات بالتوسع في معنى في «سبيل الله» بحيث يشمل الجهاد والمصالح العامة التي يبرز بها معنى البر، بحيث لا يطفئ على المصارف الأخرى.... وتوصي اللجنة المنبثقة عن الندوة بأهمية دور الزكاة في حل المشكلات الاقتصادية<sup>(١)</sup>.

وعليه فإن هذا المصرف سيساعد في حل المشكلات الاقتصادية التالية:

١- سد النقص الذي يعترى بعض الدول في المجالات العسكرية، لاسيما رواتب الجند والتجهيزات العسكرية التي تحتاج إلى نفقات باهظة، فالزكاة عبر هذا المصرف تخفف شيئاً من هذا العبء عن كاهل الدولة، وبالطبع لا تغطيه بحال، ولأننا نرى عادة أن كثيراً من المشكلات الاقتصادية الأخرى يكون من العوامل الرئيسة في إيجادها عجز الدولة عن تغطية الاحتياجات العسكرية، مما يفرقها في سيل من الديون المعيقة للتنمية، والتقدم الاقتصادي.

وإن إعادة علماء الإسلام النظر في مجال هذا المصرف أصبح حاجة ملحة في هذا العصر، وأن تكييف حدود هذا المصرف في النواحي العسكرية ينبغي أن يصطبغ بطابع المرونة التي تقتضيها أهمية النفقات العسكرية.

٢- مشكلة التشرذم والتشردم: إن إنشاء المبرات والملاجئ للأيتام واللقطاء والعجزة، ومن لا مأوى له ينبغي أن نلاحظه في نظرنا في مصارف الزكاة، فإن الاقتصاد على مصرفي الفقر والمسكنة لا يحقق مقصود الشارع الحكيم من تعميم الزكاة على بقية من ذكرتهم الآية الكريمة، وإن التوسع في هذا المصرف في هذا الجانب سيؤدي إلى تجنب المجتمع من ويلات الفساد، والذي بدوره مفض إلى انتشار الأمراض الاجتماعية المعيقة للإنتاج.

## خامساً: أثر الزكاة في السياسة النقدية وأثرها في تحقيق التنمية الاقتصادية

إن أهم أهداف السياسة النقدية هو تحقيق نوع من الاستقرار الاقتصادي في ظل النمو المتوازن، أي أن هناك ارتباطاً بين النشاط الاقتصادي والنقدي ويظهر ذلك واضحاً من خلال ارتباط المشاكل الاقتصادية الخاصة بالبطالة والتضخم وانخفاض قيمة العملة الوطنية بالحلول النقدية وبذلك يمكن للسياسة النقدية لو توافرت لها الظروف الاقتصادية<sup>(٢)</sup>.

والسياسة النقدية في النظام الوضعي: هي مجموعة الأعمال والتدابير التي يقوم بها المصرف المركزي من خلال الرقابة على النقد لتحقيق أهداف السياسة الاقتصادية<sup>(٣)</sup>.

ويمكن تعريف السياسة النقدية أيضاً: أنها الاستراتيجية المثلى أو دليل العمل الذي تنتهجه السلطات النقدية من أجل المشاركة الفعالة في توجيه مسار الوحدات الاقتصادية القومي نحو تحقيق النمو الذاتي المتوازن عن طريق زيادة الناتج القومي بالقدر الذي يضمن للدولة الوصول إلى حالة من الاستقرار النسبي لأسعار السلع والخدمات وأسعار الفائدة - أسعار صرف العملة على الأرض النقدية للدولة، وهي: مجموعة من القواعد والإدوات والأساليب والإجراءات والتدابير التي تقوم عليها السلطة النقدية للتأثير والتحكم في عرض النقود بما يتلاءم مع النشاط الاقتصادي لتحقيق أهداف اقتصادية معينة خلال فترة زمنية معينة<sup>(٤)</sup>.

(١) الدكتور محمد أبو فارس: إنفاق الزكاة في المصالح العامة، ص: ١١٠ - ١١١، وغازي عناية: الأصول العامة للاقتصاد الإسلامي، ص: ٣٨٢.

(٢) [www.nrtrv.com/ar/birua-details.aspx?jmare=1224](http://www.nrtrv.com/ar/birua-details.aspx?jmare=1224) (2)

(3) <https://ar.wikipedia.org/wiki>

(4) [www.startimes.co/f.aspx?t=33206855](http://www.startimes.co/f.aspx?t=33206855) (4)

وأما السياسة النقدية كما يعرفها الدكتور صالح الصالحي في بحثه: «أدوات السياسة النقدية والمالية الملائمة لترشيد ودور الصيرفة الإسلامية»: هي: السياسة النقدية والسياسية النقدية هي مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها الدولة أو التكتل الاقتصادي عن طريق سلطاتها النقدية والمستمدة من أصول ومبادئ المذهب الاقتصادي للمجتمع من أجل إدارة كل من النقد والائتمان وتنظيم السيولة اللازمة للاقتصاد الوطني<sup>(١)</sup>. وتظهر أهمية السياسة النقدية في التحكم في كمية النقود وحجم الائتمان وتحقيق الاستقرار النقدي فالاقتصادي، والتحكم في اتجاهات وتركيب وبنية النشاط الاقتصادي ومعدلات نموه عن طريق التأثير في حجم الائتمان المناسب والتحكم في بنيته ومجالاته<sup>(٢)</sup>.

وهناك أهداف للسياسة النقدية هي:

١ - تحقيق الاستقلال النقدي.

٢ - تحقيق الاستقرار النقدي.

٣ - توفير السيولة اللازمة لتمويل التنمية وتحقيق النمو الاقتصادي<sup>(٣)</sup>.

على أن السياسة النقدية الإسلامية لها مفهوم يختلف عنه في المفهوم الوضعي، ذلك ركيزة التنمية في التصور الشرعي سبيله الإعمار الحضاري للإنسان في الأرض.

«فالتنمية في حقيقتها عملية حضارية، كونها تشمل مختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته، وهي أيضاً بناء الإنسان وتحريره، وتطوير كفاءاته وإطلاق لقدراته، كما أنها اكتشاف لموارد المجتمع وتميئتها وحسن تسخيرها<sup>(٤)</sup>. وبذلك تصبح التنمية في المفهوم الإسلامي تنمية للأفراد والمجتمعات مادياً وروحياً وأخلاقياً، مما يقود إلى تعظيم الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، بما يصلح كأساس علمي للتنمية في جميع دول العالم المتقدم منها والمتأخر، الصناعي والنامي معاً، وذلك من خلال:

● زيادة إنتاج السلع النافعة وتوسيع توزيعها: بما يكفل تلبية الحاجات الأساسية لجميع أفراد المجتمع وقيم حياتهم على التكريم.

● توسيع مدى الاختيارات الاقتصادية والاجتماعية: وكفالة حريات الإنسان الأساسية والقيم المعنوية العالية والدينية النبيلة، بما يساهم في تقدير الذات.

تحسين نوعية الحياة: من خلال التعليم الجيد والعناية الصحية والتوزيع العادل للثروة والدخول، وإقامة نظام للأمن الاجتماعي والاهتمام بالثقافة، وإقامة علاقات إنسانية على أساس العدل والسلم والمساواة، ورعاية الحقوق الأساسية و إتاحة الفرصة للمشاركة والتداول السلمي للسلطة، والتحرر من العبودية للغير والاعتماد عليهم، إضافة إلى التحرر من أسر الجهل والفقر والمرض<sup>(٥)</sup>.

و«يخضع نظام إصدار النقود في النظام الإسلامي لنظام الإصدار الحر الذي يتبع تغير حجم الطلب على النقود ويتناسب وحجم نمو الانتاج الحقيقي، مع مراعاة تثبيت القيمة الفعلية للنقود لتحقيق سلامة الاقتصادي الإسلامي ونمو الثابت والمستديم وتأمين العدالة الاقتصادي والاجتماعية<sup>(٦)</sup>.

ويعرف النظام النقدي الإسلامي بأنه النظام الخالي من الفائدة المصرفية، وتسانده في ذلك مبادئ الشريعة الإسلامية كتنقاسم المخاطرة، وحقوق الأفراد وواجباتهم، حقوق الملكية وحرمة العقود، ويغطي تكوين رأس المال وأسواق رأس المال، وكل أنواع الوساطة المالية.

(1) giem.kantakji.com/article/details/ID/43

(2) giem.kantakji.com/article/details/ID/43

(3) giem.kantakji.com/article/details/ID/43

(٤) دور السياسات النقدية الإسلامية في تحقيق تنمية مستدامة، د. سليمة طبايبية، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر الدولي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، ص: ٦.

(٥) دور السياسات النقدية الإسلامية في تحقيق تنمية مستدامة، د. سليمة طبايبية.

(٦) دور السياسات النقدية الإسلامية في تحقيق تنمية مستدامة، د. سليمة طبايبية.

وبالتالي فالنظام النقدي الإسلامي يعبر عن مجموعة القوانين والإجراءات المنظمة والمنضبطة بالقواعد الإسلامية أو المستمدة من النصوص الشرعية التي تصدر عن المؤسسات الحكومية الإسلامية والأسواق المالية الإسلامية لتتحكم بإصدار وضبط النقود المتداولة<sup>(١)</sup>.

وأما أثر الزكاة في الاستقرار النقدي فإن: لفريضة الزكاة تأثيراً كبيراً على النظام النقدي الإسلامي وذلك من خلال دفع الأموال المكتتزة إلى الاستثمار، الأمر الذي يزيد من التيار السلعي عن طريق العرض الكلي، وبالتالي زيادة سرعة تداول النقود، هذه الأخيرة التي لها تأثير كبير على النمو الاقتصادي<sup>(٢)</sup>.

ومن جهة أخرى فإن تغيير نسبة نقدية الزكاة وموعد تحصيلها ونوعها له أثر بالغ في السياسة النقدية: فباستطاعة السلطة النقدية أن تقرّر جباية الزكاة نقداً وتوزيعها عينا أو جبايتها عينا وتوزيعها نقداً، أو أن تجمع بين الأسلوبين معا بنسبة متفاوتة، كما يكن للدولة أن تقوم بتغيير موعد جباية الزكاة، ويكون ذلك تطوعاً أو بطلب من ولي الأمر بما يحقق المصلحة العامة، وتبعاً للحالة الاقتصادية السائدة.

ففي حالة التضخم يمكن لولي الأمر أن يقوم بجمع الزكاة أو نسبة منها نقداً وقبل موعد استحقاقها لسحب الكمية اللازمة من الكتلة النقدية المتداولة من النقود بحسب الحالة الاقتصادية السائدة، وفي المقابل يقوم بتوزيع ما يقابل قيمتها في صورة عينية على شكل سلع وخدمات، مما يعني تخفيض حجم الكتلة النقدية المتداولة وفي الوقت نفسه توفير معروض سلعي إضافي في السوق مما يدفع بالأسعار إلى الانخفاض، فيزيد الطلب على السلع فترتفع الأسعار من جديد وهكذا حتى يتحقق التوازن بين العرض والطلب وتخفف من حدة التضخم، وفي حالة الانكماش تقوم السلطات بتأخير موعد جباية الزكاة أو نسبة منها بصورة عينية إبقاء للكمية اللازمة من المعروض النقدي في التداول، وتحريكاً للنشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى إمكانية أن تقوم بتوزيع ما جمعتة بصورة نقدية، الأمر الذي يدفع إلى إضافة كمية من النقود للتداول فيزيد حجم الطلب الفعلي وترتفع الأسعار فيحدث الانتعاش والتوازن المطلوبين<sup>(٣)</sup>.

وقد أكد هذه الحقيقة الدكتور أحمد العيادي في بحثه المعنون بالسياسة النقدية والمالية في الإسلام ودورها في معالجة التضخم حيث قال:

«تعتبر السياسة النقدية والمالية بأدواتها من أهم الوسائل التي تعنى بمعالجة التضخم الذي تعاني منه دول العالم اقتصادياً.

وتعتبر هذه السياسات بأهدافها المحرك الحقيقي للاقتصاد والدواء الشافي من فيروس التضخم الذي يجلب الدمار والخراب على الاقتصاد، وانعكاساته الاجتماعية، لذلك لا بد من دراسة مفاهيم وأهداف السياسة المالية، والاقتصادية في الإسلام والنظم المعاصرة والتعرض لمفهوم التضخم.

مع العلم أن استخدام العقود والمعاملات الإسلامية يقضي تماماً على التضخم وآثاره الاقتصادية، ويحقق أهداف السياسات المالية والاقتصادية، لأن العقود الإسلامية تؤدي إلى امتزاج عناصر الإنتاج، وتسقط حقيقة الربا بتأجير النقد، وتعيد النقود إلى طبيعتها الحقيقية، ومن ثم تؤدي إلى التوازن بين العرض النقدي والسلعي، ومن ذلك: ان الزكاة أداة اقتصادية فاعلة في محاربة التضخم من خلال جبايتها وتوزيعها، وإنها أداة فاعلة في محاربة الاكتناز، وإدارة عناصر الإنتاج بكفاءة من خلال امتزاج عناصر الإنتاج بالعقود الإسلامية، لتؤدي إلى التوازن بين العرض النقدي والسلعي<sup>(٤)</sup>.

وبصورة تفصيلية فإن دور الزكاة في تحقيق الاستقرار النقدي فإن الزكاة مؤسسة مستقلة تستقطب تياراً تموالياً دائماً ومستمراً يصل في بعض التقديرات إلى ٧٪ من الدخل القومي في الدول التي لا تملك موارد معدنية وتتراوح تلك النسبة من ١٠ إلى ١٤٪ في الدول الإسلامية التي تحتوي على ثروات معدنية وطاقوية كبيرة الأمر الذي يبرز أهميتها الكبرى في المجتمعات الإسلامية كمؤسسة لها دور حيوي في الدولة الحديثة ويظهر ذلك في النقاط الآتية:

(١) دور السياسات النقدية الإسلامية في تحقيق تنمية مستدامة، د. سليمة طبايبية، ص ١١

(٢) دور السياسات النقدية الإسلامية في تحقيق تنمية مستدامة، د. سليمة طبايبية، ص

(٣) دور السياسات النقدية الإسلامية في تحقيق تنمية مستدامة، د. سليم طبايبية، ص

... pubcouncil.kuni.edu.kw/isis/homear.aspx?id=8&Root (4)

## ١ - أهمية الزكاة كأداة مالية تساهم في تحقيق الاستقرار النقدي؛

إن للزكاة وظيفة اقتصادية، واجتماعية وثقافية وسياسية ... وفضلا عن ذلك فهي أداة مالية مساعدة ومكملة لأدوات السياسة النقدية في حال تحقيق الاستقرار النقدي، ذلك أن التأثير في نسبة ١٠ إلى ١٤٪ من الدخل القومي في مرحلة الجمع والتحويل، أو في مرحلة الإنفاق والتوزيع له أهمية في المساعدة على التخفيف من حدة الاضطرابات النقدية. ويتوقف ذلك الدور على طرق إعمال هذه الأداة المالية أثناء تحصيل الإيرادات من الأوعية الزكوية المتنوعة، سواء أكانت أصولاً رأسمالية أم دخولا متنوعة متولدة عن استغلال هذه الأموال ... وبالتالي تنمو حصيلة الزكاة وتتجدد بنمو وتطور النشاط الاقتصادي، فالتحكم في طريقة جمع وتحصيل وإنفاق حصيلة الزكاة له تأثيرات إيجابية في مجال تحقيق الاستقرار النقدي الذي يتناسب مع طبيعة الأوضاع الاقتصادية السائدة، ونلاحظ من جهة أخرى بأن عدم أخذ طبيعة التكامل بين الأدوات النقدية والمالي سيؤثر سلباً على الاستقرار المطلوب.

## ٢ - أهمية الزكاة كأداة لتوفير السيولة اللازمة لتمويل التنمية؛

تتبع أهمية الزكاة باعتبارها أداة لتوفير السيولة اللازمة لتمويل التنمية من جانبين على الأقل، الأول: ويتمثل في وفرة الحصيلة والتي تصل إلى ١٤٪ من الناتج القومي، الأمر الذي يجعلها مصدراً مهماً للتمويل، أما الجانب الثاني: فيتمثل في الدور الاستثماري للزكاة، بحيث إن لها وظيفة إنتاجية تتمثل في استثمار جزء من حصيلتها في مشاريع إنتاجية لتشكل مصدر دخل دائم ومتجدد لمستحقيها.

## ٣ - دور الزكاة في تحقيق الاستقرار النقدي في حالات التضخم والانكماش؛

في ظل الأوضاع الاقتصادية المضطربة مثل حالات التضخم، وحالات الانكماش يمكن الاستفادة من أداة الزكاة في تحقيق نوعية الاستقرار المطلوب.

### أ - في حالة التضخم؛

تستخدم أداة الزكاة في حالة التضخم عن طريق التأثير في طرق الجمع والتحويل، وكذا توجيه أساليب إنفاقها، ونحن هنا سوف نتعرض لطرق الجمع والتحويل ونتناول أساليب الإنفاق عندما نتعرض لسياسة الإنفاق العام. إن طريقة جمع وتحصيل تلك النسبة الهامة من الناتج القومي، تؤثر في مستويات التضخم، وتساعد على التخفيف منه إلى جانب الأدوات النقدية الأخرى في إطار السياسة الاقتصادية الكلية، ومن أهم صيغ التأثير:

- الجمع النقدي لحصيلة الزكاة من أجل التقليل من حجم الكتلة النقدية في التداول، وصولاً لتحقيق المصلحة الحقيقية المترتبة على تخفيض حدة التضخم والتقليل من انعكاساته السلبية بمقدار الأثر الذي يمكن أن تحدثه الزكاة في هذا الميدان، وقد أقر هذا المنحى قديماً ابن تيمية بقوله: «وأما إخراج القيمة للحاجة أو للمصلحة، أو للعدل فلا بأس به....» وبذلك تستطيع الدولة أن «تجمع الزكاة نقداً عن جميع الأموال الزكوية» وقد تلجأ الدولة لنسبة نقدية الزكاة بحسب طبيعة الوضع التضخمي السائد فترفعها أو تخفضها.
- الجمع المسبق لحصيلة الزكاة: فالدولة قد تلجأ إلى الجمع المسبق لحصيلة الزكاة بغية التأثير التخفيضي على الكتلة النقدية المتداولة للحد من الآثار السلبية للتضخم، ويكون هذا الجمع المسبق لحصيلة الزكاة حسب الظروف السائدة، إذ قد تلجأ الدولة إلى جمع ٥٠٪ جمعاً مسبقاً أو أقل من ذلك أو أكثر، ويتم كل ذلك عن طريق التراضي بين الهيئة المشرفة على عمليات الجمع والتحويل، وأصحاب الأموال منعاً للإكراه.... إذا كان هؤلاء الممولون يمتلكون نصاباً تجب فيه الزكاة، ولعل هذا من الآراء المشهورة في الفقه الإسلامي، فعند الجمهور: «أنه يجوز تطوعاً تقديم الزكاة على الحول وهو مالك للنصاب»، وكذا بطلب من الدولة في حالة احتياجها وقيل وقت الوجوب إذا كان الممول مالكا للنصاب.

## - في حالة الانكماش:

تلجأ الدولة إلى استعمال الأدوات الإيرادية المتعلقة بالزكاة من أجل التأثير في حركية النشاط الاقتصادي ومن بين طرق التأثير:

- الجمع العيني للزكاة: فتضطر الدولة أحيانا بغية التأثير في الوضع الاقتصادي إلى اللجوء إلى الجمع العيني للزكاة كي لا تؤثر كثيرا في الكتلة النقدية بالانخفاض بمقدار حصيد الزكاة، وبحسب الوضع السائد ودرجته الانكماشية تكون نسبة الجمع العيني إلى إجمالي الحصيد.

- تأخير جمع الزكاة: قد تلجأ الدولة إلى تأجيل جباية حصيد الزكاة للتأثير في الأوضاع الاقتصادية السائدة، فقد ثبت أن رسول الله ﷺ قد أخرها عن بعض الصحابة على أن تبقى ديناً عليهم، كما ثبت أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان قد أخرها في عام الرمادة نظراً لتهور الأوضاع الاقتصادية، وهو تأجيل مؤقت يزول بزوال الظرف الطارئ.

وهكذا يلاحظ الدور النقدي للزكاة في بعض الجوانب التي أشرنا إليها باختصار، ولم يتعرض لحالة التضخم الركودي التي يعتقد أنها خاصة بالمنهج الرأسمالي الذي يقوم على المنهج الربوي، وتلعب فيه التكتلات الاحتكارية دوراً محورياً بشكل يجعلها تقاوم الآثار السلبية للركود والانكماش على الأسعار ومن ثم على معدلات الأرباح، وبالتالي فقد: «أصبح التضخم أكثر من أي وقت مضى سلاحاً للحفاظ على معدل الربح، فالاحتكاكات قادرة على الرغم من تناقص الطلب الحقيقي ومع توقع هبوط فإنها تبادر إلى تخفيض الإنتاج من قبل أن يقع بالفعل...»<sup>(١)</sup>.

إضافة إلى زيادة الإنفاق الاستهلاكي الزكوي:

ويكون ذلك من خلال رفع نسب التوزيع النوعي ضمن المصارف الثمانية بصورة تؤدي إلى زيادة الطلب في الاقتصاد الوطني بشكل يساهم في تغيير مستويات الانكماش والعودة إلى النمو<sup>(٢)</sup>.

## سادساً: أثر الزكاة على الاستهلاك

تشير الدراسات التي وقف عليها الباحث إلى أن الزكاة تؤدي إلى زيادة الاستهلاك إذ إن إنفاق الزكاة في مصارفها يزيد من حجم الاستهلاك، وذلك لأن الإنفاق من حصائل الزكاة كالنفقات على الفقراء والمساكين والعاملين عليها وفي الرقاب والغارمين وابن السبيل تستحدث قوى شرائية جديدة تضعها تحت تصرفهم باعتبارهم عناصر استهلاكية يتمتعون بميول حدية استهلاكية عالية، وعلى اعتبار أن حجم الاستهلاك يزيد مع ازدياد الدخل وينقص بنقصانه فهم بالتالي يضاعفون من حجم استهلاكهم لأنهم في حاجة دائماً إلى إشباع رغباتهم، هذا ما يؤدي إلى ارتفاع طلباتهم، ومن ثم إلى ارتفاع معدلات الطلب الكلي الاستهلاكي في السوق، وكذلك الحال بالنسبة للأغنياء الذين تؤخذ الزكاة من أموالهم فهم أيضاً يحتفظون في العادة بمعدلات استهلاكهم العالية<sup>(٣)</sup>.

(١) أدوات السياسة النقدية والمالية الملائمة لترشيد ودر الصيرفة الإسلامية، أ. د. صالح صالح <http://giem.kantakji.com/article/details/ID/43>

(٢) الزكاة كأداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية، بوكليخة بومدين <http://giem.kanakii.com/articde/details/ID/428>

(٣) الزكاة كأداة فعالة في تحقيق التنمية الاقتصادية، بوكليخة <http://giem.kantakji.com/article/details/ID/428>

## قائمة المراجع

- ١ - أبحاث في الاقتصاد الإسلامي، للدكتور محمد فاروق النبهان، مؤسسة الرسالة، ط١، ١٩٨٦م.
- ٢ - الاختيار لتعليل المختار، للموصلي، دار الدعوة، ١٩٨٧م.
- ٣ - أسس المفاهيم الاقتصادية في الإسلام، للدكتور عبدالعليم عبدالرحمن خضر، طبع إدارة الصحافة والنشر برابطة العالم الإسلامي، ١٩٨٥م.
- ٤ - الأصول العامة للاقتصاد الإسلامي، للدكتور غازي عناية، دار الجيل، بيروت، ط١، ١٩٩١م.
- ٥ - أصول علم الاقتصاد، للدكتور حسن كمال أسعد، مكتبة الجامعة الأردنية، بلا اسم الناشر.
- ٦ - اقتصادنا، دراسة موضوعية للماركسية والرأسمالية والاسلام، للسيدمحمد باقر الصدر، دار التعارف، بيروت، ١٩٩١م.
- ٧ - الأموال، لأبي عبيد القاسم بن سلام، تحقيق محمد خليل هراس، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٨٦م.
- ٨ - إنفاق الزكاة في المصالح العامة، للدكتور محمد عبدالقادر أبو فارس، دار الفرقان، ط١، ١٩٨٣م.
- ٩ - أنيس الفهاء في تعريف الألفاظ المتداولة بين الفقهاء، للشيخ قاسم القونوي، دار الوفاء للنشر، جدة، ط٢، ١٩٨٧م.
- ١٠ - بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، للكاساني، دار الكتب العلمية، بيروت، ط٣، ١٩٨٣م.
- ١١ - البداية والنهاية، لابن كثير، دار الكتب العلمية.
- ١٢ - تأملات حول الحل الإسلامي والمشكلة الاقتصادية، لسمير الهضيبي، دار الزهراء للطباعة، ط١، ١٩٨٧م.
- ١٣ - الحق ومدى سلطان الدولة في تقييده، للدكتور فتحي الدريني، مؤسسة الرسالة، ط٣، ١٩٨٤م.
- ١٤ - دور الاقتصاد الإسلامي في إحداث نهضة معاصرة، سلسلة الدراسات والبحوث الإسلامية - ، للأساتذة ، الدكتور محمد صقر، والدكتور عبدالسلام العبادي، والدكتور نور الدين تقي، طبع جمعية الدراسات والبحوث الإسلامية. ط٢، ١٩٨٣م.
- ١٥ - روضة الطالبين وعمدة المفتين للإمام النووي، إشراف زهير الشاويش، المكتب الإسلامي، ط٣، ١٩٨٥م.
- ١٦ - صحيح مسلم بشرح النووي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط١، ١٩٢٩م.
- ١٧ - العبادة في الإسلام، للدكتور يوسف القرضاوي، مؤسسة الرسالة.
- ١٨ - علم الاقتصادي ومحاولة للاقتراب من الاقتصاد الإسلامي، للدكتور عادل حشيش، مكتبة عين شمس، مصر، ١٩٧٥م.
- ١٩ - فتح الباري بشرح صحيح البخاري، لابن حجر العسقلاني، دار الريان للتراث، ترقيم: محمد فؤاد عبدالباقي، وعناية: محب الدين الخطيب، ط١، ١٩٨٦م.
- ٢٠ - الفقه الإسلامي وأدلته، للدكتور وهبة الزحيلي، دار الفكر، ط٣، ١٩٨٩م.
- ٢١ - فقه الزكاة، للدكتور يوسف القرضاوي، دار الفكر.
- ٢٢ - فيض القدير شرح الجامع الصغير، للعلامة المناوي، دار الفكر.
- ٢٣ - في ظلال القرآن، لسيد قطب، دار الشروق ط١٧، ١٩٩٢م.
- ٢٤ - القاموس المحيط، للفيروز آبادي، مؤسسة الرسالة، ودار الريان للتراث، ط٢، ١٩٨٧م.
- ٢٥ - قراءات في الاقتصاد الإسلامي. إعداد مركز أبحاث اقتصاد اسلامي، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٨٧م.

- ٢٦ - القوانين الفقهية، لابن جزى المالكي، دار أسامة بن زيد، دمشق.
- ٢٧ - لسان العرب، لابن منظور المصري، دار الفكر، ط١، ١٩٩٠م.
- ٢٨ - المالية العامة والنظام المالي الإسلامي، للدكتور غازي عناية، دار الجيل، بيروت ط١. ١٩٩٠م.
- ٢٩ - مبادئ الاقتصاد كعلم اجتماعي، للدكتور احمد حشيش، دار المعرفة الجامعية، مصر ١٩٨١م.
- ٣٠ - المجموع شرح المذهب، للإمام النووي، دار الفكر.
- ٣١ - مدخل إلى الاقتصاد الإسلامي، للدكتور عبدالعزيز فهمي هيكل، الدار الجامعية، مصر، ١٩٨٨م.
- ٣٢ - المشكلة الاقتصادية ونظرية الأجور والأسعار في الإسلام، للدكتور عبدالله عبدالغني غانم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٨٤م.
- ٣٣ - المصنف، للإمام عبدالرزاق الصنعاني، ومه كتاب الجامع للإمام معمر بن راشد الأزدي، تحقيق: حبيب الرحمن الأعظمي، المكتب الإسلامي، ط٢، ١٩٨٣م، ٣٣ - مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، للشربيني، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، ١٩٥٨م.
- ٣٤ - المغني مع الشرح الكبير، لابن قدامة المقدسي، دار الكتاب العربي.
- ٣٥ - مقدمة في علم الاقتصاد، للأساتذة: الدكتور: محمد الليثي، والدكتور صبحي تادرس قريصة، والدكتور محمد محروس إسماعيل، دار الجامعات المصرية.
- ٣٦ - المذهب، للإمام الشيرازي، مطبعة عيسى البابي الحلبي وأولاده، مصر.
- ٣٧ - ندوة مالية الدولة في صدر الإسلام، جامعة اليرموك، ١٩٨٧م.
- ٣٨ - نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار، للإمام الشوكاني، دار الفكر، ١٩٨٩م.





# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

مؤسسات الزكاة والتخطيط الاستراتيجي

إعداد

د. / حسن عبده نعمان الراسني  
دكتوراه إدارة أعمال في الأداء المؤسسي  
ماجستير في التخطيط الاستراتيجي  
أخصائي تخطيط استراتيجي SPS



## بسم الله الرحمن الرحيم

### مقدمة

يعد التخطيط من المفاهيم والمهارات الإدارية التي لاقت شيوعاً وإقبالاً من قبل المؤسسات الحديثة باعتباره عملية منظمة تعتمد على الأسلوب العلمي في تحديد مسار العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية للمؤسسات. وما زال الاحتياج قائماً لمزيد من إدراك المؤسسات لأهميته وضرورته.

ويظهر التخطيط الاستراتيجي في مطلع الممارسات الإدارية الضرورية والذي يساعد المؤسسات على تبوء مكانة رائدة في المجال الذي تعمل فيه، ويتطلب ذلك وجود قيادات واعية لها من الرؤى والقدرات والخيرات الإدارية ما يتيح للمنظمة أن تصنع مستقبلها بنفسها.

ولما للعمل الخيري من أهمية واسعة باعتباره من الأعمال الإنسانية المشتملة على أعمال البر التي تهتم بنفع الآخرين في شتى المجالات ويأتي في مقدمتها مجالات التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية وأعمال الإغاثة لفئات المجتمع المختلفة، كل وفق حاجته ومتطلبات الظروف التي تمر بها هذه الفئات.

فإن مؤسسات الزكاة سواءً كانت رسمية أو أهلية، هي من أوائل المؤسسات التي تحمل على كاهلها مسؤولية مباشرة في تلبية حاجات المجتمع بالإضافة إلى مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية.

وتأتي هذه الورقة لاستقراء ووصف وتحليل واقع مؤسسات الزكاة وممارستها للتخطيط الاستراتيجي، ومدى العوائق التي تواجهها في هذا المجال بجميع مراحلها، سواءً في مرحلة إعداد الخطط أو تنفيذها ومتابعتها وانتهاءً بتقييمها، ثم استخلاص النتائج والتوصيات اللازمة، والتي يمكن الاستفادة منها نظرياً وعملياً في ممارستها للتخطيط الاستراتيجي.

## المبحث الأول

### مفهوم وأنماط وأساليب التخطيط الاستراتيجي

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

##### مفهوم التخطيط:

التخطيط: لغة: يقال خط على الشيء - إذا رسم علامة، يُعلم أنه قد حازه لنفسه وحجزه، ويقال: فلان يخط في الأرض: إذا كان يفكر في أمر ويدبره (ابن منظور - لسان العرب. د. ت. ص ٨٥٨)

والخطة: الأمر أو الحالة: وفي المثل: «جاء فلان، وفي رأسه خطة» أمر عزم عليه، وفي الحديث: «وإنه قد عرض عليكم خطة رشد فاقبلوها» (صحيح البخاري) أي أمراً واضحاً في الهدى والاستقامة، وذلك في معرض مقالة عروة بن مسعود لقومه بعد ما سمع من خطة الرسول صلى الله عليه وسلم يوم الحديبية.

##### التخطيط اصطلاحاً:

مصطلح «التخطيط» احتل بمعناه العام مكان الصدارة خلال النصف الثاني من القرن العشرين فنشر عنه الكثير كما أنشئت له وزارات ومجالس عليا ووحدات متخصصة عممت على جميع الأجهزة الحكومية.

ويعرف التخطيط بأنه «عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توفرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة».

والتخطيط من معانيه: «أنه مجموعة العمليات الخاصة بوضع أو إنشاء الأهداف وتحديد الخطوات التنفيذية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف».

##### الاستراتيجية:

الاستراتيجية لفظة يونانية، تعني «فن توزيع المعارك لتحقيق النصر»، وتعرف بأنها «فن توزيع وتوجيه القوات العسكرية لإنجاز أهدافها»، ومن أوائل الذين كرسوا أنفسهم لبلورة مصطلح الاستراتيجية في مؤسسات إدارة الأعمال وأسهموا في تحديد ملامحها وعناصرها نذكر «ايجور انسوف» الذي بدأ عام ١٩٥٧م بمقالة نشرها في مجلة هارفرد للأعمال، يدعو فيها إلى وجوب التفكير والاهتمام بالمشكلات المستقبلية المحتملة بدلاً من تكريس كل الجهود في معالجة المشكلات الحالية.

وعرف «منتزيرج» الاستراتيجية بأنها: الخطة أو «الاتجاه» أو «منهج» العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وبأنها «الممر» أو «الجسر» وهي «الأسلوب» أو «طريقة العمل» والثبات على سلوك معين فالمؤسسة التي تدخل في مشاريع مخاطره على سبيل المثال نقول عنها إنها تتبنى استراتيجية المخاطرة.

وتعرف الاستراتيجية بأنها «الوسيلة أو الطريقة التي من خلاله تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها».

ومما سبق يتضح أن هناك عوامل مشتركة ومعاني تجمع كل هذه التعريفات للاستراتيجية، فهي رؤية جماعية للمستقبل الذي سيواجه المؤسسات والمجتمعات، وخطة استشرافية تحدد المسارات الواجب انتهاجها، وهي خيارات وقرارات مدروسة لمواجهة التحديات والمخاطر واستثمار الفرص المتاحة.

#### ونستخلص مما سبق المفهوم التالي:

##### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هو تصور مستقبل مرغوب فيه، والتعرف على سبيل تحقيقه وتحديدها.

## انماط التخطيط الاستراتيجي:

### ١ - التخطيط لتعزيز الماضي:

وأصحاب هذا النمط عادة ما يجهدون أنفسهم - عند رسمهم لخططهم المستقبلية - إلى إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه في الماضي، ويرون أن الماضي هو أفضل مما هو عليه الآن، وهم يشناقون إلى الماضي، ويعملون على التخلص من كل تغيير كان له دور في تشويبه متأثرين في ذلك بقيم الماضي وأصالته.

### ٢ - التخطيط لتطوير الحاضر:

أصحاب هذا النمط يحرصون عند ممارستهم لعملية التخطيط المستقبلي على الوضع الراهن، باذلين وسعهم في المحافظة على ذلك لأن الحاضر في رأيهم أفضل من الماضي، وأكثر أماناً من المستقبل، وأن الماضي - وإن كان جيداً - إلا أنه مناسب لوقته فقط. فما كان محموداً آنذاك ليس هو بالضرورة مطلوباً اليوم، دون أن يعني هذا أنهم يرون أن الحاضر أفضل من المستقبل، ولكنهم يفضلون الأخذ بما هو مضمون باليد عن التعامل مع مستقبل مجهول لا يملكون مفاتحه.

### ٣ - التخطيط للتنبؤ بالمستقبل:

وهؤلاء المخططون يبذلون الجهد عادة لتوقع المستقبل، دونما جزم أنه سوف يكون أفضل من الحاضر، مع إقرارهم بأن التخطيط لهذا المستقبل يعجل من الوصول إليه بل إن التخطيط في نظر هؤلاء، قراءة دقيقة للمستقبل ترافقها عمليات تنبؤ به يتم استلالها من رحم الحاضر ومعطياته وأرقامه وإحصائياته ودلالاته، لذلك نجدهم أكثر ميلاً إلى اعتبار أن التخطيط هو مجموعة عمليات حسابية يدعون معها الدقة في التنبؤ بالمستقبل ونتائجه.

### ٤ - النمط الرابع: التخطيط لريادة المستقبل:

وأصحاب هذا النمط يرون أنه لا بد من أخذ زمام المبادرة في تحديد نوع وطبيعة المستقبل المرغوب، تمهيداً للبدء في تشكيله وصناعته، وهو نمط يرفض الصور الثلاث السابقة، ويرى أنه لا يجب أن تكتفي عملية التخطيط المستقبلي فقط بقراءة المستقبل والاستعداد له، وإنما ينبغي عليها التحرك للتحكم في ما يمكن أن يكون عليه المستقبل.

## أساليب ونماذج إعداد الخطط الاستراتيجية:

هناك الكثير من أساليب إعداد الخطط الاستراتيجية. ومن أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الخطط الاستراتيجية ما يلي:

- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- أسلوب استخدام السيناريوهات
- أسلوب الطوارئ أو الموقف
- أسلوب فايفر

### - أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها)، وبين الظروف البيئية أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي .. ويتمثل الافتراض الأساسي في ان القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة، وبمراجعة الفرص والمخاطر البيئية يساعد على تحديد الخطط الاستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة، وذلك لان هذا التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها .

### - أسلوب استخدام السيناريوهات

تعريف السيناريو: هو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية، والسيناريو يبني على افتراض ان قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها. وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات، فان السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي المدخلات.

ولكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً، وأصعب ما فيه هو تحديد عددها، وكلما زاد عددها كما زادت فرصة نجاح احدها في محاكاة المستقبل، لكن زيادتها عند حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ، اي انه مناسب لوضع خطط بديلة، حيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.

ووجود عدد من السيناريوهات لدى المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة ومن ثم تلجأ تلك المنظمة إلى تخمين أو توقع أو التنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن ان تحدث في المستقبل، حتى يمكن بعد ذلك اعداد خطط موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات.

### - أسلوب الطوارئ أو الموقف

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريوهات الأكثر ملاءمة للظروف الحالية، فان هناك العديد من الظروف التي يمكن ان تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المنظمة. وترتكز الخطط الموقفية أو خطط الطوارئ على الظروف الكاملة للمتغير، اي ان التخطيط الموقفي يعني اعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير الموقعة، اي تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها المتوقعة باستمرار كلما تغير الموقف.

### - أسلوب فايفر

أما هذا الأسلوب فهو من أشهر وأنجح وأحدث الأساليب في التخطيط الاستراتيجي والأسهل في تنفيذه، والذي يعتمد عليه أغلب المخططين الاستراتيجيين.

ومراحل هذا الأسلوب وفقاً للنموذج العام كالتالي:

- التخطيط للتخطيط
- استعراض القيم والمبادئ
- تحديد الرؤية
- تشكيل الرسالة (المهمة) اي الغرض المراد من إنشاء المنظمة.
- نموذج العمل الاستراتيجي (المجالات - الغايات - المبادرات - المؤشرات)
- تقييم الأداء (اي دراسة الواقع)
- تحليل الفجوات
- الخطة التشغيلية
- مستلزمات التنفيذ
- آليات التقييم والمتابعة
- السيناريوهات البديلة

ويشير الباحث إلى أن جميع هذه الأساليب والنماذج التي تخص التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى عدة عوامل لتحقيقها منها:

العزيمة - الاصرار - روح الفريق الواحد - الاخلاص والولاء - النية الصادقة - الخبرة - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب - المتابعة والتقييم المستمر - أولاً وأخيراً التوكل على الله.

## المبحث الثاني: أهمية التخطيط الاستراتيجي

### وتطبيقه في المؤسسات الأهلية الخيرية ومؤسسات الزكاة

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

عند التعامل مع مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فإنه يشبه إلى حد كبير جبل الجليد الذي نخدع عادة برؤية جزئه العلوي فقط في حين نغفل أحياناً عن الأجزاء السفلى من ذلك الجبل، وهي الأهم (حيث يتمثل هذا الجزء في ثقافة المنظمة Organizational Culture وقيم المنظمة - التي تعترزم وضع خطة استراتيجية لها).

ويأخذ التخطيط الاستراتيجي أهميته لما يحققه من الجوانب التالية:

- ١ - يحد من تكرار وقوع الأزمات والكوارث المفاجئة بالتحسب لها ووضع السيناريوهات المناسبة لها.
- ٢ - يوفر وقتاً وجهداً ومالاً للمؤسسات التي تمارسه في الواقع الفعلي.
- ٣ - يساعد على ترتيب الأولويات للأفراد والمؤسسات.
- ٤ - يقدم صورة واضحة للمنظمة أمام مجموعة المصالح المختلفة وتحديد المخاطر التي قد تواجهها المنظمة.
- ٥ - يساعد على تحديد الصعوبات والتحديات المتوقعة وبالتالي يعمل على الإعداد لحلها وتجاوزها.
- ٦ - يفعّل علاقة المنظمة بالعاملين فيها والمتعاملين معها.
- ٧ - يحدد مسبقاً مقدار الموارد المادية والبشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

#### أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية الخيرية ومؤسسات الزكاة:

تتباين تلك المؤسسات في درجة تحقيق أهدافها المحددة في لوائحها تبعاً للآليات والنظم الإدارية التي تتبعها في تسيير برامجها وتنفيذ مشاريعها، والتي يأتي في مقدمتها مدى ترابط هذه البرامج والمشاريع ضمن خطط تنفيذية منبثقة من خطط استراتيجية تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفعلية، والمتغيرات المحيطة، والإمكانيات المتاحة لهذه المؤسسات، وتسير وفق استراتيجية تلبى رؤية القائمين على هذه المؤسسات لما يجب أن تكون عليه مستقبلها خلال فترات زمنية مقبلة.

يورد الباحث بعض الجوانب التي يرى أنها تستدعي تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية ومؤسسات الزكاة وهي:

- ١ - إبراز العمل الاجتماعي الإنساني، خصوصاً الخيري بأنه عمل منظم مما يعكس الصورة الجميلة والواقعية التي يجب أن يكون عليها في زمن يتعرض فيه هذا العمل على مستوى وطننا العربي والإسلامي إلى هجمة شرسة واتهامات غير واقعية وتضييق واسع النطاق.
- ٢ - تفادي وقوع المؤسسات الأهلية ومؤسسات الزكاة في المساءلات القانونية، حيث يضمن التخطيط الاستراتيجي سلامة العمل في مراحلها المختلفة.
- ٣ - الحاجة إلى المزيد من التحسين والتطوير في مجال التخطيط وبالتالي خفض التكاليف في تلك المؤسسات.
- ٤ - التجارب السابقة في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في العديد من المؤسسات الأهلية وبيت الزكاة في الكويت ودول أخرى.
- ٥ - ارتفاع عدد المؤسسات الأهلية ومؤسسات الزكاة وبشكل متسارع، وكذلك حجم التمويل لهذه المؤسسات ومشاريعها.
- ٦ - إذا كانت المؤسسات التجارية والبنوك ومؤسسات الخدمة التي تسعى إلى الربح تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لكي تحقق أكبر قدر ممكن من الربح والسمعة والاستمرارية، فالأجدر بالمؤسسات العاملة في المجال الاجتماعي الإنساني والخيري أن تكون أكثر اهتماماً بذلك لأن الأساس في عملها وضمأن استمراره هي السمعة الجيدة والثقة العالية.
- ٧ - لاحظ الباحث وجود مؤسسات تسعى لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وتهتم به ولكن دون الرجوع إلى الأساليب العلمية والإدارية الصحيحة والمتكاملة المراحل.

## المبحث الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

### وعوامل نجاحه في المؤسسات الأهلية الخيرية ومؤسسات الزكاة

#### معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

- العقبات والصعوبات التي تواجه من يحاولون توظيف التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم، ليست ببسيطة ولا يستهان بها، وتتفاقم هذه الصعوبات حين يراد توظيفه على صعيد القطاعات والمجتمعات، وفيما يلي أهم عقبات ومعوقات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام:
- ١ - الإدارة التقليدية التي يتم اختيارها وفقاً للأقدمية ودون مراعاة للمؤهلات والمواصفات التي يفترض توفرها لمن يشغل المواقع القيادية.
  - ٢ - انشغال هذه الإدارات بالمشكلات والقضايا الإجرائية والمعاملات اليومية المتراكمة مما يجعلها تنظر للتخطيط الاستراتيجي الذي تجهله وكأنه ترف إن لم يكن أشبه بحلم أفلاطوني.
  - ٣ - توهم بعض الإدارات المتخصصة بأن ما تمارسه من تخطيط تشغيلي وتنفيذي على المدى القصير والمتوسط هو ذاته التخطيط الاستراتيجي.
  - ٤ - أن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي قد لا تكون قائمة من وجهة نظر البعض طالما أنه لا يوجد من ينافسهم أو من يحاسبهم ويسائلهم ماداموا ملتزمين بتنفيذ النظم ولوائح الصرف والإنفاق، أما المخاطرة أو المغامرة في إطار استحضار المستقبل فقد تعرضهم للتهلكة وفقدان المواقع.
  - ٥ - كما أن غيبة الإحصاءات والبيانات أو قصورها وعدم دقتها وغياب قواعد وبرامج المعلومات وتقنياتها يعيق أي جهد باتجاه التخطيط الاستراتيجي على افتراض أن هناك من يحسن القيام به من الخبراء الفنيين.

#### معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية الخيرية ومؤسسات الزكاة:

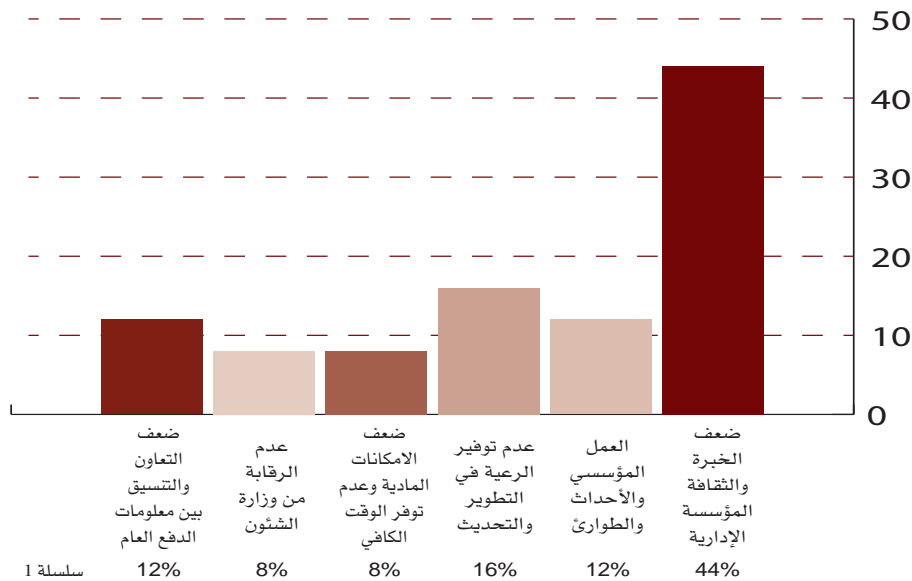
- يورد الباحث خلاصة للمعوقات والصعوبات الشائعة التي تقف أمام إعداد أو متابعة أو تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المؤسسات الأهلية، وقد تكون بعضها موجودة في مؤسسات الزكاة، وفقاً لنتائج بحثه في الماجستير بعنوان (معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية)، وهي كما يلي:
- ١ - محدودية فهم المديرين فيما يتعلق بالتخطيط وكيفية ارتباطه بفاعلية المنظمة وكفاءتها.
  - ٢ - انعزال القائمين على إعداد الخطط وبعدهم عن واقع التنفيذ خصوصاً عندما يضعها استشاريون من خارج المنظمة، مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.
  - ٣ - مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أو من العاملين لأن الخطط الاستراتيجية تستدعي غالباً تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل المؤسسي، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بنظم ولوائح وبرامج محددة.
  - ٤ - توقع نتائج فورية للتخطيط الاستراتيجي وليست على المدى البعيد، حيث قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة ولموسسة من تطبيق الخطط الاستراتيجية سنة أو سنتين.
  - ٥ - تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية.
  - ٦ - جمود التفكير لدى القيادات الإدارية في هذه المؤسسات، والعمل على وتيرة واحدة قديمة وجامدة بعيدة عن التطوير والابتكار.
  - ٧ - التغيير السريع والمستمر في القيادات الإدارية، حيث لا ترغب بعض القيادات في تنفيذ خطط من سبقهم، والإصرار على إعادة صياغة الخطط وبلورتها حسب رؤية القيادات الجديدة.



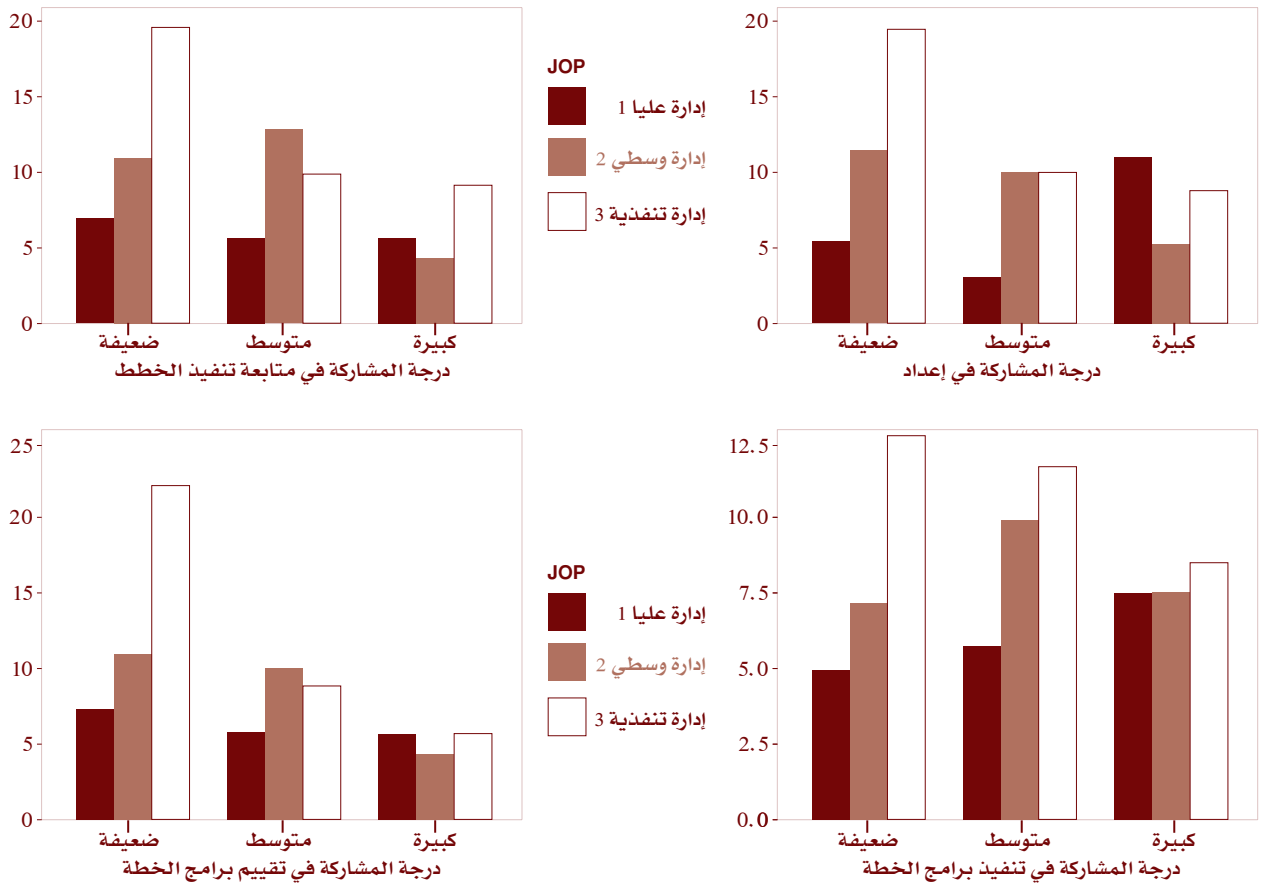
- ٨ - غياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق التقدم والرقي للمنظمة والعاملين فيها .
- ٩ - المركزية في الصلاحيات لدى بعض القيادات العليا بالمنظمة، واستئثارهم بالرأي ومحدودية التفويض والاستفادة من آراء المديرين التنفيذيين والعاملين الذين يباشرون ويمارسون الأعمال الإدارية .
- ١٠ - ضعف الموارد المالية والبشرية التي يمكن الاعتماد عليها لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها .
- ١١ - عدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد ومتابعة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجمود الأساليب المتبعة في التخطيط، وعدم تطويرها .
- ١٢ - عدم توفير الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد ومتابعة وتنفيذ الخطط، وبالتالي عدم فاعلية وكفاءة البرامج والأنشطة في المنظمة .
- ١٣ - ضعف التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية في التخطيط .
- ١٤ - ضعف التنسيق بين المؤسسات فيما يتعلق بالتنفيذ ومناطق العمل والجهات المستفيدة .
- ١٥ - تراكم الأعمال الروتينية عند بعض القادة والتنفيذيين، مما يؤدي إلى عدم توفر الوقت الكافي للقيام بإعداد ومتابعة وتنفيذ الخطط .
- ١٦ - صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط إما لتخلف القيادات العليا عليها أو لعدم السماح بذلك لدى البعض .
- ١٧ - تدني مستوى المشاركة في التخطيط من جميع العاملين بالمنظمة بداية من أعلى الهرم الوظيفي حتى أصغر وظيفة في السلم . (انظر جدول نسب المشاركة)
- ١٨ - الافتقار إلى الكوادر البشرية المؤهلة والواعية بأهمية التخطيط الاستراتيجي .
- ١٩ - من خلال احتكاك الباحث، لمس ضعف فئاعة بعض القائمين على المؤسسات الأهلية بحدوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم، وبأن ذلك لا يستحق هذا القدر من الاهتمام، وهذا يدل على مدى ضعف الوعي الإداري التخطيطي لدى القائمين على هذه المؤسسات .

ويرى الباحث بعد هذا الاستعراض للمعوقات والعقبات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات بشكل عام، أنه مهما تكن هذه المعوقات والموانع، فإن الإرادة وحسن الإدارة، والتصميم حين تتوفر لدى القيادات والأفراد المؤمنين برؤيتهم ورسالتهم، الوثائق من قدراتهم، ستحفزهم إلى شحذ الهمم وإثارة الرغبة والحماس والعمل معاً على تذليلها وتجاوزها .

معوقات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر قيادات المؤسسات غير الحكومية.



شكل (١) المصدر: رسالة الماجستير للباحث  
نسب المشاركة في مجال الخطط الاستراتيجية  
حسب المستويات الإدارية في المؤسسات الأهلية الخيرية



شكل (٢) المصدر: رسالة الماجستير للباحث

## متطلبات وعوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية الخيرية ومؤسسات الزكاة:

ولما سبق عرضه من عوائق وصعوبات في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ الخطط ومتابعتها، يستعرض الباحث أهم متطلبات وعوامل نجاح ممارسة وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الأهلية الخيرية أو مؤسسات الزكاة، وهي كالتالي:

### ١ - دعم وتأييد الإدارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي:

يرى الباحث أن الإدارة العليا تمثل الجهة الأولى المسؤولة عن جودة العمل المؤسسي في المؤسسات الأهلية، ويتمثل التزام الإدارة العليا بالمؤسسات الأهلية بدعم ومساندة اعتماد وتطبيق الخطط الاستراتيجية بقناعة وليس تنفيذاً للتوجيهات، وذلك من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام بمحتويات الخطط الاستراتيجية.

إن من أهم متطلبات إعداد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي هو دعم وتأييد الإدارة العليا، والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها

بضرورة السير وفق خطط ومناهج وبرامج واضحة، حيث إن قرار اتخاذ التخطيط الاستراتيجي منهجاً لمنظمة يعد قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من قبل القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا في المنظمة، وذلك لن يتم دو قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها، فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها .

إن مسؤولية الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية تتمثل في نشر ثقافة التخطيط والعمل على تنفيذه وتطويره، وإعلان ذلك أمام جميع المستويات الإدارية وجميع الإداريين، والالتزام بوضع البرامج والخطط التشغيلية الكفيلة بالتطبيق الناجح. كما أن تبني الإدارة العليا لذلك، تؤدي حتماً إلى تغيير في الثقافة الإدارية التقليدية السائدة في المؤسسات الأهلية وتعمل على تغيير نمطها في نوعية المشاريع وآليات التنفيذ وأسلوب الإدارة.

كما أن على الإدارة العليا أن تحرص على المبادئ التالية لإظهار الدعم والمساندة:

- أ - توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لما تريد المؤسسة أن تحققه في المستقبل.
- ب - توفير الإمكانيات والمتطلبات اللازمة لنجاح وتنفيذ وإنجاز الخطط الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.
- ج - وضع مبادئ وسياسات وموجهات واضحة ومحددة لأوجه العمل في جميع جوانب عمل المنظمة.
- د- تعزيز وتطوير إمكانات الموظفين والعاملين في أدائهم.
- هـ- جعل التخطيط وتنفيذه شعاراً وبرنامجاً يحمله كل من يعمل في المنظمة، من إداريين، وعمال، ومتطوعين.
- و -فتح المجال أمام المستفيدين ليعبروا عن آرائهم في الخدمات والمشاريع التي تنفذها المنظمة، سواء فيما يتعلق بنوعية الخدمات المقدمة، أو أسلوب تنفيذها وتطبيقها.
- ز - القيام بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتنفيذية التشغيلية بشكل دقيق ومنظم، وتقديم إنجاز العاملين في المؤسسة لهذه الخطط.

كما أن الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية مطالبة بسماع صوت العملاء الداخليين (الموظفين، والمتطوعين)، والعمل على تشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد الذي يعد حالة أساسية لتقوية المنظمة، وتحقيق أهدافها.

## ٢ - مشاركة وتنمية وتطوير الموارد البشرية:

إن العنصر البشري هو ثروة حقيقية، وهو أعلى ما تملكه المؤسسات الأهلية، وهو الوسيلة لتحقيق الجودة والتميز، ونظراً لأهميته، اهتمت به المدارس الإدارية في جميع العصور وإلى الوقت الحاضر، وذلك من خلال تدريبه وتطويره وتنمية قدراته، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له كي يؤدي أعماله بأفضل كفاءة ممكنة. وتعد القوى العاملة من منظور الجودة الشاملة المحرك الأول للعمل، بما يملكه هؤلاء الأفراد من قدرات على ابتكار الحلول التي تساعد على مواجهة المشكلات، ويجب معاملتهم من منطلق أنهم شركاء في العملية التنموية، وبالتالي على الإدارة احترامهم.

ويمكن للمؤسسة أن تهتم بهذا المورد البشري المهم من خلال التركيز على المشاركة الكاملة من جميع أفرادها، والتعاون الجماعي بدلاً عن المنافسة، والتدريب كالتالي:

### أ - المشاركة الفاعلة من قبل العاملين:

تحقيق وتطبيق الخطط الاستراتيجية يستوجب مشاركة وفاعلية قوية من قبل العاملين، كما يتطلب التزاماً مؤسسياً شاملاً، فجهود مجموع العاملين في المنظمة وليس جهود الأفراد هو ما يعول عليه تحقيق وتطبيق الخطط الاستراتيجية، وأن تضمن إدارة المنظمة وتتأكد من أن كل فرد فيها يمتلك الكفاءات والمهارات الضرورية ويؤدي دوره في سبيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة على أكمل وجه، وقد بين الإسلام أهمية المشاركة بل تمت الممارسة العملية لذلك:

١ - إن اتفاق الإسلام مع مبدأ مشاركة العاملين لا ينحصر في تنفيذ الأعمال وإنما يتعدى ذلك إلى صناعة القرار. ﴿وَأْمُرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ الشورى ٣٨.

٢ - ضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم للقادة أروع أمثلة للمشاركة في مواطن كثيرة ونزوله على رأي الصحابة على الرغم من اتصاله بالوحي من السماء حتى في الحرب مثال ذلك ما حدث في غزوات بدر وأحد والخندق وهذا مصداق لأمر الله تعالى ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ آل عمران ١٥٩. كما أن مشاركة جميع العاملين بجميع طبقاتهم الإدارية والفنية في إعداد ووضع خطط المؤسسات الأهلية يشعرهم أن آراءهم ذات قيمة، وهذا يشجع على إبداء الأفكار الخلاقة، وتعتمد الإدارة الاستراتيجية على تحقيق أهدافها من خلال تفعيل طاقات العاملين والارتقاء بمشاركتهم من مستوى التنفيذ الآلي للأعمال إلى مستوى تبني مسؤولية التخطيط لما يقومون به من أعمال ومراقبة مؤشرات سير العمل وتحليلها من خلال تنفيذ الأنشطة والبرامج في المؤسسات الأهلية.

### ب- العمل الجماعي:

تجدر الإشارة إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات اليابانية يكمن في تطبيقهم مبدأ التعاون الجماعي بدلاً من التنافس، وقد اشتهر اليابانيون بذلك من خلال استخدام أسلوب حلقات الجودة. ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تقليل الآثار السلبية في نظام المكافأة وتقويم الأداء، وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، إضافة، إلى احترام آراء الآخرين وإعطائهم الثقة بعملهم والاعتزاز به، ويمد العمل الجماعي المؤسسات بالعديد من الإيجابيات سواءً في زيادة الإنتاجية أو تحسين مناخ العمل لذلك تحرص المؤسسات على الاستفادة من العمل الجماعي في صور مختلفة، هياكل تنظيمية، لجان دائمة، دورية، مؤقتة، فرق التحسين.

### ج - تدريب وتأهيل العاملين:

يرى الباحث من خلال طبيعة عمله أنه على الرغم من حاجة المؤسسات الأهلية ومؤسسات الزكاة إلى أشخاص ذوي كفاءة أعلى، إلا أنهم أيضا يغفلون مصدرا جيدا لتلك الكفاءات، ألا وهو الكادر الحالي من العاملين لديهم، فبينما تنفق الشركات ومؤسسات المجتمع المدني العالمية الغربية الكثير من الأموال على تدريب موظفيها، لا زالت المؤسسات الأهلية خصوصاً الخيرية منها، تغفل أهمية تدريب كوادرها وتطوير مهاراتهم، وتتردد كثيراً في صرف الأموال على الدورات التدريبية باعتبارها جانباً من جوانب البذخ والترف، حتى أنهم عندما يقومون بوضع خطة للعمل لا تكون مسألة التدريب حاضرة على جدول أعمالهم، وإن حضرت فتحتل أسفل القائمة.

### د - التحفيز:

يعتبر التحفيز من الركائز الأساسية التي ينبغي على المؤسسات الأهلية ومؤسسات الزكاة أن تعتمد عند تطبيق الخطط الاستراتيجية، إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرمة التطويرية والتحفيزية يعد حالة أساسية لتدعيم العمل المؤسسي في تلك المؤسسات وتحقيق أهدافها.

ومن المسلم به أن أي منظمة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة، والتحفيز يقصد به اللجوء إلى العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للعاملين، كما أن التحفيز عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة معاً، فإن الغاية من توفير الحافز هو خلق الدوافع للعاملين للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة.

ويلاحظ الباحث من خلال عمله وممارسته في مجال عمل المؤسسات الأهلية أنها تستخدم الحافز المعنوي إلى حدٍ ما، نظراً للدور الإنساني الذي تقوم به هذه المؤسسات فهي تحفز العاملين من خلال تذكيرهم بأهمية العمل

الذي يقومون به والأجر الكبير الذي سيحصلون عليه في الآخرة وفضل من يعمل الخير ويخدم الآخرين، وهذا التحفيز مطلوب وهام أيضاً، لكن ما هو واقع أن أغلب هذه المؤسسات تُغفل وتهمل الحافز المادي، رغم أن حاجات الأفراد العاملين لا يغطيها ما يتقاضون من أجور شهرية وقد لا تشبع رغباتهم وحاجاتهم الإنسانية، كما أن عملهم المستمر في هذا المجال والتكرار للحافز المعنوي فقط دون غيره، يؤدي إلى الملل والتذمر، وقد لا يلاقي تجاوباً من قبل العاملين، وهذا ما يلمسه الباحث أثناء زيارته الميدانية للمؤسسات الأهلية الخيرية ومؤسسات الزكاة، لذلك تبرز هنا أهمية التوازن بين الحافز المادي والحافز المعنوي.

وبناءً على ما سبق يتضح أن على الإدارة العليا الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه أهمية كبرى ابتداءً من عملية الاختيار والتعيين والتي ينبغي أن تكون موجهة نحو المؤهلين والأداء، وعليها أن تعمل على الاهتمام بتتمية قدراتهم ومهاراتهم، ودعمهم بشكل غير محدود، والاهتمام بكل ما من شأنه الارتقاء بالمعاملات الإنسانية في كل التصرفات والأعمال، كما أن على إدارة المنظمة القيام باستثمار طاقات وخبرات العاملين فيها لصالحها، وكذلك منح السلطة والمسئولية لكل فرد في المنظمة بما يتناسب مع وظيفته، وعدم إغفال رأيه عند القيم بإجراء التغييرات اللازمة لنظم ولوائح وبرامج العمل في المنظمة، الأمر الذي يحفز الموظفين والعاملين في المنظمة على ممارسة أدوارهم على أكمل وجه.

### ٣ - الاهتمام بالعملاء:

وعملاء المؤسسات الأهلية هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة ويتلقون الخدمات منها ويمكن تقسيمهم إلى نوعين أساسيين:

العملاء الداخليين: وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وهم على سبيل المثال: الرئيس المباشر في العمل، الإدارة المالية، الشؤون الإدارية، زملاء العمل، المهندسون، المندوبون، والمتطوعون وإن كانوا غير متفرغين للعمل في المنظمة بحكم أنهم يخضعون لإجراءات ولوائح المؤسسة في عملهم التطوعي.

العملاء الخارجيين: وهم الذين يتعاملون مع الخدمة التي تقدمها المؤسسات الأهلية ومؤسسات الزكاة، ويتلقون المخرجات النهائية منها مثل: الأيتام، الأرمال، الأسر الفقيرة، طلاب التدريب المهني، المرضى في المنشآت الصحية التي تشرف عليها المنظمة، المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسات الأهلية المهنية «معلمين»، مهندسين، محامين، أطباء ... الخ.

وهناك شريحة هامة من العملاء يجب على المؤسسات الأهلية ومؤسسات الزكاة الاهتمام بها وعدم إغفالها وهي شريحة الممولين «الداعمين» حيث أن المنظمة، هي بمثابة الوسيط بين الممولين والمستفيدين، والمؤسسات الأهلية ومؤسسات الزكاة تحرص على تقديم الأفضل في خدماتها وتسعى للتميز أمام الممولين حتى تستمر ثقتهم بهذه المنظمة.

ويرى الباحث أنه يتطلب التركيز على أهم العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي إعداداً وتنفيذاً ومتابعة منها:

- أ - يجب أن يقوم التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل قائم على دراسة وتشخيص الواقع بعيداً عن التخمين والحدس.
- ب - أن تكون الخطة الموضوعية مرنة قابلة للتغيير والتطوير والحذف والإضافة.
- ج - أن تكون الخطة نابعة من حاجة البيئة التي تستهدفها المنظمة.
- د - أن تركز الخطة على أولويات العمل والبرامج والمشاريع بالمنظمة.
- هـ - أن يتوفر نظام دقيق ومتكامل للتقييم والمتابعة والرقابة.

## المبحث الرابع

### مؤسسات الزكاة، ونماذج من خططها الاستراتيجية

#### مؤسسات الزكاة والتخطيط الاستراتيجي:

##### الزكاة:

الزكاة ركن من أركان الإسلام تتحلى أهميتها في الواقع الاقتصادي من ارتباطها بأهداف المجتمع الاقتصادية ممثلة في: العدالة والكفاءة والنمو والاستقرار ومن دورها المحوري في علاج المشكلات الاقتصادية وتحسين أداء اقتصاديات المجتمعات المسلمة وتطويرها مما يعزز من مكانتها ويرقى بها بين الأمم وتتميز الزكاة في التشريع الإسلامي عن الزكاة في تشريعات الأمم السابقة في أنها نظام مقنن ومحكم تعجز النظم الوضعية عن محاكاته وهو ما يتبين من خلال القواعد الشرعية الهادفة التي تحكم وتوجه وتضبط تطبيقها على أرض الواقع سواء في مال الجباية أو الإنفاق. كما تتميز بأنها نظام مؤسسي يتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية وإن كانت خاضعة لإشراف الدولة ورقابتها وهو ما يُستدل عليه نظرياً من خلال أفراد مصرف خاص من مصارفها للعاملين عليها وعملياً من خلال إرسال النبي صلى الله عليه وسلم عماله إلى المناطق المختلفة لتحصيل الزكاة وصرفها.

##### تطور المؤسسة في مؤسسات الزكاة:

وكما تطور تشريع الزكاة مع تطور الزمان فقد توطد البعد المؤسسي للزكاة أيضاً وتجلت بصورة أكثر وضوحاً بدءاً بعهد الخلفاء الراشدين ومروراً بالدول الإسلامية المتلاحقة وإلى عصرنا الراهن الذي تعددت فيه أشكال التنظيم المؤسسي المسؤول عن تطبيق فريضة الزكاة ومسمياته من قطر إلى آخر. إلا أن أبرز ما يميز التطبيق الرسمي للزكاة فيه هو تفاوت درجة الاهتمام الرسمي في التطبيق لاختلاف الأشكال والأسماء وهو ما يتضح من تصنيف مؤسسات الزكاة إلى صنفين: الأول: مؤسسات قائمة على تطبيق الزكاة وفق مبدأ الالتزام القانوني.

الثاني: مؤسسات قائمة على تطبيق الزكاة وفق مبدأ الالتزام الذاتي للمكلفين.

وقد حرص الباحث على استقراء واقع تطبيق مؤسسات الزكاة الموجودة في الساحة مع التخطيط الاستراتيجي، نظرياً وعملياً، وتحليل انعكاسات التخطيط الاستراتيجي على كفاءة تلك المؤسسات. مثل:

١ - صندوق الزكاة - دولة الإمارات العربية المتحدة.

٢ - بيت الزكاة - دولة الكويت.

٣ - مصلحة الزكاة والدخل في المملكة العربية السعودية.

٤ - ديوان الزكاة في جمهورية السودان.

٥ - صندوق الزكاة في المملكة الأردنية الهاشمية.

##### نماذج خطط استراتيجية لبعض مؤسسات الزكاة:

##### أولاً: ملامح من الخطة الاستراتيجية لصندوق الزكاة - الإمارات العربية المتحدة:

- نبذة مختصرة: هيئة اتحادية مستقلة أنشئت بقانون اتحادي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٣م صادر من المغفور له بإذن الله تعالى الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان رحمه الله، تهدف إلى زيادة الوعي بالزكاة وترسيخ مفهوم الزكاة ودورها الهام في المجال التنموي على صعيد الفرد والمجتمع، قبول أموال الزكاة اختيارياً لتستفيد منها الشرائح

- المستحقة وفقاً للمصارف الشرعية بأعلى مستوى من الكفاءة والتميز.
- الرؤية: الريادة والتميز في خدمة فريضة الزكاة.
- الرسالة: التخصص في خدمة فريضة الزكاة توعياً بها وقبولاً لأموالها وتنميةً لمواردها وإنفاقها على مصارفها الشرعية مساهمة منا في تحقيق التنمية الاجتماعية في الدولة.
- القيم:

الأمانة	ترسيخ وتعزيز الرقابة الذاتية في الموظفين للوصول للأداء الأمثل في العمل
الريادة	الارتكاز والانطلاق إلى القيادة من مبدأ «أنت الأول دائماً وأبداً».
التميز	تحقيق التطوير والتحسين والجودة المستمرة من خلال بيئة تتبنى الأفكار والمواهب المبدعة.
الشفافية	إتاحة المعلومات والبيانات عن برامج ومشاريع وأنشطة وفعاليات الصندوق بوضوح للجميع.
العمل بروح العائلة الواحدة	تعميق وتعزيز ثقافة العمل بروح العائلة الواحدة، والتعاون في توظيف مهارتنا وإمكانياتنا للنهوض بالمؤسسة «يد الله مع الجماعة»، وإن أفراد عائلتنا هم ثروتنا الحقيقية ونقدر إبداعاتهم.

#### الأهداف الاستراتيجية:

الأولويات	م	الممكنات	الأهداف الاستراتيجية
مجتمع متلاحم محافظ على هويته	١	تقديم خدمات حكومية متميزة وسلسلة تعزيز آليات التكامل والتعاون في ما بين جهات حكومية والتركيز على تكامل السياسات لتشجيع المسؤولية على مستوى الأفراد والمؤسسات	المساهمة في زيادة الوعي بمفهوم الزكاة
	٢	ضمان استدامة الموارد المائية للحكومة وزيادة تعزيز شفافية الأنظمة المالية	زيادة أموال الزكاة والموارد المالية الأخرى وتمييزها
	٣	تعزيز الشراكات الاستراتيجية عبر أطر تنظيمية ملائمة للتحويل من نظام الرعاية الاجتماعية إلى التنمية الاجتماعية	المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للفئات المستحقة
	٤	تحديث الأنظمة المالية الحكومية ووضع نظام تخطيط فعال للموارد البشرية بناء قدرات الموظفين ومهاراتهم تعزيز أنظمة الحكومة تحسين جودة البيانات والإحصائيات ودعم آليات صنع القرار وتطوير هوية مؤسسية موحدة للحكومة الاتحادية/ تعزيز دور الاتصال الحكومي في وضع السياسات وتغيير الثقافة المؤسسية/ تعزيز أنظمة الحوكمة/ وتحسين جودة البيانات والإحصائيات ودعم آليات صنع القرار.	ضمان أن كل الخدمات الإدارية تتم بجودة عالية وكفاءة وشفافية وفي الوقت المحدد

## مؤشرات الخطة الإستراتيجية:

الأولويات	الممكنات	م	الأهداف الاستراتيجية	م	مؤشرات الأداء الإستراتيجية	المستوى الحالي	المستوى السنوي		
							٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١
مجتمع متلاحم محافظ على هويته	تقدم خدمات حكومية متميزة وسلسة/ تعزيز آليات التكامل والتعاون في ما بين الجهات الحكومية/ التركيز على تكامل السياسات/ تشجيع المسؤولية على مستوى الأفراد والمؤسسات	١	المساهمة في زيادة الوعي بمفهوم الزكاة	١ - ١	نسبة الزيادة في الوعي الزكوي	جاري حسابه	%١٠	%١٠	%١٠
					نسبة الزيادة في عدد المزمكين	%٤٧	%١٠	%١٠	
	ضمان استدامة الموارد المالية للحكومة وزيادة إيراداتها/ تعزيز شفافية الأنظمة المالية	٢	زيادة وتنمية موارد الصندوق من الزكاة والموارد المالية الأخرى	١ - ٢	نسبة موارد الصندوق الذاتية من الرعايةات من إجمالي الموارد	حديد	%١١	%١٢	%١٣
				٢ - ٢	معدل نسبة أرباح الصندوق من الاستثمارات	حديد	%٥	%٧	%٨
	تعزيز الشراكات الإستراتيجية عبر أطر تنظيمية ملائمة. التحول من نظام الرعاية الاجتماعية إلى التنمية الاجتماعية	٣	المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للفئات المستحقة	١ - ٢	نسبة جاهزية مشاريع رفع المستوى المعيشي للفئات المستحقة المخطط لها	حديد	%٩٠	%٩٢	%٩٤
				٢ - ٣	نسبة الزيادة في التقارير المرسله للمزمكين	٣٢٠٠	%١٠	%١٠	%١٠

## ثانياً: ملامح الخطة الاستراتيجية لبيت الزكاة - دولة الكويت:

## رؤيتنا:

الريادة والتميز في خدمة فريضة الزكاة والعمل الخيري محلياً وخارجياً

## رسالتنا:

- تنمية موارد الزكاة والخيرات وإنفاقها في مصارفها الشرعية بأعلى مستوى من الكفاءة والتميز
- الأهداف العامة للإستراتيجية:
- رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير البناء التنظيمي.
- تنمية إيرادات الزكاة والخيرات.
- تطوير الاستثمارات ورفع العوائد.



- تنوع خدمات وأوجه إنفاق إيرادات الزكاة والخيرات وتطويرها .
  - تطوير النشاط العلمي والإعلامي .
- ملاحظة: سيتم عرض تجربة بيت الزكاة الكويتي في هذا المجال بشكل متكامل في أوراق عمل أخرى خلال هذا المؤتمر.

### ثالثاً: ملامح الخطة الاستراتيجية لصندوق الزكاة - المملكة الأردنية الهاشمية: الرؤية

صندوق زكاة يحظى بثقة المزكين والمحسنين، ومتميزاً في إدارة زكاة أموالهم وتبرعاتهم بكفاءة وفاعلية وفقاً للأحكام الشرعية.

### الرسالة:

إدارة أموال الزكاة بما يحقق نشر الوعي الزكوي في المجتمع وقبول الزكوات والصدقات والتبرعات داخلياً وخارجياً وانفاقها على مصارفها الشرعية.

### القيم الجوهرية

#### ١ - القيمة الشرعية:

تعتبر هذه القيمة من القيم الجوهرية لصندوق الزكاة من حيث ان الزكاة هي الركن الثالث من أركان الإسلام الخمسة الامر الذي ينعكس ايجاباً على اداء وسلوك الموظفين في كافة مجالات العمل وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية.

#### ٢ - العدالة والمساواة:

تطبيق تعليمات وأنظمة صندوق الزكاة المتعلقة بالمساعدات على كل من يرغب في الاستفادة من خدمات صندوق الزكاة بصرف النظر عن الجنسية.

#### ٣ - الشفافية:

اتخاذ القرارات وفقاً للقوانين والتعليمات والأنظمة وإتاحة المجال لإطلاع المعنيين عليها بسهولة ويسر.

#### ٤ - العمل بروح الفريق:

التفاعل الايجابي بين الادارة والأقسام والعاملين ورؤسائهم من منطلق تحقيق المصلحة العليا من خلال الاحترام المتبادل بين المستويات الادارية المختلفة اذ ان الكل يسعى لتحقيق هدف سام بنظر الجميع «المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضهم بعضاً».

#### ٥ - التميز:

العمل على رفع وإبراز مستوى الموظفين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والإدارية والعملية في كافة مجالات العمل المتعلقة في الزكاة.

#### ٦ - الأمانة:

الالتزام بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية المنوطة بالعاملين انطلاقاً من أهمية قيمة الامانة في العقيدة الاسلامية.

من الخطة الاستراتيجية لصندوق الزكاة - الاردن ٢٠١١ - ٢٠١٣

الخطة الاستراتيجية لصندوق الزكاة ٢٠١١ - ٢٠١٣

المحور الأول: الحوار الاعلامي

## رابعاً: مشروع الخطة الخمسية الثانية لديوان الزكاة - جمهورية السودان:

### ١ - الرؤية:

إخراج الزكاة طاعة لله وامتنالاً لأمره بدعوة المكلفين لإخراج زكواتهم عن طيب نفس وأرضاء لله سبحانه وتعالى: لتحقيق المواساة والتراحم وتخفيف حدة الفقر وتعزيز الثقة بالمجتمع.

### ٢ - الرسالة:

الإعلاء من شأن شعيرة الزكاة اعتقاداً والتزاماً، جباية وصرفاً، اتقاناً وتجويداً لبلوغ مرتبة الإحسان. الأهداف الرئيسية

- تأكيد سلطانية الزكاة بتأكيد ولاية الدولة عليها.
- تعزيز قدرات الجهاز الإداري وتطوير الأساليب بما يمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تعظيم شعيرة الزكاة وتحسين الصورة المؤسسية بأفضل وسائل الإبلاغ كفاءة وتخصصاً.
- استكمال برامج حوسبة أنشطة الديوان وإكمال ربط الولايات بشبكة المعلومات.
- تحديد دور لديوان الزكاة والفجوة التي يغطيها لتخفيف حدة الفقر.
- التعريف بتجربة السودان في مجال الزكاة بأفضل الوسائط الإعلامية.
- زيادة موارد الجباية بنسبة ٥٢,٢٪ عن سنة الأساس لتبلغ بنهاية الخطة ٨,٨٥٠ مليون جنيه (ثمانمائة وخمسون مليون وثمانية جنيه) للوصول لأغلب الأموال الخاضعة لقانون الزكاة، وتقليل فاقد الجباية.
- مواساة ١,٥٠٠,٠٠٠ أسرة بإخراج ٥٠٠,٠٠٠ أسرة منهم من دائرة الفقر بنهاية سنوات الخطة.

## النتائج

اعتمد البحث على جمع منهجية جمع البيانات واستقرائها وتحليلها، ومن خلال استعراض خطط وبرامج وآليات مؤسسات الزكاة، فقد تم التوصل إلى عدد من النتائج والمتمثلة في:

- ١ - توجد خطط استراتيجية في مؤسسات الزكاة.
- ٢ - هناك دعم واضح من الإدارات العليا في مؤسسات الزكاة نحو تبني التخطيط الاستراتيجي في منهجية عملها.
- ٣ - تتفاوت مؤسسات الزكاة في مدى مستوى تطبيقها للأساليب الحديثة في التخطيط الاستراتيجي.
- ٤ - تحتاج مؤسسات الزكاة إلى المزيد من دعم وتأهيل القدرات والموارد البشرية والعلمية والتقنية والتنظيمية.
- ٥ - تحتاج مؤسسات الزكاة إلى تكثيف البرامج التدريبية وبرامج تطوير العمل الخيري لبناء القدرات المؤسسية، حتى تنعكس مخرجاتها من خلال تنفيذ الخطط، لصالح مصارف الزكاة الذي تدعمها هذه المؤسسات.
- ٦ - تحتاج مؤسسات الزكاة إلى التركيز في خططها الاستراتيجية على مجال الإصلاح الإداري، والنظر في إعادة تنظيم الهياكل الإدارية لها، والعناية ببناء قدراتها.
- ٧ - أهمية تقنين وتنظيم العلاقة بين مؤسسات الزكاة وبين الجهات الرسمية والمؤسسات الأخرى، وخاصة المؤسسات الأهلية الخيرية، خصوصاً في التنسيق المشترك فيما يتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها واستهداف الجهات والفئات المستفيدة.

## التوصيات

- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتطوير أداء مؤسسات الزكاة والمؤسسات الأهلية الخيرية تتمثل في التالي:
- ١ - أن تعمل مؤسسات الزكاة والمؤسسات الأهلية على صياغة خطتها الإستراتيجية وبلورة برامجها بناء على دراسات ميدانية، وبيانات ومعلومات ديمغرافية حديثة لمناطق العمل والشرائح المستفيدة، واعتبار ذلك متطلب أساسي لوضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذ برامجها وأنشطتها.
  - ٢ - ضرورة التنسيق مع الجهات الرسمية التي لها صلة بمؤسسات الزكاة، لضمان التنفيذ الأسلم لخطط العمل، وكذلك من أجل تبادل الخبرات والتجارب، وإيجاد الحلول للمشكلات أولاً بأول.
  - ٣ - الاستفادة من تجارب المؤسسات المماثلة أو القريبة، العربية والأجنبية، في مجال التخطيط الاستراتيجي.
  - ٤ - الاهتمام بتدريب العاملين في مؤسسات الزكاة والمؤسسات الأهلية، وتأهيلهم في مجال إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.
  - ٥ - إقامة ودعم الندوات والمؤتمرات والدورات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي، والحرص على المشاركة فيها.
  - ٦ - إشراك العاملين في مؤسسات الزكاة والمؤسسات الأهلية الخيرية، في إعداد الخطط الاستراتيجية وبلورة البرامج والمشاريع وبما يضمن وضوح الصورة، والتحفيز نحو العمل بشكل أفضل.
  - ٧ - تعزيز الرقابة المؤسسية والتقييم الدوري بما يؤدي إلى تميز مستوى الالتزام بمتابعة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية.

●●●●● تم بحمد الله ●●●●●

## المراجع

- العياشي فداد، عثمان بابكر أحمد، بناء القدرات في مؤسسات الزكاة.
- خيرى، عثمان احمد، التخطيط الاستراتيجي والجودة وتطبيقات القياس والتقييم في مؤسسات الزكاة.
- بشير، محمد شريف، تجربة الزكاة في السودان.
- بوعلام بن جيلالي، محمد العلمي، الإطار المؤسسي للزكاة - أبعاده ومضامينه.
- الراسني، حسن، معوقات التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، ٢٠٠٧م.
- الكبيسي، عامر، التخطيط الاستراتيجي للقيادات التربوية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦م
- النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٤١٧هـ
- السلومي، محمد، القطاع الخيري ودعاوى الإرهاب، الرياض: دار البيان، ٢٠٠٣
- استيفن، هاينز، التخطيط الاستراتيجي الناجح، القاهرة: مكتبة الأسرة، ٢٠٠٥م.



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي

إعداد

د. / هزاع عواد الفضلي

مدير إدارة التخطيط والمعلومات

رئيس الفريق التنفيذي لإعداد الخطة الاستراتيجية

وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - دولة الكويت





## الهدف من الورقة

تهدف هذه الورقة إلى إبراز الدور القيادي في فعالية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحديثة، فضلا عن عرض دور القيادة الإستراتيجية في إنجاز الخطة الاستراتيجية وفقا لمراحلها المختلفة بداية من وضع خارطة طريق إعداد الخطة الاستراتيجية انطلاقا من صياغة رؤية ورسالة وقيم المؤسسة وصولاً إلى تحقيق النجاح والتفوق المأمول.

كما تسعى الورقة إلى إبراز المنهج العلمي التطبيقي الذي ينبغي على قادة المؤسسات اتباعه على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية والزمنية في الخطة الإستراتيجية وحشد الجهود على المستوى الداخلي والخارجي الأمر الذي ينعكس في التطوير المؤسسي الفعال.

## مقدمة

في ظل إيمان قادة المؤسسات بضرورة أن ينطلق الأداء وفق خطة استراتيجية تشمل كافة ومجالات العمل Business Units يحدد من خلالها ما يصبو قادة المؤسسة إلى تحقيقه في ظل ما تملكه من موارد وقيادات قادرة على تحقيق النتائج، وذلك في ظل ما يمر به المجتمع من متغيرات دائمة ومتلاحقة تتطلب تفعيل الموارد المتاحة للمؤسسات بكافة أشكالها وتنوعاتها، فضلاً عن رفع كفاءة وقدرة المؤسسة في مختلف المجالات، وتتمثل تلك المتغيرات في التحديات العالمية والمحلية التي أبرزت دور الكفاءات المعرفية التي تعتمد عليها منظومة التقدم وتحقيق التقدم والفوز، كما تتمثل في تطلعات المجتمع إلى إبراز الدور التنموي لمؤسسات الزكاة بصفة خاصة كواجهة حضارية للعمل داخل وخارج الدولة، حيث يقع على مؤسسات الزكاة باعتبارها المؤسسة الإسلامية الرائدة في مجال الزكاة (تحصيلاً، وتوزيعاً) مسؤولية هامة لتحقيق التنمية المستدامة بما يساهم في تنمية الكفاءات المحورية اللازمة لمواجهة تحديات ومتطلبات التنمية.

ويمكن القول بأن مؤسسات الزكاة تلعب دوراً هاماً في التاريخ المعاصر، وقد تعاظم هذا الدور خلال السنوات الماضية نظراً للمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يمر بها المجتمع بالعالمين العربي والإسلامي، حيث يتطلب هذا الدور توجيه موارد المؤسسة وأدائها نحو أهداف استراتيجية طموحة ومحددة، والعمل على تقييم الإنجاز المتحقق بصورة منتظمة، الأمر الذي يحتم على قادة تلك المؤسسات تبني منهجاً علمياً للإدارة يعتمد على التوجهات الاستراتيجية تخطيطاً، وقياساً، وتنفيذاً، ومتابعة، ورقابة.

وفيما يلي نعرض دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي، مع ربط ذلك بالأداء القيادي في مؤسسات الزكاة، وذلك وفقاً للمراحل الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي:

## أولاً: مفهوم القيادة الإستراتيجية

تشير القيادة الإستراتيجية إلى تلك الحالة التي يوجدها القائد بشأن الهدف أو الاتجاه العام الذي يرشد المؤسسة نحو صياغة استراتيجية متكاملة وتنفيذها.

فالقيادة الاستراتيجية تفتح المجال أمام الرقابة على اتجاه المؤسسة ومعدل نموها وسعيها الدؤوب نحو تحقيق غاياتها الاستراتيجية طويلة الأجل، فتعمل هذه الرقابة في اتجاهين: أولهما تحديد المجتمع المستهدف والتمكن منه والحفاظ عليه، وثانيهما تنظيم العمل الداخلي في المؤسسة طبقاً لقواعد حاكمة.

وقد أصبح الأداء المتميز ضرورة حتمية للمؤسسات الحديثة باعتباره أحد السبل الذي يجعل المؤسسات قادرة على المنافسة في ظل عالم مليء بالتطورات والمتغيرات المتلاحقة، الأمر الذي دفع العديد من المؤسسات والمراكز البحثية، بل الدول إلى ابتكار النماذج التي يمكن من خلالها تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات وفقاً لمعايير محددة ومعتمدة تحقق ما يصبو إليه القادة.

ويمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها: القيادة القادرة على صياغة المستقبل التي تتطلع إليه المؤسسات والقادرة على تحقيق ما تبغي الوصول إليه، وتوفير عناصر النجاح التي تضمن تحقيق ما تصبو إليه في ظل حشد والاستفادة من كافة الفرص والقوى والعناصر الإيجابية ووضع النظم الكفيلة بمواجهة العناصر السلبية التي تؤثر على الوضع الحالي المستقبلي للمؤسسة.

فالقيادة الاستراتيجية: تؤمن بأن المستقبل مليء بالفرص التي تخلق مستقبل أفضل للمؤسسات، كما أنه مليء بالمتغيرات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة، ومن ثم فالقيادة الاستراتيجية هي القادرة على المواءمة بين الفرص التي تدعم مستقبل المؤسسة ومواجهة المتغيرات التي تؤثر على مستقبلها.

## ثانياً: الدور القيادي في وضع خارطة طريق صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة بالإسقاط على مؤسسات الزكاة.

تلجأ المؤسسات الحديثة إلى السعي إلى تطبيق النظم والمفاهيم الحديثة من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي ولتحقيق قصب السبق سواء على المستوى المحلي أو العالمي، كما تسعى تلك المؤسسات إلى إنفاق الوقت والمال في سبيل تحقيق ما رسمته من نظم ومفاهيم حديثة، ويمكن القول بأن تحقيق النجاح المأمول سيظل متوقفاً على قدرة قيادة المؤسسة على إحداث تلك التغييرات، فالقيادة هي العنصر الحاكم في مدى فعالية وكفاءة التغيير المأمول.

فالقيادة الاستراتيجية تمتلك القدرة على خلق المواءمة والتحالف بين كافة المستويات، والتي لديها القدرة على التوقع والتصور وإحداث المرونة المطلوبة سعياً إلى تحقيق التطور المنشود، إلى جانب تمكين الموارد البشرية لإحداث التغيير الاستراتيجي باعتباره ضرورة من أجل خلق مستقبل حيوي للمؤسسة.

وتعد عملية صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة هي العنصر الرئيسي الذي يتسم به القادة الاستراتيجيون، إلى جانب الحرص على وضع آلية معتمدة يمكن من خلالها صياغة الخطة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة وفق منهجية علمية تطبيقية احترافية، من أجل تطوير الأداء المؤسسي من رسم المستقبل والعمل على الاستفادة من فرصه ومواجهة تهديداته من خلال وضع خارطة طريق Strategy Map لصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وفق مجموعة من المراحل الزمنية، بينها الشكل رقم (1):

- تشخيص الوضع الراهن للمؤسسة
- تحديد القضايا الاستراتيجية
- صياغة رؤية ورسالة وقيم المؤسسة
- إعداد التحليل الاستراتيجي

- صياغة الأهداف الاستراتيجية
- صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية
- صياغة المبادرات الاستراتيجية
- إعداد وصياغة خطط وبرامج العمل
- إعداد أنظمة المتابعة وفقاً لأنظمة المساءلة والمسئولية

### ثالثاً: نظرة واقعية على الخطة الإستراتيجية لمؤسسات الزكاة

التخطيط الاستراتيجي هو فكر شامل واع يأخذ في الاعتبار الظروف والبيئة المحيطة بالمؤسسة وكل ما يحيط بها ويؤثر فيها وتتأثر به في ضوء ما اعتزمت تحقيقه، وفي إطار الصورة التي تتمنى أن تكون عليه مستقبلاً، متفاعلة مع كل المتغيرات البيئية التي تحيط بها ويكون التفاعل بتحديد الفرص والتهديدات الحالية وتوقع التهديدات المستقبلية وتحديد آثارها ومجال تأثيرها واتخاذ ما يلزم من إجراءات وتدابير مسبقة لمواجهةها والتعامل معها إدارياً بحرص وروية، كما يلزم تحديد مواطن قوتها والتعرف على نقاط ضعفها .

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة بمثابة قارب النجاة الإداري الذي يضمن لها النجاح على المدى الطويل بتحقيقه لرؤيتها ورسالتها المستقبلية بالاستخدام الرشيد للمتاح والممكن تديره من الموارد دون استنزاف يؤثر على فعالية تلك الموارد مستقبلاً. فهو أداة إدارية تمكن المؤسسة من السيطرة التامة على كافة المتغيرات البيئية من خلال دراستها المسبقة وتحليل اتجاهاتها وقياس قواها المؤثرة، فضلاً عن ما يتحده من إمكانيات التقدير الرشيد لحجم وفعالية ومجال تأثير كل متغير - ونطاق تأثيره السلبي أو الإيجابي .

ولضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي لابد من التأكد من مدى تحقيق الأهداف التي تسعى الاستراتيجية لتحقيقها، وذلك عن طريق صياغة المتحصلات أو النجاحات التي تسعى الإستراتيجية إلى تحقيقه، ومن ثم فينبغي على قادة مؤسسات الزكاة انطلاقاً من دورهم القيادي العمل على صياغة الخطة الاستراتيجية لمؤسساتهم بحيث تهدف تلك الخطة إلى بناء نظام للإدارة الاستراتيجية، بحيث تبدأ عملية التخطيط بصياغة الرؤية المستقبلية Vision، والتي تمثل ما تريد المؤسسة أن تحققه في المستقبل من قبل قادتها والعاملين فيها وأصحاب المصالح فيها Stakeholders، وبحيث تكون تلك الرؤية بمثابة تحقيق لتوجهات وتطلعات المؤسسة يشارك في صياغتها جميع العاملين من كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، وكذلك صياغة رسالة Mission تمثل فلسفات ومسئوليات المؤسسة نحو المجتمع، تعرف فيها نفسها بدقة ووضوح وتحدد سبب ومبرر وجودها ومجال عملها ونشاطها والأعمال التي تمارسها وما تستهدفه من أداء هذا العمل، مع صياغة مجموعة من القيم والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها .

بالإضافة إلى أهمية اضطلاع قادة مؤسسات الزكاة بضرورة الاهتمام بإجراء التحليل الاستراتيجي على مستوى المؤسسة سعياً إلى الصياغة الجديدة والواقعية للأهداف الاستراتيجية من خلال مرحلتين أساسيتين الأولى تتعلق بتشخيص الوضع الراهن للمؤسسة، والثانية تتعلق بالتحليل الاستراتيجي SWOT & PESTEL Analysis من خلال التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية .

وتجدر الإشارة إلى أهمية مشاركة كافة عناصر الموارد البشرية وأصحاب المصالح Stakeholders في صياغة الخطة الاستراتيجية بكافة مراحلها وفق مجموعة من المراحل، فضلاً عن ضرورة عقد اللقاءات المفتوحة مع قادة ومديري وفرق العمل بالقطاعات المختلفة لمؤسسات الزكاة، وكذلك أصحاب المصالح والشركاء .

### رابعاً: الدور الاستراتيجي لقادة مؤسسات الزكاة في نشر ثقافة الأداء الاستراتيجي

وحرصاً من قادة مؤسسات الزكاة على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي، من خلال تعدد مداخل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتنوعه باتباع العديد من الوسائل مع توفير عوامل النجاح اللازمة لذلك ... وفيما

يلي نوضح المداخل التي يمكن لقادة مؤسسات الزكاة اتباعها في سبيل نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي انطلاقاً من دور القيادة الاستراتيجية في هذا المجال.

### ١ - توفير الدعم من قبل قادة المؤسسة

وذلك من خلال حرص القادة على المشاركة في كافة الفعاليات المرتبطة بإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الخطط وتوفير عوامل النجاح في الأجلين القصير والطويل.

### ٢ - توفير الدعم المالي اللازم

العمل على توفير الدعم المالي اللازم لتمويل عمليات التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحلها، بالإضافة إلى العمل على تأصيل عملية ربط التخطيط الاستراتيجي بالموازنات المالية، الأمر الذي تتزايد معه احتمالات النجاح في الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة.

### ٣ - دعم الشراكة مع أصحاب المصالح

وذلك من خلال الدعم من قبل الشركاء الرئيسيين للمؤسسة والداعمين لتنمية وتطوير الأداء والموارد البشرية بالمؤسسة وخاصة في مجال نشر ثقافة الخطة الاستراتيجية.

### ٤ - البرامج والندوات التدريبية

وذلك من خلال الحرص على تنظيم الفعاليات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية من أجل الارتقاء بكفاءات الموارد البشرية، مع التركيز على عملية التخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي ينعكس على تهيئة وإعداد الموارد البشرية لعملية صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، فضلاً عن إمكانية انعكاس ذلك على التنفيذ الجيد والمأمول للخطة الاستراتيجية المستهدفة.

### ٥ - إعداد وتصميم وثيقة الخطة الاستراتيجية

وتعد الوثيقة بمثابة المخرج الرئيسي من عملية التخطيط الاستراتيجي، بما تحتويه من الأطر العملية للخطة الاستراتيجية، ولتكون بمثابة المرشد وإطار العمل الذي يساعد قادة المؤسسة والعاملين فيها على ترسيخ الفكر الاستراتيجي كمنهج عمل حتى يتسنى لهم العمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

### ٦ - إعداد وتصميم دليل التخطيط الاستراتيجي

تتطلب عملية نجاح الخطة الاستراتيجية لمؤسسات الزكاة ضرورة الاهتمام بتوفير دليل مهني وواقعي يمكن الاسترشاد به في الممارسات التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على كافة المستويات التنظيمية والوظيفية، وليكون بمثابة مرشد وإطار عمل يساهم في ترسيخ العمليات والإجراءات الأساسية في الوحدات التنظيمية حتى يتسنى للجميع القيام بالعمليات بفاعلية وتحقيق الرؤية الاستراتيجية المنشودة.

### ٧ - إعداد وتصميم آلية لتحفيز الأداء الاستراتيجي على مستوى الوحدات التنظيمية

حيث تعد عملية تحفيز الأداء الاستراتيجي من قبيل التوجه الإيجابي بل والمطلوب الأمر الذي ينعكس على شر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بصورة مستمرة، ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات الزكاة، فضلاً عن زيادة احتمالات تطور الأداء الاستراتيجي بالصورة المطلوب تحقيقها.

### خامساً: دعم وتنمية علاقات الشراكة والتحالف لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة

تمثل عملية دعم وتنمية علاقات الشراكة والتحالف لتنفيذ الخطة الاستراتيجية لمؤسسات الزكاة أمراً هاماً ينعكس في توفير الدعم اللازم لضمان تحقيق الخطة الاستراتيجية وذلك على مستوى البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

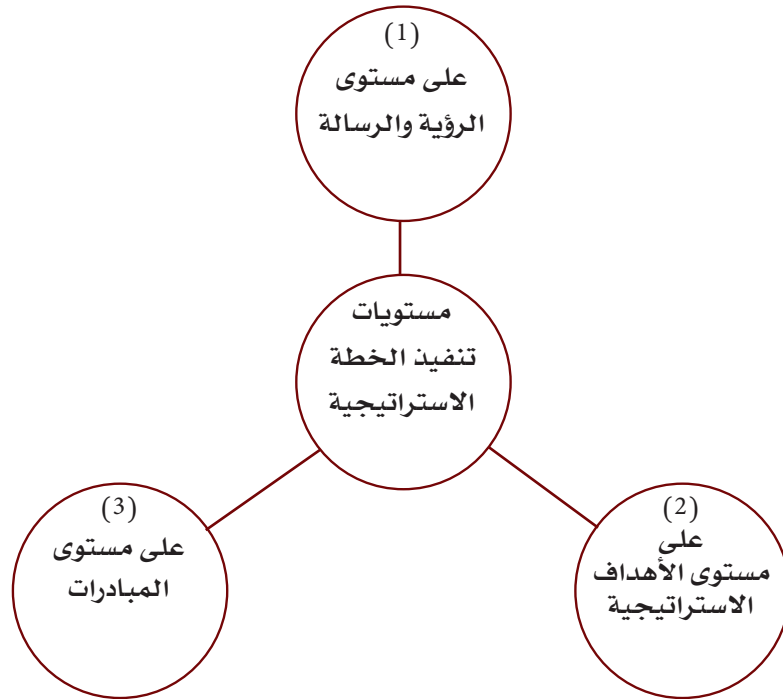
فعلى المستوى الداخلي ينبغي على قادة المؤسسة الحرص على تنفيذ مجموعة من اللقاءات والاجتماعات مع المديرين وفرق العمل بالمؤسسة بمشاركة كافة عناصر الموارد البشرية وفقاً لمنهجية عمل موثقة، بالإضافة إلى عقد

اللقاءات المفتوحة مع قادة ومديري وفرق العمل بالمؤسسة.

وعلى مستوى البيئة الخارجية ينبغي الحرص على اشراك المؤسسات ذات العلاقة مع المؤسسة (مع التركيز على الأطراف ذات العلاقة بمؤسسات الزكاة من كبار متبرعين، ومتبرعين مختلفين، وعملاء، ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الحكومية والأهلية ذات العلاقة بالعمل الزكوي)، وذلك من أجل التعرف على آرائهم وتوقعاتهم واقتراحاتهم لتضمينها ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

### سادسا: الدور القيادي في تنفيذ الخطة الاستراتيجية

يمكن القول أن الصياغة الجيدة للخطة الاستراتيجية لا تكفي لتحقيق النتائج المنشودة بالخطة، بل ينبغي أن يتبعها وضع الآليات التطبيقية التي تحقق التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية، وذلك من خلال وضع الآليات التي تضمن التنفيذ الجيد للخطة وفق مراحلها، وذلك على النحو التالي والذي يوضحه الشكل رقم (٤):



#### ١ - على مستوى الرؤية والرسالة والقيم

يرى البعض بضرورة العمل على ثبات كل من الرؤية والرسالة والقيم خلال سنوات الخطة الاستراتيجية، وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة بات حتما على قادة المؤسسات ضرورة الإيمان بمبدأ المرونة في قابلية الخطة الإستراتيجية للمواءمة مع الظروف المحيطة بالمؤسسة دون اغفال مبدأ ان تتسم الرؤية والرسالة والقيم بالثبات، وذلك من خلال الحرص على ضرورة مراجعة رؤية ورسالة وقيم المؤسسة سنويا، ليس بهدف التغيير أو التعديل، بل من أجل التأكد من أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح الذي رسمته للسنوات القادمة ومدى ملاءمة ذلك للظروف البيئية المحيطة.

#### ٢ - على مستوى الأهداف الاستراتيجية

من المتعارف عليه أن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية تنطلق من القضايا الاستراتيجية Stratgic Issues الناتجة عن مرحلتي تشخيص الوضع الراهن للمؤسسة، ومرحلة التحليل الاستراتيجي SWOT & PESTEL، وبحيث تحتوي تلك

الهدف على كافة أنشطة ومجالات عمل المؤسسة الحالية وتلك المتوقع ممارستها مستقبلاً، مع مراعاة أن تتسم بالثبات في الأجل الطويل دون إغفال مبدأ المرونة الذي يأخذ المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في الحسبان، وبما يوائم إمكانية مواكبة الأهداف لتلك المتغيرات، وحرصاً على توحيد الجهود والمضي قدماً في نفس الاتجاه وبطريقة موحدة، ينبغي أن تختص لجنة تضم القيادة العليا بالمؤسسة في تطوير أو تحديث أو تغيير أو تعديل الأهداف الاستراتيجية وفق منهجية موثقة تراعي كافة العوامل التي تؤثر في مستقبل المؤسسة سواء بالسلب أو الإيجاب، مع مراعاة اسقاط ذلك في الأهداف الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس السير قدماً في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

مع مراعاة تحديد مجموعة من قادة المؤسسة يختص كل منهم بالمسؤولية المباشرة عن متابعة تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، مع تقديم تقرير متابعة دوري (ربع سنوي على الأقل) بين مدى الإنجاز المتحقق مع العدف الاستراتيجي بصورة مستمرة.

### ٣ - على مستوى المبادرات الاستراتيجية

وذلك من خلال وضع آلية محددة لترجمة الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل إلى مجموعة من المبادرات والتي تحتوي على برامج العمل التفصيلية بما يضمن تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبحيث تضم محاور الأداء الاستراتيجي على مستوى الوحدات التنظيمية.

### سابعا: الدور القيادي في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة

تعد عملية قياس الأداء من أصعب مراحل الخطة الاستراتيجية نظراً لما يكتنفها من الالتزام الذي يقع على عاتق القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية وخاصة في ظل بيئة اعتادت في ممارستها على المفاهيم التقليدية للإدارة والتي أبرزها ما يمكن ان يطلق عليه الإدارة بردود الأفعال، وقد زادت أهمية قياس الأداء المؤسسي للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المؤسسات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية، بما يكفل لها تحقيق الترابط والتنسيق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competenices والتفوق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصالح Stakeholders.

ويمكن القول انه يوجد عاملان يمثلان التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة في هذا المجال هما:

الأول: ضرورة تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى مجموعة من العناصر Themes التفصيلية بحيث يتم تقسيمها وفقاً لوظائف ومجالات العمل، حيث ان ذلك لا يعد من ضمن أولويات المسؤولية لدى المستويات التنفيذية.

الثاني: ينبغي على التنفيذيين في المستويات التشغيلية إدراك أن تلك العناصر تمثل التغيير المطلوب تحقيقه على المستويات التشغيلية، حيث انها لا تزال ضمن الخطة الاستراتيجية.

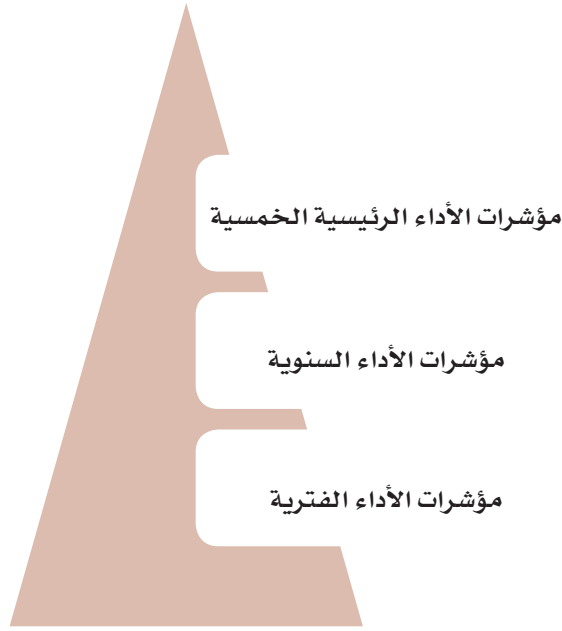
ومن ثم ينبغي أن يحرص قادة المؤسسات على قياس التقدم في الخطة الاستراتيجية وقياس مدى تحقيق المبادرات ومن ثم الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال ثلاثة مستويات لقياس الأداء الاستراتيجي:

- مستوى الأهداف الاستراتيجية ..... المؤشرات الخمسية

- مستوى المبادرات ..... المؤشرات السنوية

- مستوى الأعمال (الإجراءات) .... المؤشرات الفترية

وتجدر الإشارة إلى أن عملية قياس الأداء الاستراتيجي تلعب دوراً رئيسياً في تطوير الأداء، وخاصة خلال عملية التغيير التي تشهدها المؤسسات الحديثة في عالم اليوم، فهي تركز بشكل كبير على رفع مستوى معايير وجودة الخدمات المقدمة ... ومن ثم فعلى قادة المؤسسة ضرورة صياغة الإطار العملي لعملية قياس الأداء للخطة الاستراتيجية وفق مراحلها الزمنية المختلفة وفقاً للآلية التي يبينها الشكل (٥):



### ١ - مؤشرات الأداء الرئيسية (الخمسية)

وتتمثل في المتحصلات Outcomes التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل على مستوى الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال التشخيص الجيد (كمياً، كيفياً) عما ينبغي تحقيقه وفقاً لمجالات العمل.

### ٢ - مؤشرات الأداء (السنوية)

وتتمثل في المتحصلات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأجل القصير على مستوى المبادرات Initiatives، وذلك من خلال التشخيص الجيد (كمياً، كيفياً) عما ينبغي تحقيقه وفقاً لمجالات عمل الوحدات التنظيمية الرئيسية.

### ٣ - مؤشرات الأداء الفترية

وتتمثل في المتحصلات التي تسعى الوحدات التنظيمية (الإدارات) إلى تحقيقها على مستوى العناصر والأعمال Themes والتي تنفذها الإدارات خلال العام بما يضمن التنفيذ الجيد لمؤشرات النجاح المطلوب تحقيقها.

## ثامناً: الدور القيادي في تقييم الأداء الاستراتيجي

تعد عملية تقييم الأداء الاستراتيجي أحد المراحل الهامة في منظومة التخطيط الاستراتيجي حيث أنها تبين لمتخذي القرار مدى التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لرؤية المؤسسة، بالإضافة إلى التأكد من جودة صياغة الخطة الاستراتيجية وفقاً لمراحلها المختلفة، وبمعنى آخر فإن عملية تقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي تجيب عن سؤال هام يسعى قادة المؤسسة إلى الإجابة عنه وهو: هل وصلنا إلى هناك؟، بمعنى هل حققت المؤسسة ما تصبو إلى تحقيقه.

ومن الخطأ القول أن عملية تقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي تتم في نهاية تنفيذ الخطة الاستراتيجية، بل إن عملية تقييم ومراجعة الأداء الاستراتيجي عملية دورية ومستمرة Continues، بل يمكن القول أنها تتم عقب كل عملية تنفيذ في أحد مراحل الخطة بدءاً من الأعمال ومروراً بالمبادرات والغايات الاستراتيجية ومن ثم رؤية ورسالة وقيم المؤسسة.



وينبغي أن يكون تقييم الأداء الاستراتيجي بحيث يكون مبنياً على الحقائق، حيث تُجمع البيانات من مختلف المصادر لفهم وتقييم الأداء تجاه الأهداف الاستراتيجية والمبادرات وذلك كجزء من مرحلة التقييم، وتكون عناصر البيانات محددة مسبقاً أثناء وضع مؤشرات الأداء، حيث يتم القيام بترجمة البيانات التي تم تجميعها للتوصل إلى المعلومات المطلوبة، حيث يمكن لبعض المؤشرات أن تتشكل من مجموعة من عناصر البيانات، ويتم تجميع معظم المؤشرات وعناصر البيانات من الإدارات التي تقوم بدورها بإعداد تقارير عن تقدم العمل حول مبادراتها الحالية وذلك من أجل تحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية.

فعلى مستوى تقييم الأداء الاستراتيجي فإنه ينبغي أن يحرص قادة مؤسسات الزكاة على تقييم الأداء الاستراتيجي على مستوى الخطة الاستراتيجية وصولاً إلى الخطط التشغيلية وفقاً لنموذج يتواءم مع معايير التميز العالمية، وبما ينعكس على عملية التحسين المستمر في الأداء الاستراتيجي.

وختاماً ... فإننا حاولنا من خلال هذه الورقة استعراض الدور القيادي لإحداث فعالية التخطيط الاستراتيجي، مع ربط ما تضمنته الورقة على واقع مؤسسات الزكاة سعياً إلى تحقيق الدور التنموي المستهدف من تلك المؤسسات، والتي أصبح دورها محورياً في المجتمعات من أجل إحداث التوازن بالمجتمعات انطلاقاً من خطة استراتيجية وفق محاور موثقة يشارك في صياغتها كافة أصحاب المصالح.

●●●●●●●● والله من وراء القصد ●●●●●●●●



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

أنماط وأساليب التخطيط الاستراتيجي

إعداد

أ.د. / علي علي غازي

خبير التنمية الإدارية والموارد البشرية



## الهدف من الورقة

تهدف هذه الورقة إلى استعراض مفاهيم ومراحل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة بالإسقاط على مؤسسات الزكاة من منظور تطبيقي وواقعي يلامس متطلبات ومتغيرات المؤسسات العامة في مجال الزكاة، بالإضافة إلى إبراز عملية إعداد وصياغة الخطة الإستراتيجية بما يرقى لأفضل الممارسات Best Practice وفقاً للأسس والمبادئ الحديثة التي نصت عليها النظريات العلمية.

بالإضافة لمفاهيم المقارنة المرجعية Benchmarking، كما تسعى الورقة إلى وضع الأطر والمراحل الاستراتيجية التطبيقية العملية التي تحقق كفاءة في الأداء الاستراتيجي في الأجل الطويل لمؤسسات الزكاة انطلاقاً من دورها المأمول وبما يساهم في التطوير المؤسسي الفعال.

## مقدمة في منهجية إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الحديثة

يعد التخطيط الاستراتيجي الإطار العام الذي تسترشد به المؤسسة لتحديد صورتها المستقبلية والمدخل الذي بمقتضاه سيتم اتخاذ القرارات على مستوى الوحدات والتقسيمات الإدارية والتنظيمية، وبما ينعكس على التكامل بين تلك الوحدات والتنظيمات في تنفيذ المبادرات والإجراءات التي تلبى متطلبات نمو المؤسسات.

وتؤكد حاجة الإدارة العليا بالمؤسسات إلى الافق الواسع في المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها بما يسمح باتخاذ القرارات الإستراتيجية وتوجيه القرارات الأخرى على المستويات المختلفة، وتمثل هذه المعلومات المصدر الهام لعملية التخطيط الاستراتيجي وأصبحت تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسات.

ومن هذا المنطلق بات حريا بإدارة المؤسسات الحديثة بضرورة الإسراع نحو المبادرة باتخاذ التخطيط الاستراتيجي منهجاً عملياً يتضمن كافة محاور الأداء بالمؤسسة سعيًا إلى رسم وصياغة الصورة المستقبلية بحيث تتضمن الجوانب المحورية للمؤسسة سعيًا إلى تحقيق النتائج المستهدفة وفق أعلى مستويات العائد.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة إلى بناء نظام للإدارة الإستراتيجية، بحيث تبدأ عملية التخطيط بصياغة رؤية Vision المؤسسة والتي تعبر عن ما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل من قبل قادتها والعاملين فيها وأصحاب المصالح Stakeholders بحيث تمثل تلك الرؤية التوجهات المستقبلية للمؤسسة خلال السنوات القادمة، وكذلك صياغة رسالة المؤسسة Mission والتي تمثل فلسفات ومسئوليات المؤسسة نحو المجتمع، تعرف فيه نفسها بدقة ووضوح وتحدد سبب ومبرر وجودها ومجال عملها ونشاطها والأعمال التي تمارسها وما تستهدفه من أداء هذا العمل، في ظل صياغة مجموعة من القيم والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل باعتبار أن القيم تمثل المعتقدات التي توجه أداء الجميع نحو الصواب وتجنب الخطأ.

كما ينبغي على قادة المؤسسة الاهتمام بإعداد التحليل الإستراتيجي على مستوى المؤسسة سعيًا إلى الصياغة الجيدة والواقعية للغايات الإستراتيجية من خلال مرحلتين أساسيتين:

- الأولى تتعلق بتشخيص الوضع الراهن للمؤسسة

- والثانية تتعلق بالتحليل الإستراتيجي SWOT Analysis

وذلك من أجل التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكذلك الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية، سعيًا إلى تحديد القضايا الإستراتيجية على مستوى المؤسسة، حيث يمثل ذلك المرتكز الأساسي لصياغة الغايات (الأهداف) الإستراتيجية طيلة الأجل، والذي يحدد الملامح الرئيسية للخارطة الإستراتيجية للمؤسسة.

كما ينبغي على قادة المؤسسة الحرص على صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators، والتي تعبر عن المتحصلات والنتائج الرئيسية التي تسعى الخطة إلى تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير، وفق نظام لقياس الأداء المؤسسي باستخدام مؤشرات أداء مشتقة من الغايات الإستراتيجية بهدف الكشف عن نقاط القوة والضعف في الإنجازات الإستراتيجية للمؤسسة، وبحيث يشمل ذلك كافة مراحل الخطة الإستراتيجية وفق منهجية لصياغة مؤشرات أداء ترتبط بكل مرحلة من مراحل الخطة الإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، المبادرات، الأعمال) وذلك وفق منهج معتمد بالمؤسسة ووفق آلية محددة.

ويمثل مشاركة كافة عناصر الموارد البشرية على مختلف مستوياتها أمراً ذا أهمية كبرى لما له من دور فعال في تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من آمال وطموحات، فضلاً عن أصحاب المصالح Stakeholders في صياغة

الخطة الإستراتيجية بكافة مراحلها، بالإضافة إلى اللقاءات المفتوحة مع قادة ومديري وفرق العمل بالمؤسسة وكذلك أصحاب المصالح من الشركاء والأطراف ذات العلاقة.

ويمكن القول بأن مؤسسات الزكاة شأنها كمؤسسات الأخرى في ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كمنهج عملي لرسم مستقبلها وتحديد طموحاتها، بل أن التخطيط الإستراتيجي ينبغي أن يتعاظم دوره في تلك المؤسسات نظرا لتعاظم الدور الذي تلعبه تلك المؤسسات في العالمين العربي والإسلامي خلال السنوات الماضية، فضلا عن النتائج المتوقعة من تلك المؤسسات قبل عملاتها<sup>(1)</sup> في المستقبل.

### الاعتبارات الواجب مراعاتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية ربطا Linking بصياغة وإعداد الخطط الاستراتيجية لمؤسسات الزكاة:

ينبغي على المؤسسات التي تحرص على رسم مستقبلها وفق منهج التخطيط الاستراتيجي أن تراعي مجموعة من الاعتبارات كخطوة أولى عند التفكير في صياغة الخطة الاستراتيجية، وذلك تأكيداً على التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة على أساس أنه رؤية جماعية مستقبلية للمؤسسة يرسمها جميع أفرادها من كافة المستويات الإدارية والتنظيمية فضلا عن الشركاء الخارجيون، ويمارسون جميعاً فيه مهام اتخاذ القرار كل في المجال الذي يؤثر ويتأثر به، ولا يجوز أن يفرض على أحد منهم أي رأى أو قرار سواء من نفس المستوي أو أي مستوي آخر أو من الخارج (الاستشاريين)، فلا شك أن مشاركتهم الحرة تعكس في النهاية حماساً شديداً للخطة فضلاً عن التزامهم القوي بتنفيذ كل ما تتطلبه من أعمال وإنجازات بما يضمن تحقيق كامل أهدافها ومتحصلاتها.

الأمر الذي يترتب عليه زيادة معدلات النجاح المتوقعة لتلك الخطة ومن ثم تحقيق المتحصلات والنتائج المستهدفة، وفيما يلي اعتبارات الأساسية التي ينبغي على قادة المؤسسات ومنها مؤسسات الزكاة مراعاتها عند صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة:

أولاً: ضرورة ربط الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بالخطة التنموية للدولة، والتوجهات الحكومية التي تعمل فيها المؤسسات، الأمر الذي ينعكس على ضمان توفير الدعم الحكومي لتلك المؤسسات، وبما يدعم قدرتها على مجابهة التحديات والمتغيرات.

ثانياً: ضرورة مراعاة مراجعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة وفق الخطة الإستراتيجية السابقة<sup>(2)</sup>. (وذلك في حالة وجود خطة استراتيجية سابقة للمؤسسة) اعتماداً على نتائج ومؤشرات النجاح الرئيسية التي تحققت في الخطة الاستراتيجية السابقة، فضلاً عن الاستفادة القصوى في صياغة مؤشرات الأداء، بما يتيح التعرف على تطورات الأداء وإمكانية النظر في تطويره وتحسينه لتحقيق التوقعات المستهدفة.

ثالثاً: الحرص على مشاركة كافة قادة وفرق العمل بالمؤسسة وفقاً لكافة المستويات الإدارية والتنظيمية (مديرين، مراقبين، رؤساء أقسام) وفقاً لتقنيات الاجتماعات، والحلقات النقاشية، وورش العمل وحلقات الجودة، إلى جانب جلسات العصف الذهني.

(1) نرى أن استخدام لفظ العملاء Customer ضمن الخطة الإستراتيجية لمؤسسات الزكاة يمثل مدخلا ضرورياً مستحدثاً لما له من مردود إيجابي في ممارسة الأداد بصورة أكثر فعالية، باعتبار أن ذلك يجعل الجميع يمارس الأداء وفق فلسفة تمثل بأن العميل (المتبرعين، والمستفيدين) يمثلون الدافع الرئيسي للإنجاز وتحقيق أعلى مستويات الأداء والعمل على تحسينه وتطويره بصورة مستمرة.

(2) يجب على قادة مؤسسات الزكاة مراعاة مراجعة الأداء الإستراتيجي للخطة الاستراتيجية السابقة عند التفكير في صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك للبناء على نتائج تلك الخطة في صياغة الخطة الاستراتيجية الجديدة، وذلك تأكيداً على توحيد العمل المؤسسي، فضلاً عن الاستفادة القصوى في صياغة مؤشرات الأداء، بما يتيح التعرف على تطورات الأداء وإمكانية النظر في تطويره وتحسينه لتحقيق التوقعات المستهدفة.

رابعاً: ضرورة تنفيذ مجموعة من اللقاءات المفتوحة مع مجموعة من أصحاب المصالح Stakeholders تعظيماً لمبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي داخل الدولة<sup>(١)</sup>. (مؤسسات حكومية، رجال أعمال، إعلاميين، مؤسسات المجتمع المدني، شخصيات عامة) وبمشاركة قادة المؤسسة، من أجل التعرف على توقعاتهم واقتراحاتهم لتضمينها ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس على توفير الدعم للمؤسسة خلال سنوات الخطة، فضلاً على توفير القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

خامساً: تنفيذ مجموعة من اللقاءات والزيارات الميدانية للإدارات المعنية بالمؤسسة مع قادة القطاعات وفرق العمل بالمؤسسة بمشاركة فريق إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية الجديدة، إلى جانب عقد الاجتماعات مع قادة وفرق عمل الإدارات وفريق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.

### ماذا نقصد بالتخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو «العملية التي تتضمن اتخاذ قرارات بشأن تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والاستراتيجيات التي تستخدمها في الوصول إليها». كذلك هو:

العملية الإدارية التي تستخدمها الإدارة لضمان تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وتعتمد في المقام الأول على تصميم شامل متكامل الإجراءات والعمليات اللازمة لتحقيق كل من الرؤية والرسالة بأعلى كفاءة ممكنة مع الاستغلال الكامل لكافة الفرص والظروف المحيطة بالمؤسسة.

ولذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعرف بأنه عملية إدارية متكاملة تبدأ بدراسة تاريخ المنظمة وسبب وجودها ورسالتها التي تعمل على تحديثها للتوافق مع المتغيرات الجديدة بما يقوم إلى رسم رؤية واضحة مشتركة لمستقبل المنظمة وتنتهي بوضع خطة تنفيذية مفصلة تضمن تحقيق الرسالة والرؤية بأعلى معدل كفاءة وفعالية.

فالتخطيط الاستراتيجي هيكل متكامل من الخطط - يضم الخطط الطويلة والقصيرة الأجل من مختلف المجالات والمستويات يتم إعدادها في ضوء الآثار التي تنعكس على المؤسسة من المتغيرات البيئية سواء بيئة العمل المحيطة أو البيئة العامة مع الاهتمام بتعظيم الفرص التي تتيحها تلك المتغيرات واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل الإداري السليم مع أنواع التهديدات القائمة والمحتملة في إطار الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والموارد المتاحة والممكن تديرها دون استنزاف لطاقات المؤسسة المستقبلية.

### مراحل صياغة الخطة الاستراتيجية بالمؤسسات الحديثة اسقاطاً Cascading على مؤسسات الزكاة:

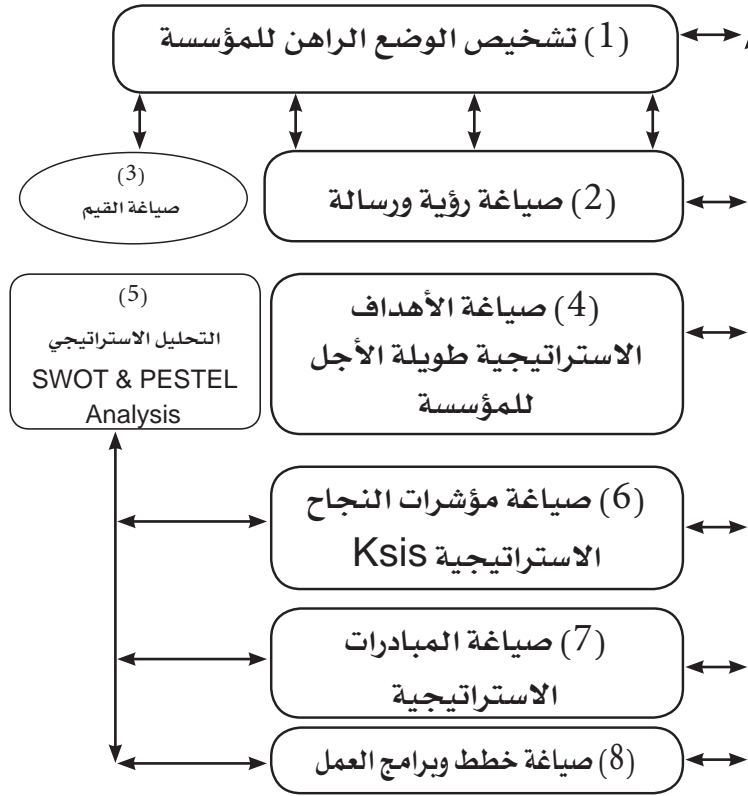
تتعدد مراحل التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات، وتجدر الإشارة بأن تلك المراحل يختلف تطبيقها بالمؤسسات القائمة، عن المؤسسات الجديدة التي تنشأ لأول مرة، فالمؤسسات الجديدة من حيث الإنشاء يتم البدء مباشرة في صياغة الرؤية الاستراتيجية ومن ثم المراحل التالية، أما المؤسسات القائمة سواء كان لديها خطة استراتيجية سابقة أو ليس لديها خطة استراتيجية فينبغي الانطلاق بعملية تشخيص الوضع الراهن لتلك المؤسسات كمرحلة أولى تسبق عملية صياغة الرؤية الاستراتيجية.

وسوف نركز في عرضنا في هذه الورقة على النوع الثاني من المؤسسات (المؤسسات القائمة سواء لم يكن لديها خطة استراتيجية أو لديها خطة استراتيجية) وذلك تعظيماً لعرض كافة مراحل التخطيط الاستراتيجي.

ويبين الشكل (١) المراحل التي بموجبها تم إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية بالمؤسسات الحديثة:

(١) في حالة ما إذا كان للمؤسسة إطار استراتيجي خارج نطاق الدولة، فيجب عدم الاقتصار على أصحاب المصالح داخل الدولة، ففي هذه الحالة ينبغي مشاركة عينة من أصحاب المصالح خارج الدولة في الخطة الاستراتيجية سواء بعمل بعض اللقاءات الخارجية للاستفادة من اقتراحاتهم، أو من خلال دعوتهم للمشاركة مع أصحاب المصالح بالداخل، وإن كنا نؤيد ذلك بما ينعكس على توحيد الرؤى والاقتراحات.





ونوضح فيما يلي بالتفصيل لكل مرحلة من المراحل السابقة من منظور تطبيقي، وبالتطبيق على مؤسسات الزكاة.

### المرحلة الأولى: تشخيص الوضع الراهن للمؤسسة

وفقاً لهذه المرحلة ينبغي على قادة المؤسسة التعرف على تشخيص الوضع الراهن وفق آليات محددة، بحيث تهدف إلى:

- تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة
- تحديد توجهات المؤسسة
- العمل على رفع مستوى المشاركة
- تحدد مستوى الإنجاز

والخطوة الأولى لتشخيص الوضع الراهن ... هي الإجابة عن التساؤلات التالية:

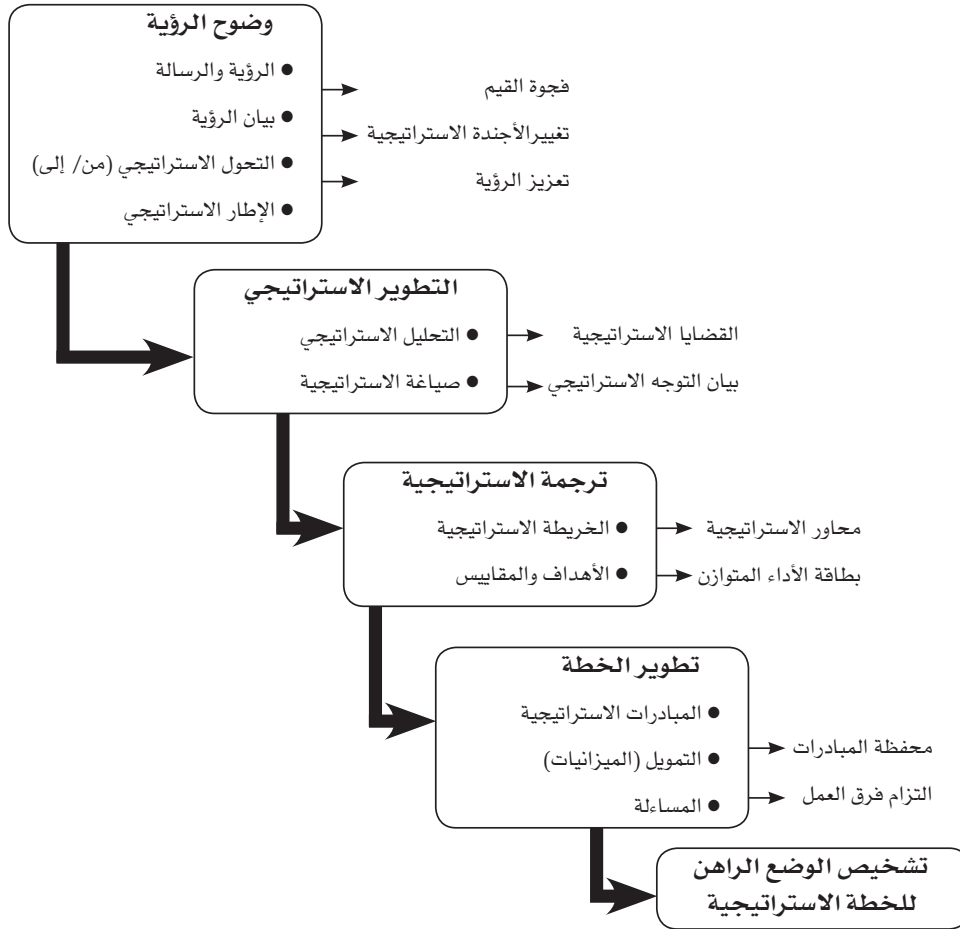
- أين نحن الآن؟ Where Am I Now ?
- أين نريد الذهاب؟ What do i need to do now to get there?
- ماذا يجب أن نفعل لكي نصل إلى هناك؟ What do in need to do now to get there?

- مع الأخذ في الحسبان مراجعة الخطة الاستراتيجية السابقة للمؤسسة (إن وجدت) بمراحلها المختلفة، وذلك وفقاً لمجموعة من الأدوات والآليات (الاستبيانات، المناقشات المفتوحة، الاجتماعات مع أصحاب المصالح Stockholders، ورش عمل)، وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى ملاءمة ووضوح رؤية ورسالة وقيم Clarify Vision. Mission & Values للمؤسسة الحالية، بالإضافة إلى مدى ملاءمة الغايات الاستراتيجية (الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل)، مع الأخذ في الحسبان النتائج والمتحصلات الاستراتيجية للمؤسسة خلال السنوات السابقة، مع مراعاة الحيادية في

التحليل سعياً للتشخيص الدقيق للوضع الراهن للمؤسسة ومن أجل بناء التوجهات الاستراتيجية المستقبلية، وبين الشكل (٢) الخطوات العملية الفرعية التي بموجبها تم تحديد التوجهات المستقبلية.

### تشخيص الوضع الراهن نحو البناء الاستراتيجي

#### Building the Strategic plan



### المرحلة الثانية: صياغة رؤية ورسالة وقيم المؤسسة

وذلك انطلاقاً من نتائج المناقشات المفتوحة، وورش العمل، وحلقات الجودة، وإعداد الاستبيانات، عرض الآراء، مع الأخذ في الحسبان نتائج ومخرجات دراسات تشخيص الوضع الراهن للمؤسسة من المرحلة السابقة وفقاً للنتائج التالية:

- التأكد من مدى وضوح وملاءمة الرؤية والرسالة والقيم السابقة للمؤسسة Vision, Mission & Values Clarity للفترة القادمة. (بناء على إعداد استبيانات تبين مدى وضوح رؤية ورسالة وقيم المؤسسة).
- الحث على مشاركة الجميع في كافة المناقشات والتأكيد على الاستماع لكافة الملاحظات.
- صياغة مجموعة من الرؤى والرسالات والقيم والتي تمثل المتحصلات النهائية للفعاليات والورش المشار إليها وعرضها على كافة المشاركين للمفاضلة بينها واختيار الرؤية والرسالة والقيم التي تعبر عن طموحات المؤسسة خلال السنوات القادمة.
- تحديد الصياغة النهائية للرؤية والرسالة والقيم من قبل المشاركين.
- الاعتماد النهائي للرؤية والرسالة والقيم من قبل قادة المؤسسة.

## ١ - رؤية المؤسسة Vision

استندت عملية صياغة رؤية المؤسسة وفقاً لتعريف الرؤية على الوجه التالي:  
تمثل رؤية المؤسسة الأساس لأي عملية تغيير وبدون رؤية مشتركة فإنه يكون من الصعب إحداث تغيير عن الماضي أو الحاضر - فالرؤية تعني بالضرورة رغبة في تغيير شامل على مستوى المؤسسة.  
فالرؤية عبارة عن:

فقرة تعد بأسلوب سهل مباشر واضح وبسيط للغاية، تصف بدقة بالغة الصورة الذهنية لما تتوق إليه المؤسسة وتأمل أن تصل إليه وتكون عليه حالها بعد فترة زمنية مستقبلية، وتعبّر عن الصورة النموذجية التي تأمل المؤسسة الوصول إليها وأن تكون عليه شاملة ما تقدمه من خدمات ومخرجات.  
مع الأخذ في الحسبان أن تتسم رؤية المؤسسة بالثبات - دون إغفال مبدأ المرونة في الخطة الاستراتيجية -

## ٢ - رسالة المؤسسة Mission

تحتوي رسالة المؤسسة على الخطوط الاستراتيجية العامة، أو ما يمكن أن نطلق عليه «شخصية المؤسسة»، وبحيث توضح الاتجاه العام للمؤسسة بشكل شامل ودقيق.  
فالرسالة عبارة عن:

فقرة مختصرة تتضمن فلسفات ومسئوليات المؤسسة نحو المجتمع وأصحاب المصالح فيها، تعرف فيه نفسها بدقة ووضوح وتحدد سبب وجودها ومجال عملها ونشاطها والأعمال التي تمارسها وما تستهدفه من أداء هذا العمل والحاجات التي تتولى إشباعها وكيفية إشباعها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة وما ستؤول إليه مستقبلاً في إيجاز شديد.  
وبحيث تمثل الرسالة نقطة التقاء فكر وجهود جميع أعضاء المؤسسة (العاملين فيها) حيث أنها وفقاً لقواعد الفكر الاستراتيجي ستكون محور تركيزهم واهتمامهم الأساسي، بحيث يعتبرها كل منهم رسالته الشخصية لتظهر محسوسة في جميع الأنشطة بنفس الدقة والوضوح الذي كتب به.  
وبحيث تصف المؤسسة بالآتي:

- واسعة غير هلامية، محددة من غير تفصيل.
- تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل المؤسسة.
- تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد المؤسسة.
- تعكس معايير قابلة للتحقيق.

## ٣ - صياغة القيم الواجب على المؤسسة الالتزام بها عند ممارستها لأعمالها Values

يعد بناء «قيم» المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير في نجاحها وتحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، كما أن تنمية القيم وغرسها بفاعلية في عقول وقلوب العاملين بها بحيث تصبح «قيماً» راسخة وإيجابية ويرضى عنها الجميع فسوف تؤثر تأثيراً إيجابياً وفعالاً في نجاح المؤسسة ونموها وتقدمها، وتحقيق غاياتها وأهداف العاملين بها، بل وأهداف أصحاب المصالح، بل والمجتمع ككل.

فالقيم عبارة عن: المعتقدات الثابتة والراسخة التي نؤمن بها وتساعدنا على الحياة وعلى الأداء والعمل بكل فاعلية وهي دليلنا الذي يؤثر في تقدمنا ونجاحنا ... وهي تمثل الاعتقاد الثابت والراسخ بأن هناك أسلوباً محدداً أو طريقة محددة يفضلها الجميع لأداء العمل.

مع أهمية وضع بيان توضيحي لكل قيمة من القيم الاستراتيجية بحيث تكون واضحة دون لبس أمام أصحاب المصالح «الأطراف الداخلية والخارجية» Stakeholders، مما يوفر القدرة على إمكانية وضع مؤشرات أداء رئيسية لتلك القيم، الأمر الذي ينعكس على سهولة عملية قياسها بصورة دورية ووفقاً للآليات المتبعة بالمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أهمية العمل على ترسيخ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة لدى كافة العاملين والمعنيين (داخلياً وخارجياً)، وفقاً لقنوات ووسائل التواصل الملائمة من أجل العمل على نشر رؤية ورسالة وقيم المؤسسة، عن طريق الاستعانة بالوسائل التالية على سبيل المثال:

الاجتماعات الدورية بالمؤسسة

الندوات وورش العمل

الموقع الإلكتروني للمؤسسة

المؤتمرات والندوات والمنتديات التي تنظمها المؤسسة

أنشطة وعمليات الموارد البشرية

البريد الإلكتروني

أدوات التواصل الاجتماعي الإلكتروني (Facebook & Tweeter)

### المرحلة الثالثة: صياغة الأهداف طويلة الأجل (الغايات الاستراتيجية) THE TARGETS

تتوقف فاعلية التخطيط الاستراتيجي على جودة النظام الذي يركز على مفهوم صياغة الأهداف الاستراتيجية من أسفل إلى أعلى، بمعنى اشترك المنفذين في وضع الأهداف التي سيقومون بتنفيذها، والتي تقاس وتقيم نتائج أدائهم على ضوء معاييرها، ومن الطبيعي أن نظام المشاركة في صياغة الأهداف الاستراتيجية ينبع من فلسفة المؤسسة تجاه أهمية استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة واقتناعها بأن اشراك المنفذين في إعداد الخطط مما يضيف الواقعية الموضوعية.

إن اتباع نظام المشاركة في صياغة الغايات (الأهداف الإستراتيجية) يدفع العاملين على كافة المستويات لتنفيذ الأهداف الموضوعية، ومن شأنه «أن يولد الشعور والاحساس القوي لديهم بضرورة الالتزام بها طالما هم الذين وضعوا تلك الأهداف، كما أن هذا الشعور يجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم مما يترتب عليه زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل النتائج. والغايات الاستراتيجية<sup>(1)</sup> هي النتائج المطلوب تحقيقها بالمؤسسة في الأجل الطويل وبحيث تشمل كافة أنشطة ومجالات العمل Business Units بالمؤسسة، وسعيًا لإحداث التركيز في الأداء ووفقاً لدراسات المقارنة المرجعية Benchmarking على المستوى الداخلي والخارجي والتي تؤدي في النهاية إلى صياغة مجموعة من الغايات الاستراتيجية التي تشمل كافة أنشطة ومجالات عمل المؤسسة بحيث تؤدي إلى إحداث التركيز في الأداء..

ويمكن تعريف الغاية الاستراتيجية (الهدف الاستراتيجي طويل الأجل) على الوجه التالي:

النتائج العام المستهدف تحقيقه من تشغيل المؤسسة، وإدارة الأنشطة مجتمعة والمبرر لتحمل مخاطر تشغيل تلك الأنشطة على مدار دورة تشغيلية محددة، أو حياة المؤسسة بطولها، ويكون في شكل أمل غير محدد تفصيلاً ولا يصعب قياسه كمياً.

أو

(هي الإنجازات أو النتائج المطلوب تحقيقها من المؤسسة بالجهد الجماعي خلال فترة زمنية محددة)

ويجب صياغة الغايات بحيث تشمل كافة مجالات العمل التي تقوم بها المؤسسة سواء تلك التي تمارسها الآن، أو المتوقع ممارستها مستقبلاً. مع مراعاة مواصفات صياغتها وفقاً لنموذج SMART والذي يعني: (وفقاً للشكل رقم ٣)

(1) تتعدد الألفاظ المستخدمة التي تنطلق على لفظ: الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، منها الغايات، الطموحات، الأولويات .... إلخ، وينبغي على المؤسسة الاتفاق على اللفظ الذي يتواءم مع الثقافة الاستراتيجية القائمة، مع الأخذ في الحسبان عدم تغيير اللفظ الشائع إلا بعد نشر ثقافته بالمؤسسة على كافة المستويات التنظيمية والإدارية

SMART MODEL	
محددة S Specific	حيث يجب أن تنص على إجراءات واضحة يتم تنفيذها وتكون واضحة للجميع
M يمكن قياسها Measurable	فيتمتعين وجود طريقة لقياس ما إن كانت الغاية قد تحققت أم لا، حيث أن الأمر الذي يمكن قياسه يمكن إدارته بطريقة صحيحة
A يمكن تحقيقها Achievable	قابلة للتحقيق في الواقع وطبقاً للقدرات والإمكانات المتوافرة بالمؤسسة
R واقعية Realistic	بحيث تكون الموارد المتاحة لتحقيق الغايات مناسبة لتحقيق النتائج المرغوبة
T مجددة بزمن Timed	الالتزام بإطار زمني محدد، ففي حالة غياب جدول زمني وحينئذ فإن الفائدة تكون غير مؤكدة

مع الأخذ في الحسبان المراجعة الدورية للغايات الإستراتيجية للمؤسسة للتأكد من مدى ملاءمتها لظروف عمل المؤسسة في الأجل الطويل بصورة سنوية، من خلال التقرير السنوي للأداء الإستراتيجي الذي يعد من قبل إدارة التخطيط وفقاً لنتائج الأداء الفعلية، أو من خلال الملاحظات التي قد ترد من القطاعات ومجموعات وفرق العمل بعد دراستها بدقة شديدة سعياً للتشخيص الجيد والنظر في مدى تلك الغايات وفقاً للآليات المعتمدة بالمؤسسة.

### المرحلة الرابعة: إعداد التحليل الاستراتيجي SWOT & PESTEL Analysis

#### ١ - تحليل طاقات وقدرات المؤسسة STRENGTH & WEAKNESS ANALYSIS

التعرف على مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة لتأخذ في الحسبان عند تحديد الفرص المتاحة أمامها، هذا فضلاً عما يتيح من إمكانية التخطيط لأحسن استغلال لمواطن القوة وتمييزها لتمثل قوة تنافسية. ومن أمثلتها .....

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة
- الموارد التنظيمية
- الموارد البشرية/ المادية/ المعلومات

ويكون التركيز الأساسي في هذه المرحلة على جوانب «الميزات التنافسية» التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في مواجهة المنافسة من المنظمات المنافسة ..

ويجب علينا جميعاً أن نتذكر القول الشهير: إذا لم تمتلك ميزة تنافسية، فلا تنافس الغير

#### ٢ - تحليل الفرص والتهديدات OPPORTUNITES & THREATS

وهي الفرص المتوقعة والمخاطر والتهديدات المحتملة التي تتولد عن المتغيرات البيئية الجارية الدائمة التغير التي قد تعكس فرصة يكون على المؤسسة اغتنامها إذا وقعت في مجال عملها وضمن رؤيتها ورسالتها.

وتدخل في رؤيتها وتحتل مكاناً في الغرض العام للمؤسسة وتمثل هدفاً أو جزءاً من أهدافها وتمثل في: البيئة المباشرة، والبيئة العامة

ومن أمثلة البيئة المباشرة ....

المستفيدون (المجتمع)، الموردون، الموارد البشرية، الهيئات الأخرى، جمعيات المصالح الخاصة، الحكومة

PEST/PESTEL

ومن أمثلة البيئة العامة ... وهو ما يسمى: تحليل

Political

• المتغيرات السياسية

Economy

• المتغيرات الاقتصادية

Social

• المتغيرات الاجتماعية

Technology

• المتغيرات التكنولوجية

Environment

• المتغيرات البيئية

Legal

• المتغيرات القانونية

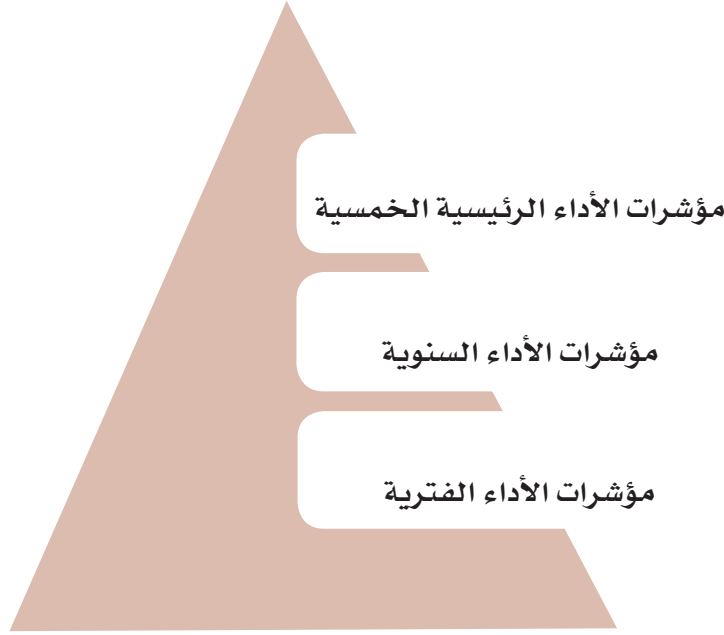
وبحسب تكون المحصلة النهائية لتلك المرحلة إعداد قائمة (مصنوفة) بعناصر التحليل الاستراتيجي وفقا عناصره الأربعة، كما يبينها الشكل رقم (٤):

نقاط القوة	نقاط الضعف
.....-	.....-
.....-	.....-
.....-	.....-
.....-	.....-
.....-	.....-
الفرص	التحديات «التحديات»
.....-	.....-
.....-	.....-
.....-	.....-
.....-	.....-
.....-	.....-

وينبغي الإشارة إلى أن تحليل SWOT & PESTEL ليس مجرد وضع قائمة من العوامل للعناصر الأربعة، إنه بالدرجة الأولى تحليل للوضع الحالي والمستقبلي وانعكاساته على استراتيجية المؤسسة.

### المرحلة الخامسة: صياغة مؤشرات الأداء الإستراتيجية الرئيسية (KPIs) Key Performance Indicators

تلعب عملية قياس الأداء الإستراتيجي دوراً رئيسياً في تطوير الأداء، وخاصة خلال عملية التغيير التي تشهدها المؤسسات الحديثة في عالم اليوم، فهي تركز بشكل كبير على رفع مستوى معايير وجودة الخدمات المقدمة ... لذا يجب على قادة المؤسسات ضرورة وضع وصياغة الإطار العملي لعملية قياس الأداء للخطة الاستراتيجية وفق مراحلها الزمنية المختلفة وفقاً للآلية التي يبينها الشكل (٥):



### نتائج الأداء الرئيسية، مؤشرات الأداء الرئيسية:

ينبغي الإشارة أنه يجب التفرقة بين مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مؤشرات النتائج الرئيسية Key Result Indicators (KRIs) فالأولى يتم صياغتها باستخدام مؤشر كمي مثل النسب المئوية، المعدلات، التصنيف، الترتيب ... الخ

### تعريف النتائج الرئيسية للأداء (KRIs):

يعبر عن ماهية مؤشرات النتائج الرئيسية الحاسمة التي يجب على المؤسسة تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير.

تعريف مؤشرات الأداء الرئيسية: تحديد المتحصلات من خلال الجهود المنظمة للتشخيص بالأرقام (كلما أمكن) أو بالكيف لتحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الغايات، الإدارة (المبادرات) وحسن استخدام الموارد لتقديم ما هو مطلوب بالمواصفات التي يتوقعها المستفيدون.

وعند توضيح الرؤية والرسالة والقيم والغايات تم صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية التي ينبغي أن تتحقق وفقاً للشكل رقم (٦):

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الاتجاه وطموحات المؤسسة المستقبلية</li> <li>• تحديد النقطة المستقبلية التي ترغب المؤسسة أن تصل إليها</li> </ul>	الرؤية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد أسباب تواجد المؤسسة</li> </ul>	الرسالة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد ما نؤمن ونعتقد به ونرمز له</li> <li>• وصف الخصائص التي نرغب أن تتوافر في كل موظفي المؤسسة</li> </ul>	القيم
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد ما يجب على المؤسسة عمله من أجل تحقيق الرؤية</li> <li>• تحديد عوامل النجاح الحاسمة حتى يتم تحقيق الرؤية</li> </ul>	الغايات الاستراتيجية

ويجب مراعاة مجموعة من السمات الواجب توافرها في مؤشر الأداء، وفقاً لمستوياتها المختلفة، كما يبينها الشكل رقم (٧):

سمات المؤشر
ملائم
يهتم بالحوافز
يتعلق بالغاية أو بالمبادرة أو العمل نفسه
واضح
في الوقت المناسب
يعتمد عليه
يمكن مقارنته

### المرحلة السادسة: صياغة المبادرات الاستراتيجية THE INITIATIVES

المبادرة تمثل ترجمة للأهداف الاستراتيجية وفقاً للمستوى الزمني الأقل، وبما يتواءم مع المنهجية التي تتبعها المؤسسة في إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية، ويمكن تعريف المبادرة بأنها: ناتج واقعي يمثل تحدياً مقبولاً لطاقة المؤسسة، يتميز بأنه محدد التوصيف بدقة كبيرة قابل للقياس كمياً و/ أو كيفياً «الجودة» ويرتبط بزمن للتنفيذ، ويعكس تنفيذه تحقيق لجزء من الرسالة والرؤية ولا يتعارض مع البيئة والنظم والأعراف السائدة.

#### أو

هي الإنجازات أو النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي على مستوى الإدارات في المستقبل.

مع الأخذ في الحسبان ..... أنه من الضروري التأكد من أن هذه المبادرات تخلق التحدي ولكنها يجب أن تكون قابلة للتنفيذ، وتعكس الطريقة التي سيتم بها تطوير الخدمات المقدمة، وبالتالي تكون مرتبطة بالخطط والموارد والأداء الماضي.

مع مراعاة أن يكون عدد المبادرات الموضوعه محدد وبسيط ليعطي صورة واضحة عن الأولويات التي حددتها الإدارة، لكي نتأكد من أنها سوف تحافظ على التركيز وعلى نحو آخر لا يجب أن تعاني الأنشطة الأخرى من عدم وجود مبادرات أو أهداف لها، فالعدد المحدود للأهداف الموضوعه يعطي الفرصة للإدارة أن تحافظ على قدرتها على الإنجاز والتطور وأن تحدد متى يكون التدخل مطلوباً.

وتمثل المبادرات الاستراتيجية انطلاقةً من نتائج التحليل الاستراتيجي SWOT & PESTEL بحيث تشمل كافة أنشطة ومجالات عمل الإدارات على مستوى المؤسسة، مما يتطلب توحيد الجهود بين فرق العمل على مستوى الإدارة، ومن جانب آخر التنسيق مع الإدارات الأخرى والجهات الخارجية ذات العلاقة، ومن أجل تحقيق المبادرات الاستراتيجية يجب على قادة الإدارات وفرق العمل توحيد الجهود والمضي قدماً في نفس الاتجاه وبطريقة موحدة، وفقاً لمجموعة العناصر

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.



### المرحلة السابعة: إعداد الخطط التنفيذية والبرامج الزمنية IMPLEMENTATION/ TIME PLANS

فيها يتم ترجمة المبادرات إلى أعمال .... ثم تحليل الأعمال إلى إجراءات .... وتحليل الإجراءات إلى أفعال محددة

بحيث يحقق تنفيذها كاملة كافة الغايات السابق تحديدها ويجب أن تتضمن الخطة التنفيذية وبرنامج العمل عن إجابات أسئلة:

(ماذا/ كيف/ من/ متى/ أين) بالنسبة لكل عمل).

## وختاماً

فإننا حاولنا عرض مفاهيم ومراحل التخطيط الاستراتيجي ومكونات الخطة الاستراتيجية وفقاً للمفاهيم الحديثة، وبناء على الدراسات الميدانية، وأفضل الممارسات، سعياً إلى وضع وصياغة إطار منظومي تطبيقي لإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية بالمؤسسات الحديثة بالإسقاط على مؤسسات الزكاة، داعياً المولى في علاه أن يكون قد وفقني لتكون هذه الورقة لبنة من لبنات التطور المؤسسي في العالم العربي والإسلامي من أجل الارتقاء بالأداء المؤسسي الفعال، والذي يحقق ما تأمله الأمة العربية والإسلامية من قاداتها.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

بحث الفكر الإستراتيجي وأثره على الأداء  
المؤسسي

إعداد

د. / أحمد خليفة الشطي

شركة الرؤية العالمية للاستشارات والتدريب



## ملخص البحث

تتناول هذه الورقة أثر التفكير الإستراتيجي في الأداء المؤسسي، عن طريق بحث مكتبي في أدبيات الإدارة عامة والإدارة الإستراتيجية بشكل خاص.

وتُبيّن وجود اتفاق على أهمية التفكير الإستراتيجي في النجاح المؤسسي، وأن هناك اهتماماً بموضوع الإستراتيجية كواحدة من الأدوات المساعدة على الإنجاز، وكذلك على أهمية التفكير الإستراتيجي.

وقد استعرض البحث الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم التفكير الإستراتيجي، فهناك من يرى أن التفكير الإستراتيجي إجراءات تُمكن من يتقيد بها من الوصول إلى التفكير الإستراتيجي، بينما هناك من يراها عملية عقلية يحوزها من له القدرة على الخيال الواسع.

يُورخ للإستراتيجية منذ الجنرال الصيني سن تسو (٥٤٥ ق.م - ٤٧٠ ق.م)، وك مفهوم عسكري بعد ذلك للقائد والمفكر العسكري الألماني كارل فون كلاوسوتز (١٧٨٠ - ١٨٣١) كأول من تكلم عن الإطار النظري للتفكير الإستراتيجي. وبدأ استخدام الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال بعد سنة ١٩٦٠، وبداية انطلاق استخدامها كان ١٩٧٠، وأما قمة ازدهارها كمفهوم في الإدارة فبدأت في العام ٢٠٠٠.

ووجد البحث أن تطبيق التفكير الإستراتيجي في مؤسسات القطاع العام مثل القطاع الخاص، وأن مجالات التأثير متعددة داخل مؤسسات القطاع العام، وتعتبر المؤسسات الزكوية مؤسسات قطاع عام، هدفها تقديم خدمة على مستوى عالٍ كسائر المؤسسات، لذا من المتوقع أن تحتاج إلى التفكير الإستراتيجي حالها حال المؤسسات الأخرى.

وقد اهتمت مؤسسات القطاع العام بالإستراتيجية ومفاهيمها، وأثبتت العديد من الدراسات المباشرة وغير المباشرة أن التفكير الإستراتيجي له أثر إيجابي في الأداء المؤسسي، وأن جودة الإستراتيجية فقط قد لا تضمن نجاحها وحسن الأداء المؤسسي، بل تحتاج المؤسسة لضمان نجاح إستراتيجيتها إلى تنفيذ جيد، وبالضرورة تحتاج إلى قائد جيد ذي تفكير إستراتيجي.

## المقدمة

لم يختلف العلماء والباحثون في الإدارة حول أمر مثلما اختلفوا حول مسألة الإستراتيجية وماهيتها وتعريفاتها وكيفية الوصول إليها (فريدمان، ٢٠١٣)، لكنهم اتفقوا على أهميتها في النجاح المؤسسي وأثرها الإيجابي في الأداء (شرادر وتيلور ودالتون، ١٩٨٤)، ولذا اهتم الباحثون في الأداء المؤسسي بموضوع الإستراتيجية كواحدة من الأدوات المساعدة على الإنجاز وتحسين الأداء المؤسسي، ومن ثم الاهتمام بموضوع التخطيط الإستراتيجي، وأخيراً الرؤية والفكر أو التفكير الإستراتيجي.

ودلت بعض الدراسات على أن النجاح على المستوى التنفيذي والعملي لا يؤمن استمرارية النجاح المؤسسي المطلق، لأنه قد يكون نجاحاً مؤقتاً أو مصادفة أو غير مبني على أسس سليمة وتصورات واضحة، ولذا احتاج القائد الناجح والمؤسسة الناجحة لأن يكون هذا النجاح على المستوى الإستراتيجي لضمان ديمومة النجاح والنمو المؤسسي. والوصول إلى هذا المستوى يتطلب قدرات ومهارات إضافية تمكن القائد من القيادة والإدارة في بيئة غير مستقرة ومضطربة ومحاطة بالشكوك ومعقدة، وهنا برزت أهمية التفكير الإستراتيجي والاهتمام به كأداة لتطوير القيادات داخل المنظمات.

وبرزت أهمية التفكير الإستراتيجي خصوصاً بعد التعقيدات التي حدثت بسبب التغييرات التكنولوجية التي قادت عملية التغيير الاقتصادي والاجتماعي، وفي بعض الحالات حتى السياسي، وأن تعقد الحياة وسرعة التغيير فيها يستوجبان على المديرين التفكير بصورة إستراتيجية أكثر من التشغيلية كما مضى، ولذا اعتبر بعض مفكري الإدارة أن التفكير الإستراتيجي جزء مهم في عمل المديرين (ابراهام، ٢٠٠٥)، وبناءً عليه اهتمت الشركات والمؤسسات العالمية بتدريب وتأهيل المديرين للوصول إلى المستوى الإستراتيجي في التفكير.

مراجعة أدبيات الإدارة الإستراتيجية يجد الباحث أن هناك اتفاقاً على أهمية التفكير الإستراتيجي، وإن تعددت طرق الوصول إليه وسبلها (وترز، ٢٠١١)، فهو السبيل إلى النجاح والتقدم والنمو المؤسسي، وقد أثبت ذلك جيم كولتر في كتابه (بُنِيَ لِيَدُومَ) (Built to Last)، فبعد بحث ودراسة لما يقارب عشرين سنة توصل إلى أن المؤسسات ذات الرؤية تعيش وتُدوم أكثر من غيرها (كولتر وبوراس، ٢٠٠٢).

وارتفعت أهمية التفكير الإستراتيجي والحاجة الماسة إليه في وقتنا الحاضر، خصوصاً بعد سقوط وهج التخطيط الإستراتيجي التقليدي، وفشل مؤسسات كبيرة اعتمدت التخطيط الإستراتيجي سبيلاً للنجاح، ومع ذلك لم تستطع حيازة مهارة القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتعلم من متغيرات البيئة الخارجية حولها، وهنا برز التفكير الإستراتيجي بديلاً وعلاجاً لمشكلة غياب الجانب التنفيذي للإستراتيجية (ليدتك، ١٩٩٨)، وبعد عدة إخفاقات في الأداء المؤسسي اضطرت المؤسسات لكي تستعيد القدرة التنافسية إلى إعادة التفكير في العديد من المفاهيم الأساسية التي ازدهرت سابقاً، ومنها مفهوم «الإستراتيجية»، ويرى (هامل وبراهالاد) أن هذا لم يحدث بمحض المصادفة، ولكنه حدث بسبب فشل المفهوم. ولذا يرون أن تطبيق مفاهيم مثل «تناسب الإستراتيجي» (بين الموارد والفرص)، «إستراتيجيات عامة» (منخفضة التكلفة مقابل التمايز مقابل التركيز)، و«التسلسل الهرمي إستراتيجية» (الأهداف والإستراتيجيات والتكتيكات) وغيرها، قد ساهم في انتشار هذه المفاهيم انخفاض التنافسية بين المؤسسات في المجال الواحد، فلجأت المؤسسات إلى هذه المفاهيم لعل فيها الحل (هامل وبراهالاد، ١٩٨٩). وكان منها التفكير الإستراتيجي، وفي الوجه الآخر يرى بعض الباحثين أنه تم استخدام هذه المفاهيم بكثرة حتى كادت تفقد معناها (ليدتك، ١٩٩٨). وتذكر مذكرة جامعة هارفرد أن عملية التفكير الإستراتيجي يمكن أن تكون ذات فعالية أكبر، وبخاصة عندما تتم بشكل جماعي، ومن خلال التفكير إستراتيجياً في مجموعات يمكن للقائد أن يكسب تصورات الآخرين في القضايا الحرجة والمعقدة، وكذلك لها فائدة مهمة في تحديد التحديات التي تواجه أعمال المؤسسة (هارفرد، ٢٠١٠).

لكن برزت ظاهرة في الإدارة تخص المفاهيم بشكل عام، وتتمثل هذه الظاهرة في التقادم السريع للمصطلحات الإدارية، فعالما يظهر مفهوم جديد في الإدارة، يصبح مفهوماً عاماً، ويتحول إلى الكلمة الطنانة في الاجتماعات

والمؤتمرات، والمعقدة في الأدبيات الإدارية، ويبالغ في استخدامها، بل حتى يساء استخدامها لدرجة تؤدي إلى إضعاف مضمونها، ونجد أن نفس المصير يمكن أن يصيب بسهولة واحدة من أجمع مفاهيم الإدارة الجديدة، ألا وهي الإدارة الاستراتيجية وملحقاتها (ماكيتري، ٢٠٠٠).

وتم طرح تساؤل: أين يكمن التفكير الاستراتيجي في المؤسسة؟ وفي أي مستوى إداري يُستخدم؟ يقول برجواز إن التفكير الاستراتيجي يمكن أن يحدث في جميع المستويات الإدارية في المؤسسة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والمستويات الإشرافية)، والتفكير الاستراتيجي عند هذه المستويات ينطوي على فهم دور المؤسسة في المجتمع، وكيف يساهم كل أحد في مجال عمله وموقعه في لعب الدور المطلوب (برجواز، ١٩٩٧).

وأخيراً وباستعراض أدبيات الإدارة بشكل عام والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، تبين أن مفهوم التفكير الاستراتيجي يستخدم في مجال الإدارة مساوياً لمفهوم الفكر الاستراتيجي الذي يستخدم عادة في السياسة والمجالات العسكرية (نيوف، ٢٠٠٨)، وإن رجح البعض أن علم الإدارة ومفاهيمها تم تطويره في المجال العسكري. ومع ازدياد تعقيدات وتشابك المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية وازديادها بدأ الحديث عن السلوك الاستراتيجي (د كست وباري، ١٩٩٣)، فأصبح هناك القرار الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الفريق الاستراتيجي، القائد الاستراتيجي، الاستثمار الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، وغيرها من الأمور التي ألحقت بالاستراتيجية.

ولكن ما التفكير الاستراتيجي؟ وكيف يمكن الوصول إليه؟ وما أثره في الأداء المؤسسي؟

هذا ما سنحاول الإجابة عنه في هذا البحث المكتبي.

## الفصل الأول

### مفهوم التفكير الاستراتيجي بين المدارس الفكرية

هناك تباين واضح في النظر إلى مفهوم التفكير الاستراتيجي، ولذا ظهرت الاختلافات والتباينات بين الباحثين في هذا المجال، ويرجع البعض السبب إلى أن كثيراً ممن يستخدمون المصطلحات الإدارية لا يقومون بتعريفها (ليدتك، ١٩٩٨)، فهل هو التفكير بالاستراتيجية (أي أن تكون إستراتيجية المؤسسة هي محور التفكير وأساس اتخاذ القرارات)؟ أم أن المقصود هو التفكير على المستوى الاستراتيجي؟ حيث تم تقسيم الأعمال على أساس هرم الأعمال مرفق رقم (١) (أعلى مستوى وهو رأس الهرم هو المستوى الاستراتيجي والخاص بالإدارة العليا، ومن ثم المستوى الأوسط هو المستوى التكتيكي والخاص بالإدارة الوسطى، أما القاعدة فهو المستوى التشغيلي والخاص بالموظفين)، أم أن التفكير الاستراتيجي هو نوع من أنواع التفكير مثل التفكير الإبداعي، النقدي، المنطقي، الخرافي، التفكير العلمي.. الخ)؟ وتوضح (ليدتك) أن التفكير الاستراتيجي طريقة محددة في التفكير وبمواصفات محددة (ليدتك، ١٩٩٨).

وتتعدد المدارس الفكرية في نظرتها إلى التفكير الاستراتيجي بتعدد مدارس تكوين الإستراتيجية كما أحصاها منتسبيرج مرفق رقم (٢) (منتسبيرج، ١٩٩٨)، فمن ير أن تطوير الإستراتيجية يعتمد على إجراءات تحليلية (الإستراتيجية كعلم) بالضرورة ير التفكير الإستراتيجي بهذا الإطار، وهذا ما يراه أبو الإدارة الإستراتيجية أنور أنزوف في كتابه (إستراتيجية المؤسسة) (١٩٦٥)، ويشاركة أستاذ جامعة هارفرد مايكل بورتر في أن التفكير الإستراتيجي هو نتاج التخطيط الإستراتيجي، إلى أن جاء منتسبيرج ١٩٩٤ في مقاله الشهيرة «صعود وهبوط التخطيط الإستراتيجي»، وأهم ما قال فيها أن التفكير الإستراتيجي يختلف عن التخطيط الإستراتيجي، ومنطلقه أن الإستراتيجية فن أكثر من كونها علماً.

أما المنظور الثالث للتفكير الإستراتيجي فصاحبه جيني ليدتك، والقائلة بأن الإستراتيجية تضع خطأً فاصلاً بين الإستراتيجية كعلم (تخطيط) وأنها فن (توليف)، وأنها بحاجة إليهما جميعاً (ليدتك، ١٩٩٨).

وسنبدأ بالتعريف: هناك عدة مدارس أو مقاربات في النظر إلى التفكير الإستراتيجي وأثر ذلك على التعريف، فهناك مدرسة ترى أن التفكير الإستراتيجي عبارة عن إجراءات تمكن من يتقيد بها من الوصول إلى التفكير الإستراتيجي، بينما هناك مدرسة أخرى تراها عملية عقلية يحوزها من له القدرة على الخيال الواسع، بينما اكتفى آخرون بإحاطها بالمستقبل.

### المدرسة الأولى:

أصحابها يرون أن التفكير الإستراتيجي عملية إجرائية، من يتقيد بها يصل إلى مستوى التفكير الإستراتيجي، منهم كل من (هيوز وبيتي، ٢٠٠٥)، وعرفوا التفكير الإستراتيجي على أنه عملية جمع وتفسير وتوليد، وبعد ذلك تقييم المعلومات والأفكار التي تشكل استمرارية المنظمة، وتحقق لها الأسبقية التنافسية على منافسيها والعاملين في نفس المجال، فهي عملية إجرائية ممكن الوصول إليها عن طريق اتباع إجراءات معينة، ويشترك معهم في ذلك كل من (جاري همل وسي كي براهدا)، حيث إنهم يرون أن التفكير الإستراتيجي هو «أنشطة وتحركات متعددة» (هامل وبراها، ١٩٨٩). موسوعة ويكيبيديا تعرّف التفكير الإستراتيجي على أنه «إجراءات فكرية أو عقلية تطبق بواسطة الأفراد في بيئة الإنجاز وكنشاط عقلي ينتج أفكاراً (ويكيبيديا، انترنت).

وأما عند (لارسون وهانسون) فإن التفكير الإستراتيجي هو تفكير واقعي وتفكير يعتمد الوسائل والنتائج، وتؤخذ بعين الاعتبار جهود تنفيذ الأهداف والخطة والنظم البشرية (لارسون وهانسن، ٢٠٠٥). كما يرى كل من (دوهيمي وستيمبرت وجسلي) أن الفكر الإستراتيجي اليوم هو استخدام المفاهيم والنماذج الإستراتيجية في الحياة اليومية للإدارة المؤسسة (دوهيمي وستيمبرت وجسلي، ٢٠١٢)، وبناءً على هذه المدرسة يكون تطوير القيادات للوصول إلى التفكير الإستراتيجي بواسطة التدريب على الإجراءات.



## المدرسة الثانية:

ترى أنها عملية عقلية يمكن الوصول إليها عن طريق إعمال التخيل والاستبصار، منهم (منتسبيرغ) (١٩٩٤)، حيث يرى أن التفكير الاستراتيجي هو عملية توليف بين الحدس والبديهة من جانب والإبداع من جانب آخر، ونتاج التفكير الاستراتيجي هو تصور متكامل للمؤسسة، بما في ذلك رؤية المنظمة وموقعها المستقبلي، وإن ألمح إلى أنه ليس من الضروري أن تكون الرؤية ذات درجة عالية من الدقة (منتسبيرغ، ١٩٩٤). ويشمل التفكير الاستراتيجي توليد وتطبيق استبصار ورؤية فرص مؤسسية فريدة تعمل على وصول المؤسسة إلى سبق تنافسي في مجال عملها. ويعرفه كل من (آلن وجيراس) بأنه القدرة على توليف رؤية خلاقية وشاملة للعناصر المؤثرة على المنظمة وبيئتها للوصول إلى الأسبقية التنافسية المستدامة ونجاح بعيد المدى (الـن وجيراس، ٢٠٠٩). وتعرف مذكرة جامعة هارفرد أن المفكر الاستراتيجي هو من يستطيع أن يتصور ما يمكن أو يحتمل أن يكون، واتخاذ نظرة شمولية ويحولها إلى القضايا والتحديات اليومية، وجعلها عملية مستمرة، وليست حدثاً لمرة واحدة (هارفارد، ٢٠١٠). بينما يراه كل من (دكست ونيلبف) أنه فن التغلب على المنافس قبل أن يتغلب عليك، فهو فن أكثر من كونه علماً، وأن العلم هو ما يعرف بنظرية اللعب أو نظرية المباريات (دكست ونيلبف، ١٩٩٣).

وهذا لب رأي منتسبيرغ الذي يتلخص في أن الفكر الاستراتيجي هو عملية حدس داخلي وتخيّل لا يمكن الوصول إليه عن طريق الإجراءات، ولكن عن طريق التفكير والتعمن وحسن الخيال، لذا هو فنّ.

## المدرسة الثالثة:

يلحقها البعض بإحدى المدرستين، ولكننا سوف نقوم بعرضها منفصلة للتنوع الذي شأها. البروفيسور ستانلي ركلي من جامعة دركسل يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه التفكير غير التقليدي، الذي يأخذ المستقبل بعين الاعتبار في جميع التحركات (ردجلي، ٢٠١٢)، ويرى (أيان ويلسون) أن التفكير الاستراتيجي هو تطوير دائم للتخطيط الاستراتيجي، بمعنى أنه تم تطوير التخطيط الاستراتيجي، وأصبح يشار إلى الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي (ويلسن، ١٩٩٤)، بينما يرى (ناسي، ١٩٩٣) أن «التفكير الاستراتيجي يتصل بكل من صياغة الإستراتيجية وتنفيذها بواسطة قيادة المؤسسة ومجمل أدائها الإستراتيجي، وهو يتضمن التحليل الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، التنظيم والرقابة وحتى القيادة الإستراتيجية، لذا يمكن القول بأنه يحوي كل ما قد يسمّى إستراتيجياً»، وهذا يخالف تماماً ما يراه منتسبيرغ من أن التفكير الاستراتيجي هو طريقة معينة بالتفكير لها خصائصها، وهو يختلف عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي هي عملية تحليلية بمقابل التفكير الاستراتيجي هي عملية توليفية تستغل الحدس والإبداع لدى القائد (منتسبيرغ، ١٩٩٤).

وهناك من يراها عملية تطويرية، فيمكن النظر إلى عملية التفكير الاستراتيجي كعملية تطوير، فالمفكر الاستراتيجي هو شخص متعلم أكثر من كونه شخصاً عالمياً (ليدتك، ١٩٩٨).

وإذا عرفنا ماهية الفكر الاستراتيجي إذن فما طبيعته؟

يغلب على طبيعة التفكير الاستراتيجي أنه عملية مستمرة ودائمة يستخدمها القائد بشكل دوري مستمر، وليس بمناسبة سنوية ينتهي منها عند تقديم الخطة أو الميزانية لمن هو أعلى منه (ابراهيم، ٢٠٠٥)، وليس دواءً يتم اللجوء إليه عند المشكلات والأوقات الصعبة، ولا هو عمل روتيني سنوي مثل الميزانية، فهو عملية دائمة تشكل جزءاً من شخصية القائد، يعرف بها وتعرف به.

وهذا يقودنا إلى تساؤل: من الذي يفكر إستراتيجياً؟ هل الأشخاص أم المؤسسة؟ ترى (جيني ليدتك) أن الأفراد هم من يفكرون إستراتيجياً وليس المؤسسة (ليدتك، ١٩٩٨)، ولكن هذا التفكير يكون ضمن سياق معين، وعلى المؤسسة توفير هذا السياق وتدريب القيادات عليه.

هنا نحن نختار للنظر إلى التفكير الاستراتيجي رأي منتسبيرغ في أن التفكير الاستراتيجي هو عملية عقلية تعتمد الخيال الواسع، والقدرة على التصور، وتوقع المستقبل، وهي وان كانت مبنية على بيانات ومعلومات يتم استقراؤها من الواقع والبيئة المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا، ويتم اتخاذ القرارات المهمة والمصيرية بناءً عليها.

## الفصل الثاني

### تاريخ ونشأة التفكير الإستراتيجي

عند الحديث عن تاريخ الفكر الإستراتيجي لابد أن نعرِّج على تاريخ الإستراتيجية كمفهوم، وعلى استخداماته، وذلك بسبب الارتباط الوثيق بينهما، فلا يمكن الحديث عن التفكير الإستراتيجي دون الحديث عن الإستراتيجية.

يؤرخ للاستراتيجية كمفهوم منذ الجنرال الصيني سن تسو (٥٤٥ ق.م - ٤٧٠ ق.م)، وإن كان البعض يحيلها إلى اليونان والرومان (نيوف، ٢٠٠٨)، وكمفهوم عسكري بعد ذلك للقائد والمفكر العسكري الألماني كارل فون كلاوسوتز (١٧٨٠ - ١٨٣١) كأول من تكلم عن الإطار النظري للتفكير الإستراتيجي، والذي يعتبر الأب الروحي للدراسات الإستراتيجية الحديثة في الفكر العربي. وبدأ استخدام كلمة الإستراتيجية في بريطانيا وفرنسا وألمانيا في أواخر القرن الثامن عشر في الحياة العسكرية (فريدمان، ٢٠١٣).

ويمكن الحديث عن تاريخ الفكر الإستراتيجي من خلال الحديث عن العلماء والمفكرين الذين ساهموا في تطوير مفاهيم الإستراتيجية، فقد بدأ استخدام الإستراتيجية في مجال إدارة الأعمال بعد سنة ١٩٦٠، وإن كان البعض يرجعها إلى (١٩٥٤) في بعض كتابات بيتر دراكر، وقد استخدمت بواسطة أنجور أنزوف (١٩٦٥) في كتابه (إستراتيجية المؤسسة)، وشاركه في هذا الجهد كل من كنت أندروز وألفرد شاندلر). وبداية انطلاق استخدامها كان ١٩٧٠، وأما قمة ازدهارها كمفهوم في الإدارة فبدأت في العام ٢٠٠٠ (فريدمان، ٢٠١٣).

وقد يكون هذا الرأي متحفظاً قليلاً، فأدبيات الإدارة تبين شيوع المفهوم قبل ذلك بسنوات، كما تطور الفكر الإستراتيجي عن طريق مؤسسات بحثية وشركات الاستشارات مثل «مجموعة بوسطن للاستشارات» و«مكتري وشركاه» وذلك من خلال جهودهم في تطوير أدوات التفكير الإستراتيجي مثل منحى الخبرة (١٩٦٨) (مور، ٢٠٠١).

- **المرحلة الأولى:** والتي تميزت بالتركيز على قيادة المؤسسات وأهميتها، من جانب وكيفية تنظيم المؤسسات من جانب آخر، وأعتبر هذا أساس التفكير الإستراتيجي الذي يجب أن يتحلى به القائد.

- البعض يرجع بداية هذه المرحلة إلى (١٩٥٤) في بعض كتابات بيتر دراكر، وبعد ذلك استخدمت بواسطة أنجور أنزوف (١٩٦٥) في كتابه (إستراتيجية المؤسسة) (برجواز، ١٩٩٧)، وشاركه في هذا الجهد كل من كنت أندروز وألفرد شاندلر (١٩٦٢) وسلزك (١٩٥٦)، في أن القيادة الإستراتيجية هي التي توفر للمؤسسة الأسبقية التنافسية (جليوم، ٢٠١١)، وكان التركيز على وجوب أن تكون هناك إستراتيجية للمؤسسة كي تنجح وتستمر، وركز البعض مثل شاندلر على الهيكل التنظيمي كجزء أساسي في نجاح الإستراتيجية.

- **المرحلة الثانية:** وفيها طورت المؤسسات الاستشارية تقنيات وأدوات تساعد الإستراتيجي في إنجاز مهمته، وكان القائد الاستراتيجي هو من يستخدم هذه الأدوات، مثل «محفظة المنتجات (١٩٧٠)» بواسطة مجموعة بوسطن، كما طور كل من بزل وجيل برنامج «أثر الأرباح على إستراتيجية التسويق» (١٩٧٢)، وافترضوا فيه أنه يمكن ربط إستراتيجية الأعمال بأداء المؤسسة عن طريق دراسة الماضي، ووضع هذا البرنامج كنموذج للتخطيط الإستراتيجي (مور، ٢٠٠١). وأضاف ريتشارد روملت (١٩٧٤) الأداء المالي للشركات وعلاقتها بالإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمؤسسة، مستفيداً من أبحاث شندلر، وزاد عليها، وكانت إضافته في تقديم مبدأ الاستقلالية الإستراتيجية، سبيلاً لتعريف الأعمال التي ستؤثر في القدرة التشغيلية والاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة (مور، ٢٠٠١).

- **المرحلة الثالثة:** اخذ التفكير الإستراتيجي منحى التفكير المنطقي والتركيز على المنافسة، وقد لمع اسم مايكل بورتر من جامعة هارفرد (١٩٨٠) كأحد كتّاب الإستراتيجية البارزين، ومن أهم المراجع التي أثرت الموضوع، في تطوير أداة «القوى الخمس التي تتحكم بالصناعة»، وكذلك «ثلاث إستراتيجيات العامة». كما برز كنجي أوماها (١٩٨٢) في كتابه عقل الإستراتيجي، وتكلم عن أربع طرق إستراتيجية، وهي توزيع الموارد، التركيز على مواطن القوة

في المؤسسة، تحديد الأمور المهمة المؤثرة على العمل، الحرية، وتطرق إلى سيكولوجية صانع الاستراتيجية، كأحد جوانب تطور مفهوم الاستراتيجية، وأن الاستراتيجية هي التنافس، ولولاه ما احتاجت المؤسسات إلى الاستراتيجية، وأن التفكير الاستراتيجي، وأن الاستراتيجية هي التنافس، ولولاه ما احتاجت المؤسسات إلى الاستراتيجية، وأن التفكير الاستراتيجي هو عملية ممارسة دائمة لا تتوقف، مدعومة بالقدرة على الاستخدام اليومي للخيال والتدريب الدائم على إجراءات التفكير المنطقي. وفي سنة (١٩٨٤) كتب بروس هندرسن عن منطق إستراتيجية الأعمال، والتي عزاهما إلى التنافس والقدرة والكيفية التي تتعايش فيها مع المتنافسين، وبرز تريجو وزمرمان (١٩٨٤) وتطويرهما لطريقة الربط بين الإستراتيجية والعمليات حسب نموذج خاص بهما، والذي فيه يركز على وضوح الإستراتيجية وفعاليتها كأساس للنجاح، وكانت إضافتهما الحقيقية ما عرف بـ«القوة المحركة» للإستراتيجية.

في نفس المرحلة (١٩٨٠) برز درك أبل بمساهمة في الفكر الإستراتيجي عن طريق ربط تعريف أعمال المؤسسة ومجالها بالإستراتيجية، وهو ما يقود إلى حسن استغلال موارد المؤسسة. وأضاف جوسف بور (١٩٨٦) بعداً آخر للمفهوم، وهو استغلال الموارد وأثرها على نجاح الإستراتيجية، وأضاف بعد ذلك كل من روبرت برجلمن وليونارد سيلس (١٩٨٨) ما عرف بـ«تحديد البيئة الإستراتيجية»، وأعطت الدور الأكبر في ذلك إلى الإدارة العليا. وبعد ذلك تكلم كل من جون بيرس وريتشارد روبنسون (١٩٨٨) عن خصائص «القضايا أو المسائل الإستراتيجية»، وهي التي تتطلب اهتمام الإدارة العليا، كما أنها تستهلك جل الموارد المؤسسية، ولها أكبر الأثر على الخط العام للمؤسسة، وطبيعتها مستقبلية، وأثرها في المؤسسة على جميع الوظائف والأعمال، ومرتبطة بالبيئة الخارجية، كما تطرقوا إلى خصائص قرارات الإدارة الإستراتيجية على مستويات الهرم التنظيمي، واعتبار الإدارة الإستراتيجية مجموعة إجراءات (مور، ٢٠٠١).

- **المرحلة الرابعة:** أخذ التفكير الإستراتيجي يهتم بالجانب الإنساني والبشري في المؤسسة من ناحية ووضوح رسالة المؤسسة من ناحية أخرى. وفيها تكلم لستر دجمان (١٩٩٠) عن المسؤولية البشرية في الإدارة العامة للمؤسسة، والنظر إلى ما وراء الأنظمة واللوائح، وأثرها على القرار الإستراتيجي في المؤسسات، كما طور «النموذج المتكامل للإدارة الإستراتيجية»، ويقترح فيه أن تطوير الإستراتيجية يبدأ بالرسالة، وينتهي بالأهداف، وأضاف التحكم كأحد عناصر النموذج (مور، ٢٠٠١).

- **في السنوات الأخيرة:** مرحلة (٢٠٠٠ - ٢٠١٣) تغير فيها اتجاه التفكير الإستراتيجي إلى جوانب جديدة، أهمها التركيز على نمو المؤسسات واستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة والمنافسة، وحسب المفكرين والمساهمين في هذه المرحلة (تشكرز، ٢٠١٣)، منهم ريتا غونتر ماكغراث وهي أستاذة مشارك في الإدارة بكلية كولومبيا للأعمال، في كتابها «نهاية الميزة التنافسية: كيفية الحفاظ على إستراتيجية التحرك الخاصة بنفس وتيرة الأعمال» (٢٠١٣)، والتي تتحدث فيه عن ديناميكية التغيير الخارجي، والذي يصعب معه استدامة القدرة التنافسية، وهي تُعتبر الفرضية التي تقوم عليها معظم الإستراتيجيات. أما إريك برينجولفسون فيقدم استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال على أنه ما يجب أن تقوم عليه الإستراتيجيات الحديثة، وهو مؤلف كتاب (مع أندرومكافي) من سباق ضد الآلة (٢٠١٢)، وذلك أن قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار مقرونة بمدى الإبداع والابتكار، وهذا يعتمد في وقتنا على تكنولوجيا المعلومات. وتقول لورانس كابرون: المؤلف المشارك في كتاب «إنشاء، اقتراض أو الشراء: حل معضلة النمو» (٢٠١٢)، وهي أستاذة الإستراتيجية في إنسياد، إن السعي إلى النمو كإستراتيجية قد لا يكون مضموناً بنفس الجهود السابقة، ولذا تم تطوير «إطار مسار الموارد»، في النهاية نجاح الإستراتيجية يعتمد على وفرة الموارد اللازمة لها. كذلك ريتشارد دافيني أستاذ الإستراتيجية في كلية دارتموث، وهو مؤلف لعدد من الكتب المؤثرة للغاية بما في ذلك دافيني أستاذة الإستراتيجية في كلية دارتموث، وهو مؤلف لعدد من الكتب المؤثرة للغاية بما في ذلك «شدة المنافسة» (Hypercompetition) (١٩٩٤)، وهزيمة مصيدة السلع (٢٠٠٩). وفي الآونة الأخيرة، في الرأسمالية الإستراتيجية (٢٠١٢)، فقد تحولت عدسته الإستراتيجية للصين، وما هي أفضل السبل للولايات المتحدة، ودول أخرى، للاستجابة للتهديد الذي تشكله تنافسية الصين الآن. وروجر مارتين عميد سابق لكلية روتمان للإدارة في جامعة تورنتو، وقد كتب مارتين عن أهمية «التفكير المصمم» في الآونة الأخيرة، وتحدث وهو المؤلف المشارك (مع إجي إلفي، رئيس شركة

بروكتير آند غامبل) في كتاب «اللعبة للفوز: كيفية عمل إستراتيجية» (٢٠١٣) عن منهج عملي لإستراتيجية الفوز، عن طريق التفكير من خلال الإستراتيجية، وما الأسئلة الإستراتيجية التي على القائد التفكير بها. سينثيا مونثغمرى أستاذ ورئيس سابق للوحدة الإستراتيجية في كلية هارفرد للأعمال، آخر كتابها هو «الإستراتيجي: كن القائد الذي يحتاجه عملك» (٢٠١٢)، تلخص بحثها بأن الإستراتيجية بحاجة إلى إستراتيجي لكي تنجح. أما كريس زوك وهو شريك في شركة باين آند، حيث يقود وحدة «الممارسة الإستراتيجية العالمية» فيها، فتشمل كتبه الربح من ثلاثية النواة، وأحدث مؤلفاته كتاب بعنوان: التكرار (٢٠١٢)، والذي يناقش أن التعقيد هو القاتل الصامت لإستراتيجية النمو المريحة في المؤسسة، في حين أن الشركات الناجحة هي التي تتسم إستراتيجيتها بالحفاظ على البساطة، وقد حددوا أن طبيعة الإستراتيجية تتغير بثلاث طرق، وهناك ثلاثة مبادئ لضمان البساطة هي: ١- وضوح الخدمات الأساسية. ٢- وضوح الأمور غير القابلة للتفاوض. ٣- نظم التعلم في الحلقات الداخلية للمؤسسة (تكرز، ٢٠١٣).

أما مراحل تطور الفكر الإستراتيجي من وجهة نظر المحتوى الإستراتيجي، فذكرتها دورية مكثري (مكثري، ٢٠٠٠)، حيث إن تطور التفكير الإستراتيجي واكب تطور الإستراتيجية.

- **المرحلة الأولى** من تطور الإستراتيجية بدأت بالتخطيط المالي، وهذا موجود تقريباً في جميع المؤسسات العامة والخاصة، ولذا تسمى أساسيات التخطيط، وبشكل مبدئي وضع الميزانية ومتابعة التطور، ويعرف بالإستراتيجية الضمنية، وهي مسؤولية الرئيس التنفيذي والإدارة العليا وأدواتها التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي والقرار الإستراتيجي البراغماتي.

- **المرحلة الثانية** للتخطيط المبني على التنبؤات في هذه المرحلة، يقوم المخطط المالي بمحاولة تجاوز الزمن ومد خط التخطيط إلى المستقبل محاولاً التنبؤ بما سيحدث باستخدام المعطيات الحالية، لذا تتميز هذه المرحلة عن سابقتها بالبعد الزمني، وأدواتها تحليل الاتجاه والنموذج الارتدادي ونموذج المحاكاة.

- **المرحلة الثالثة** التخطيط المبني على البيئة الخارجية، وتأتي لما يعجز المخططون عن فهم ما يجري بالاعتماد على المعلومات الداخلية فقط، فيلجأ إلى فهم الواقع الخارجي، العملاء، المنافسين، الموردن، وعناصر أخرى.

- **المرحلة الرابعة** الإدارة الإستراتيجية ومرحلة حياكة القرار في نسيج المؤسسة، ويكون جزءاً منها، كما تتميز بتعميم الفكر الإستراتيجي على عموم المؤسسة وعدم الاكتفاء بالإدارة العليا (مكثري، ٢٠٠٠).

## الفصل الثالث

### تطبيقات الفكر الإستراتيجي في مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الزكوية

#### تطبيقات الفكر الإستراتيجي في مؤسسات القطاع العام

طبق التفكير الإستراتيجي في المؤسسات وأثر بصورة مباشرة وغير مباشرة، وكانت مجالات التأثير متعددة، وكانت تطبيقاته ذات تأثير كبير على الجانب التخطيطي فيها، بل اعتبر التفكير الإستراتيجي هو المرحلة الأولى والمهمة من مراحل التخطيط الإستراتيجي، وأحد أسباب نجاحه أو فشله، وعدد بعض الكتاب تطبيقات التفكير الإستراتيجي في أي مؤسسة في الأماكن التالية:

١ - الإستراتيجية بشكل عام والتخطيط الإستراتيجي بشكل خاص، واعتبر هو المرحلة التي تسبق مرحلة التخطيط (ليدتك، ١٩٩٨) بسبب تأثيره المباشر على جانب الإبداع والتجديد في عمل المؤسسة وتطوير رؤيتها، ومن جانب آخر يساهم في بناء بيئة إبداعية تمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات (الن وجيراس، ٢٠٠٩).

٢ - قيادة المؤسسة من الأماكن التي يتم فيها تطبيق التفكير الإستراتيجي (واترز، ٢٠١١)، والإدارة العليا، وهذا ما خلصت له دراسة الباحثة نهال العشي من أن هناك علاقة إيجابية بين التفكير الإستراتيجي وأداء الإدارة

- العليا من حيث الإبداع والمدخل المستقبلي وإدارة الصراع (العشي، ٢٠١٣). كما بيّن جوليوم أن القائد يجب أن يتحلّى بالتفكير الاستراتيجي، كي يتمكن من قيادة المؤسسة في بيئة متغيرة (جليوم، ٢٠١١).
- ٣ - القرار وطرق اتخاذه من الأماكن المهمة في المؤسسة لتطبيقات التفكير الاستراتيجي (واترز، ٢٠١١)، ولذا اعتبر بعض الباحثين أن التفكير الاستراتيجي لا يخص الإدارة العليا وقيادة المؤسسة فقط، وإنما يجب أن يصل إلى المراتب الإشرافية، فحيث يوجد القرار يوجد التفكير الاستراتيجي (ابرهام، ٢٠٠٩)، وعلى المؤسسات تشجيع تطبيق التفكير النقدي الذي يؤثر بالقرار الاستراتيجي، والمشكلات المعقدة داخل المؤسسة (الن وجيراس، ٢٠٠٩).
- ٤ - أحد أهم الأماكن في المؤسسة هو الأنظمة واللوائح، وتطبيق التفكير الاستراتيجي للعاملين على وضع اللوائح والأنظمة يوفر على المؤسسة كثيراً من العناء والمشكلات المستقبلية، وذلك عن طريق ربطها بالإستراتيجية وتجميع الأفراد حولها (جوليوم، ٢٠١١)، كما له تطبيقات في نظام الاتصال والتواصل المؤسسي، والتي تساهم في إيصال الرؤية وشرحها وتجميع الأفراد عليها (لارسن وهانسن، ٢٠٠٥).
- ٥ - من أهم تطبيقات الفكر الاستراتيجي في المؤسسات الثقافية المنظمة، والدور الذي تلعبه في: كيف نُؤدي العمل ونوصل الخدمة في المؤسسة (كمبس ولونا اركوس، ٢٠٠٩)، ولذا كان دور القيادة كبيراً جداً في خلق البيئة وتطوير الثقافة.

### الاستراتيجية في مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الزكوية

تعتبر المؤسسات الزكوية مؤسسات قطاع عام، هدفها تقديم خدمة على مستوى عالٍ كسائر المؤسسات، وقد تختلف مؤسسات القطاع العام عن المؤسسات في مجال الربحية، ولكنها تتفق بتقديم الخدمة على مستوى عالٍ، ولذا اهتمت مؤسسات القطاع العام بالإستراتيجية ومفاهيمها.

بدلت المؤسسات الحكومية جهداً كبيراً لتطوير عملها والوصول إلى الكفاءة المطلوبة، مثلها مثل القطاع الخاص. وكان جزءاً من هذه الجهود تطبيق مفاهيم ومبادئ الإدارة الحديثة، وهذه العملية عرفت بعملية نقل المعرفة والعلوم الإدارية من القطاع الخاص إلى القطاع العام (الشطي، ٢٠٠٣)، وذلك بسبب أن كلا من القطاع الخاص والعام يواجه نفس المشكلة والخاصة بالتعقيدات والتغيير المستمر وعدم وضوح المستقبل، كما أن بعض الباحثين يرى أن القطاعين مكملان لبعضهما وليس متناقضين أو متنافسين، بل البعض اعتبرهما فرعين لأصل واحد (شوقي وأبو إدريس، ١٩٩٥)، بل إن (الن لوتن) يرى أنهما يختلفان في المستوى التشغيلي ويتسابقان ويتفقدان في المستوى الإستراتيجي، وأخيراً يرى (بيتر دراكر) أن هناك ثلاث مؤسسات من الناحية الإدارية: الأول القطاع الخاص، وهي التي تزود المجتمع بالخدمات والمنتجات، والثانية هي المؤسسات الحكومية، وهي المسؤولة عن التنظيم والرقابة، والأخيرة مؤسسات غير ربحية، وهي المسؤولة عن تغيير الإنسان وسلوكه.

وكانت الإستراتيجية أحد هذه المفاهيم والمبادئ والمعارف التي تم نقلها، وفي رأي أبي الإدارة الحديثة (بيتر دراكر) فإن مؤسسات القطاع العام تحتاج إلى الإستراتيجية لتطوير واستدامة أعمالها والتعامل مع التغيير الحادث في بيئتها، وفي رأي (مارك مور) فإن حيازة رؤية مستقبلية وتكوين فكرة عن المستقبل من أهم واجبات المديرين والقياديين في القطاع الخاص والعام. وقد استخدم التخطيط الإستراتيجي كأحدى الآليات التي تواجه فيها مؤسسات القطاع الخاص عدم الاستقرار في البيئة الخارجية (الشطي، ٢٠٠٣).

من ناحية التعريف يتفق القطاعان في تعريف الإستراتيجية، والإستراتيجية تقوم على الفرضيات التالية في القطاعين، وإن اختلفت بطبيعتها (الشطي، ٢٠٠٣):

- ١ - إنها تخلق قيمة مضافة وذات هدف وقصد.
- ٢ - البيئة التي تعمل بها، سواء البيئة الداخلية أو الخارجية، كما أنهم يواجهون نفس المتغيرات والاضطرابات في البيئة.
- ٣ - الموارد والقدرات التي تخلق القيمة المضافة للمجتمع والبيئة الخارجية، وتحقيق القصد، وهنا يأتي دور المديرين والقيادات في إدارة هذه الموارد والقدرات على تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه يمكن للمؤسسات الزكوية أن ترى أثر التفكير الإستراتيجي بشكل خاص والإستراتيجية بشكل عام عليها بالشكل الذي صوره (مارك مور) كالتالي:

- ١ - تمكّنها من التعامل مع الواقع.
  - ٢ - التركيز على خلق قيمة مضافة للمجتمع.
  - ٣ - تمكّن الإدارة من الحفاظ على الرسالة والقصد من وراء إنشاء المؤسسة.
  - ٤ - مراقبة البيئة الخارجية لتحسين الفرص واقتناصها.
  - ٥ - فهم وظائف الإدارة والسلوك المستقبلي المتوقع للمؤسسة.
  - ٦ - رفع مستوى التفكير والتصريف للقيادة من التكتيك والتشغيل إلى المستوى الإستراتيجي.
  - ٧ - تمكين القيادة من تسكين المؤسسة في البيئة الخارجية.
  - ٨ - إرشاد وتوجيه بقية الفريق القيادي من المساهمين والرأسماليين لتحقيق الأهداف.
- وللوصول إلى هذا المستوى، ولإتمام الفائدة المرجوة من تطبيق التفكير الإستراتيجي والإستراتيجية في المؤسسة ينصح (الن لتون) بأنه يمكن للمؤسسات والمؤسسات الحكومية الاسترشاد بالرأي التالي (الشطي، ٢٠٠٣):
- ١ - الاهتمام بالأهداف بعيدة المدى.
  - ٢ - تكامل الأهداف البعيدة والقصيرة المدى ضمن هيكل أهداف مترابط.
  - ٣ - الإدراك بأن الإستراتيجية ليست ذات تطبيق ذاتي.
  - ٤ - محاولة التفاعل والتأثير بالبيئة الخارجية بدلاً الاستجابة لها فقط.
- ومن المهام الأساسية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الزكوية والحكومية الأخرى (الشطي، ٢٠٠٣) التالي:
- ١ - تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
  - ٢ - تطوير رؤية مؤسسية.
  - ٣ - تطوير الإستراتيجية.
  - ٤ - تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.
  - ٥ - التحكم الإستراتيجي.
- كذلك يمكن التفكير الإستراتيجي المؤسسات الزكوية والحكومية الأخرى من تضمين ومشاركة المؤثرين والمتأثرين بالمؤسسة، ومشاركتهم في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، وإن أُعتبر هذا من الصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة بشقيها الخاص والعام. كما يمكن للتفكير الإستراتيجي أن يساعد المؤسسات الزكوية في طور تكوين وتطوير الإستراتيجية كما بيّن (مارك مور) في ثلاث حالات:
- ١ - تصريح برسالة المؤسسة.
  - ٢ - توفير موارد ودعم وشرعية.
  - ٣ - شرح كيفية تنظيم وتشغيل المؤسسة الزكوية لتحقيق الأهداف.
- كذلك في مرحلة تطوير الإستراتيجية بيّن (الن لوتن) أن التفكير الإستراتيجي يوفر للمؤسسات الزكوية والحكومية أدوات التحليل الإستراتيجي، منها (الشطي، ٢٠٠٣):
- ١ - تحليل ستيب (STEP)، وفيه يتم تحليل البيئة الخارجية من النواحي الاجتماعية والفنية والاقتصادية والسياسية.
  - ٢ - تحليل سوت، (SWOT) وفيه يتم تحليل مواطن القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتحديات الخارجية لها.
  - ٣ - نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر لتحليل تنافسية البيئة الخارجية، (وإن كان البعض يراه صالحاً للصناعة فقط).
  - ٤ - نموذج بورتر للإستراتيجيات العامة في قيادة التكلفة، وتميز المنتج والتركيز.
  - ٥ - نموذج (مايلز وسنو ١٩٧٨) لأنواع المؤسسات، (المنقب - محلل - مدافع - مفاعل).
  - ٦ - مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

أما في مرحلة التنفيذ والإدارة الإستراتيجية فيساعد التفكير الإستراتيجي المؤسسات الزكوية والحكومية الأخرى على الفهم الحقيقي لطبيعة الإستراتيجية، والقاضي بعدم الفصل بين مرحلة تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، وهنا يبرز دور القائد ذو التفكير الاستراتيجي، مما يوفر للمؤسسة احتمالات كبيرة للنجاح، كذلك يوفر لها في نفس الوقت القدرة على تفادي ظاهرة الانحراف الإستراتيجي التي تؤدي إلى فشل تطبيق الإستراتيجية. كما أن التفكير الإستراتيجي يزود المؤسسات الزكوية والحكومية الأخرى بعناصر نجاح تنفيذ الإستراتيجية، وهي (الشطي، ٢٠٠٣):

- ١ - أن تكون الإستراتيجية ذات قيمة مضافة جوهرية.
  - ٢ - كما ينبغي لها أن تكون ذات شرعية ومستدامة من الناحية السياسية.
  - ٣ - وأخيراً ممكنة التطبيق من الناحية العملية والإدارية.
- كما يساعد التفكير الإستراتيجي المديرين والقياديين في المؤسسات الزكوية والحكومية على التركيز في قيادة تنفيذ الإستراتيجية دون الغوص في التنفيذ (الشطي، ٢٠٠٣) من خلال ثلاث طرق:
- ١ - فصل وإبعاد كل من لا يساهم في تحقيق رسالة المؤسسة (من أنشطة وأفراد).
  - ٢ - توزيع الأعمال والمهام على وحدات تنظيمية.
  - ٣ - إيجاد آليات قيادة جديدة تتماشى مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.
- يزود التفكير الإستراتيجي مديري المؤسسات الزكوية وقياديينها بمهارات وقدرات أساسية لنجاح التنفيذ وقيادة الفريق لضمان تطبيق فعال للإستراتيجية، وذلك (الشطي، ٢٠٠٣):
- ١ - مزيج من الحساسية والصرامة.
  - ٢ - الحكمة في عدم الانجرار إلى إدارة الإستراتيجية بل قيادتها.
  - ٣ - المهارة لتحديد الجانب القيادي في الأنشطة والمهام.
  - ٤ - الالتزام بأهمية التعليم التنظيمي.
- دلت الدراسة على أن القطاع العام استفاد من جهود القطاع الخاص التطويرية أيما استفادة، وأثر ذلك على نجاح مؤسسات القطاع العام، ولذا ينصح أن تستمر المؤسسات الزكوية بشكل خاص والحكومية بشكل عام بمراقبة ومسايرة التغييرات الإدارية في القطاع الخاص، لأن حجم التحديات التي تواجه الجميع تكاد تكون واحدة، ولاستمرار الاستفادة المؤسسية وتطوير الموارد البشرية والقدرات الإدارية داخلها، ولمواكبة المؤسسات للتغييرات في بيئتها الخارجية.

## الفصل الرابع

### التفكير الإستراتيجي وتأثيره في الأداء المؤسسي

أثبتت العديد من الدراسات المباشرة وغير المباشرة أن الفكر الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي لهما أثر إيجابي في الأداء المؤسسي، وأن جودة الإستراتيجية فقط قد لا تضمن نجاحها وحسن الأداء المؤسسي، بل تحتاج المؤسسة لضمان نجاح إستراتيجيتها إلى تنفيذ جيد، وبالضرورة تحتاج إلى منفذ جيد (قائد) من ميزاته أنه ذو قدرات إستراتيجية، ومهارات إدارية وقيم شخصية، يستطيع فهم الإستراتيجية ويفهم الظروف المحيطة بالمؤسسة، ويقدر متطلبات العمل لضمان نجاح تنفيذ الإستراتيجية لأداء مؤسسي ناجح (راماموث، ٢٠١٣) (شراذر وتيلور وداتلن، ١٩٨٤)، وسوف نستعرض بعض منها في هذا الفصل:

- ١ - دلت دراسة (كامس وأروكاس) التي أجريت على ١٨٣ شركة إسبانية، وحللت بعمق العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وتطبيقات وممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ووجدت أن هناك علاقة وثيقة بين إستراتيجية المؤسسة والأداء المؤسسي (كامس وارو كاس، ٢٠٠٩).

وجود قيادة إستراتيجية تتمتع بالرؤية المستقبلية وذات تفكير إستراتيجي عامل رئيسي في نجاح التنفيذ والوصول إلى الأهداف المرجوة (جوليوم، ٢٠١١).

٢ - وفي بحث آخر لـ (جوليوم) بعنوان «تطور التفكير الإستراتيجي وممارساته: إستراتيجية المحيط الأزرق» بين أهمية القيادة ودورها في تطوير وتنفيذ الإستراتيجية، وأن مهمة القائد هي تشجيع وتنمية التفكير الإستراتيجي في المؤسسة لضمان النمو والتقدم المستقبلي، وذلك عن طريق إفهام الجميع الرؤية المستقبلية وإستراتيجية المؤسسة، كذلك تبيان دور كل شخص في تحقيق الأهداف وإشراكهم بفعالية في تنفيذ الإستراتيجية، مما يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأداء المؤسسي، وقد وضع عدة توصيات لضمان حدوث التأثير الإيجابي المطلوب على أداء المؤسسة (جوليوم، ٢٠١١).

٣ - كما اختبرت دراسة (شرادر وتيلرو دالتن) العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي، وأنه كلما كانت الإجراءات واضحة ورسمية كان تأثيرها أكبر كما بينت أثر قدرات المديرين ومهاراتهم الإدارية من جانب، وقدرة المؤسسة على التوافق مع البيئة الخارجية من جانب آخر له أكبر الأثر في فاعلية التخطيط الإستراتيجي، كما بينت الدراسة أثر محتوى التخطيط الإستراتيجي على الأداء (شرادر وتيلرو دالتن، ١٩٨٤).

٤ - قدمت دراسة (ري أندروز وجورج بوين ورتشارد ووكر) أول اختبار تجريبي على أن محتوى الإستراتيجية هو المحدد الرئيس للأداء المؤسسي في القطاع العام، ويضم محتوى الإستراتيجية بُعدين: أولهما الموقف الإستراتيجي (هل المؤسسة ريادية وسباق في أعمالها، أم هي مدافعة عن وضعها الحالي، أم ذات ردود أفعال لما يحدث لها؟) والإجراءات الإستراتيجية (التركيز النسبي على التغيرات في البيئة الخارجية، وأنواع الخدمات، والإيرادات، والعلاقات الخارجية، والخصائص الداخلية). واستخرجت بيانات من ١٩٩ مؤسسة محلية في إنجلترا، وشملت التدابير من المحتويات إستراتيجية في نموذج متعدد المتغيرات ومتعدد الصلاحيات الإدارية في الأداء. أظهرت النتائج الإحصائية أن الأمور محتوى الإستراتيجية، ويرتبط الأداء التنظيمي بشكل إيجابي مع المؤسسة الرائدة، وبشكل سلبي مع المؤسسة ذات ردود الأفعال. وعلاوة على ذلك، أثبتت الدراسة أن السلطات المحلية التي تسعى إلى بيئة جديدة لخدماتها أكثر عرضة للأداء الجيد. وتشير نتائج الدراسة إلى أن أي نماذج أداء مؤسسي يجب أن تتضمن محتويات الإستراتيجية في القطاع العام (أندروز وبوين و ووكر، ٢٠٠٦)، ومحتوى الإستراتيجية هو لب التفكير الإستراتيجي، والذي يعتمد عليه القائد الإستراتيجي في فهمه للإستراتيجية وأهداف المؤسسة.

٥ - وقد تخفق المؤسسات في تحقيق إستراتيجيتها، ومن أهم أسباب الإخفاق ابتعاد الأداء المؤسسي والفردى عن الإستراتيجية، كما أثبتت ذلك دراسة (رافي راموثي) من جامعة ليفربول، حيث أجريت الدراسة على مؤسستين من آسيا ذواتي أحجام مختلفة، وبينت الدراسة أهمية وجود قيادة تنفيذية مبادرة، والعمل على انتظام الإستراتيجية مع الأداء المؤسسي من خلال نظام تقييم الأداء للأفراد، ولذا تحتاج المؤسسات إلى من يستطيع أن ينقل الإستراتيجية إلى التنفيذ والتطبيق الصحيح، وقد وفر نموذج مثل كابلن ونورتون (٢٠٠٦) أداة لقيادات المؤسسات لكي تساعدهم على الوصول إلى النجاح المنشود (راماموث، ٢٠١٣).

٦ - في دراسة مختلفة في موضوعها وطريقة بحثها ذكر (كليتون كرستسن) حتى مع وجود الإستراتيجية قد تفشل أو تخفق بعض المؤسسات بسبب غياب التفكير الإستراتيجي أو بالأخص هو ليس إحدى المهارات الأساسية لدى المديرين، وكذلك في دراسة لشركة بترفيلد فابريك إحدى الشركات الصناعية البريطانية الكبرى في الصعوبات التي تواجهها الإدارة العليا في تنفيذ الإستراتيجية، وطرق التغلب عليها، وكيف أن معظم الفريق القيادي في المؤسسة لا يهتم بتطوير قدرات التفكير الإستراتيجي، مما يجعل المؤسسة تلجأ إلى الشركات الاستشارية وبيوت الخبرة لإرشادها إلى التوجه الإستراتيجي للمؤسسة بدلاً من تطوير قدرة التفكير الإستراتيجي تلك لدى قيادات المؤسسة، كما أقر في الدراسة أن تطوير التفكير الإستراتيجي لدى الأفراد يستلزم أن يتحمل الأفراد بأنفسهم عبء تطوير العناصر الرئيسة للاستبصار الإستراتيجي، ولكي تطور المؤسسات مهارة التفكير الإستراتيجي وقدراته لدى العاملين لديها والمديرين يجب إشراكهم في مرحلة تطوير الاستراتيجية (كرستسن، ٢٠٠٦).



٧ - في بحثه (ستان أبراهام) ( يقول إن التفكير الإستراتيجي يمثل جزءاً مهماً من أعمال جميع المديرين (ابراهيم، ٢٠٠٥)، وليست الإستراتيجية في محتواها تحقيق الأسبقية التنافسية والتغلب على المنافسين، والتفكير الإستراتيجي هو الذي يوفر ذلك لأنه الإجراءات التي توفر بدائل المنافسة والقيمة المضافة للعملاء، ولكي يتم ذلك يجب أن يكون التفكير الإستراتيجي عملية مستمرة، وليست مناسبة سنوية تتصادف مع التخطيط الإستراتيجي، كما أنه شرح كيف أن أداء المؤسسة والمتمثل ب(قيمة مضاعفة للمساهمين ومنافس قوي ومكانة تنافسية في المجال) لا يأتي إلا عن طريق التفكير الإستراتيجي، ووجود التفكير الإستراتيجي في المؤسسة مهم جداً بغض النظر عمّن يقوم به فرداً كان أم مجموعة، ما دام أنه موجود وبشكل مستمر، وتقوم المؤسسة بنشر مخرجاته مع بقية أفراد المؤسسة (ابراهيم، ٢٠٠٥).

٨ - وفي دراسة وصفية تحليلية للباحثة منال العشي (٢٠١٣) والتي تهدف إلى التعرف على أثر التفكير الإستراتيجي في أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، وكذلك التعرف على مدى توفر عوامل التفكير الإستراتيجي هناك، وكان عدد المديرين ٩٥ مديراً من ٢٦ جهة، خلصت إلى وجود علاقة بين عوامل التفكير الإستراتيجي ومستوى أداء الإدارة العليا، ولذا أوصت الدراسة بالعمل على زيادة الوعي لدى الإدارة العليا لتبني منهج التفكير الإستراتيجي، وتطوير برامج تدريبية للمديرين. (العشي ٢٠١٣).

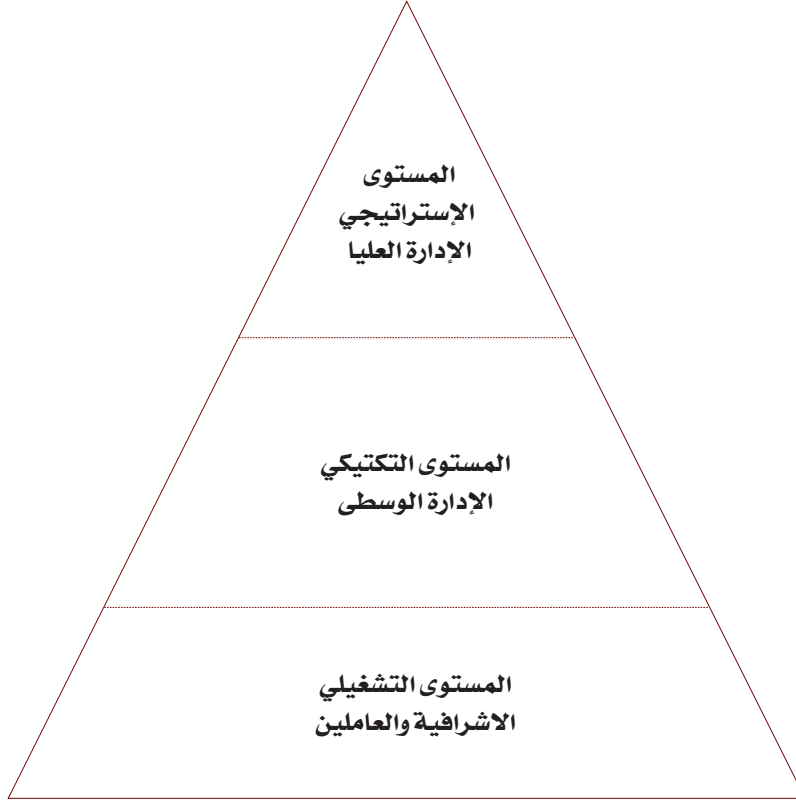
في الختام، وبعد هذا الاستعراض نرى أن تهتم المؤسسات الزكوية والحكومية الأخرى بهذا الأمر لضمان جودة تنفيذ خططها، والوصول إلى أهدافها، والقدرة على التعامل مع المتغيرات الحادثة في بيئتها، والتحديات التي تواجهها.

كما نرى أن تهتم هذه المؤسسات بتفعيل برامج إعداد القيادات وتطويرها، هذه البرامج مبنية على مفهوم التفكير الإستراتيجي وعناصره، وأن يشمل التطوير القيادات في جميع المستويات (العليا والوسطى والإشرافية)، لإشاعة الثقافة الإستراتيجية، وذلك من شأنه أن يضمن للمؤسسة قدرا من الاستمرارية، ووفرة في القيادات المستقبلية.

كما ننصح المؤسسات الزكوية والحكومية الأخرى بأن تعمل على نشر الرؤية المؤسسية للأفراد وإيضاحها، وربطهم بها، وكذلك نشرها في الخارج للمتعاملين معها.

ولتعميم الفائدة على المؤسسات الزكوية، نختم ببعض الأمور التي قد تسهل وترشد المؤسسات في عملها التطويري، ونبين محتويات التفكير الإستراتيجي وعناصره، ومواصفات المفكر الإستراتيجي، كي تتبنى هذه المؤسسات والجهات المهمة بالتطوير فيها برامجها وخططها التطويرية مستعينة بها.

مرفق رقم (١): هرم تصنيف الأعمال



مرفق رقم (٢) مدارس تشكيل الاستراتيجية (منتسبيرغ ١٩٩٨)

مدرسة التعلم الاستراتيجية نتاج عملية آنية	مدرسة التصميم الاستراتيجية نتاج عملية مفاهيم
مدرسة القوة الاستراتيجية نتاج عملية تفاوضية	مدرسة التخطيط الاستراتيجية نتاج عملية رسمية
مدرسة الثقافة الاستراتيجية نتاج عملية جماعية	مدرسة المكانة الاستراتيجية نتاج عملية تحليل
مدرسة البيئة الاستراتيجية نتاج عملية تفاعلية	مدرسة المبادر الاستراتيجية نتاج عملية رؤية
مدرسة التشكيل الاستراتيجية نتاج عملية تحول	المدرسة الادراكية الاستراتيجية نتاج عملية عقلية

## المراجع

### ١ - المراجع العربية:

- ١ - نيوف، صلاح «مدخل الى الفكر الإستراتيجي» مذكرات الأكاديمية العربية المفتوحة، قسم العلوم السياسية، الدنمارك مايو ٢٠٠٨ - بحث منشور في الانترنت.
- ٢ - شوقي، محمد وابو ادريس، محمد «التحديات الجديدة للادارة العامة» - مكتبات المدينة - مصر ١٩٩٥.
- ٣ - العشي، نهال شفيق «أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الادارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة - بحيث درجة الماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الاسلامية - غزة - ٢٠١٣.

### ٢ - المراجع الانجليزية

- 1 - Abraham, Stan «Stretching strategic thinking», Strategy & Leadership Volume 33, Issue 5, 2005.
- 2 - Allen, Charles D and Gerras, Stephenj. «Developing Creative and Critical Thinkers, Military Review, Nov-Dec 2009.
- 3 - Alshatti, Ahmed K. «Strategic Drift», PhD Dissertation, University Of Bradford, 2003, not published.
- 4 - Andrews, Rhys, Boyne, George A. and Walker, Richard M. «Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis, Public Administration Review Volume 66, Issue 1, pages 52 - 63, January 2006.
- 5 - Bourgeois III, L. J. (Jay) , «Strategic Management: From Concept to Implementation», Dryden Press, 1997.
- 6 - Camps, Joaquin and Luna-Arocas , Roberto «High involvement work practices and finn performance», The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, May 2009, 1056 -1077
- 7 - Christensen, Clayton M. «Making Strategy: Learning By Doing», Harvard Business Review, Nov- Dec 1997.
- 8 - Collins, Jim and Porras, Jerry» Built to Last «, Harper Collins, 2002.
- 9 - Dixit, Avinash K. and Nalebuff, Barry J. «Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life», Norton & Company, New York, 1993.
- 10 - Duhaime, Irene M. , Stimpert, Larry and Chesley Julie «Strategic Thinking: Today's - Business Imperative» Routledge 2012 , New York, NY 10017.
- 11 - Freedman, Lawrence «Strategy: A History», Oxford University Press, 2013.
- 12 - Guillaume, NICOLAS «Evolution of Strategic Thinking and practices: Blue Ocean Strategy» Master Thesis, Master's program in Leadership and Management in International Context, Linnaeus University, School of Business and Economics 2011.
- 13 - Hamel G. and Prahalad C. K. , « Strategic Intent», Harvard Business Review May/June, 63 -78 (1989).

- 14 - Harvard Business Press, Thinking Strategically, Boston, Mass. ISBN-13: 978 -14221- 5559 - 2, 2010.
- 15 - Hughes, Richard L. and Beatty, Katherine C « Becoming a Strategic Leader» (San Francisco: Wiley and Sons, 2005): p. 9.
- 16 - Larson, Reed and Hansen, David.» TheDevelopment ofStrategic Thinking: Learning to Impact Human Systems ina Youth Activism Program», Human « Development ,July-.Aug 2005 48:327- 349.
- 17 - Liedtka, Jeanne M. « Strategic Thinking: Can it be Taught?» Long Range Planning, Vol31, No.1, pp 120 -129,1998.
- 18 - Mintzberg, Henry «The Use and Fall of Strategic Planning» The Free Press, New York (1994).
- 19 - Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce, and Lampel, Joseph «Strategy Safari .A Guided Tour Through The Wilds OfStrategic Management», Free Press? New York» 1998.
- 20 - Moore, J.I «Writers on Strategy and StrategicManagement», 2nd Editions, 2001, Penguin Books.
- 21 - Nasi, J. (Ed.) «Arenas of Strategic Thinking», Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland p. 29 (1991).
- 22 - Ramamoorthi, Ravee «How is performance management linked to organizational strategy execution and performance? A case study of two organizations of different scale in a. Asia» University OfLiverpool, March 2013.
- 23 - Ridgley, Stanley K. «Strategic Thinking Skills», The Teaching Company, USA, 2012.
- 24 - Shrader, Charles B. Taylor, Lew and Dalton, Dan R. «Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal», Journal ofManagement 1984 10: 149
- 25 - Waters, Douglas E «Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers» Joint Forces Quarterly, issue 63, 4th quarter 2011».
- 26 - Wilson, Ian «Strategic Planning Isn't Dead-It Changed», Long Range Planning27(4), 14 (1994).

### 3 - الانترنت (On Line References)

- 1- Mckinsey & Company, Mckinsey Quarterly, Insight & Publications ,2000 <http://www.mckinsey.com/insights/strategy/thinking-strategically>.
- 2 - Stanleigh, Michael «The Role of Strategic Thinking in Business Planning <http://www.bia.ca/articles>.
- 3 - Thinkers 50, [http://www.thinkers50.com/t50-awards/awards-2013/ TheRoleofStrategicThinkinginBusiness'Planning.htm](http://www.thinkers50.com/t50-awards/awards-2013/TheRoleofStrategicThinkinginBusiness'Planning.htm).

### 4 - ويكيبيديا

(en. wikipedia. org/wiki/strategic)



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

تجارب مؤسسية  
تجربة بيت الزكاة الكويتي

إعداد  
الأستاذ / عبد المحسن الكندري  
مدير مكتب التخطيط - بيت الزكاة الكويتي





## مقدمة

لعب بيت الزكاة الكويتي منذ نشأته دوراً بارزاً في ممارسة العمل الإنساني والخيري داخل وخارج دولة الكويت، مما جعله نموذجاً للعديد من المؤسسات العاملة في هذا المجال، ولقد تعاضم هذا الدور في السنوات الأخيرة، كما أنه من المتوقع أن يزداد هذا الدور تأصيلاً للنتائج التي يحققه البيت في المجالات الإنسانية والخيرية، إلى جانب الشراكات المتعددة مع العديد من الدول والمؤسسات، فضلاً عن توقعات أصحاب المصالح Stakeholders الأمر الذي فرض على قادة البيت ضرورة الانطلاق في الأداء اعتماداً على الأساليب العلمية المعاصرة في كافة مجالات عمل البيت.

ولقد أدرك قادة البيت أهمية تأصيل التخطيط الاستراتيجي في كافة الممارسات التطبيقية في الأجلين الطويل والقصير منذ نشأته، وذلك اعتماداً على الأساليب العلمية الحديثة ووفقاً لمراحل التخطيط الاستراتيجي المعمول بها في المؤسسات العالمية، مع الأخذ في الحسبان مشاركة القادة والعاملين بالبيت مما جعل من تلك الممارسات الاستراتيجية دافعاً للعديد من مؤسسات التقييم بدولة الكويت والعالم العربي لمنحه جوائز التميز في الممارسات التطبيقية لمجالات العمل الإنساني والخيري، الأمر الذي فرض على قادة والعاملين بالبيت ضرورة الاستمرار في عمليات تطوير وتحسين الأداء الاستراتيجي سعياً لتلبية توقعات المستفيدين وأصحاب المصالح وفق نتائج تطويرية وقفزات في الأداء المستقبلي.

ومن هذا المنطلق فقد حرص قادة بيت الزكاة على تبني منهج التخطيط الاستراتيجي مع وضع استراتيجية عمل للفترة ٩٦/٩٥ - ٢٠٠٠/٩٩ لتكون بمثابة أداة أساسية لتنفيذ الدور الاجتماعي لفريضة الزكاة، والتي حقق البيت من خلالها نجاحاً ملموساً وتغيراً مشهوداً.

واستكمالاً لمسيرة البيت في هذا المجال، واقتناعاً بأن النجاح في تطوير البناء المؤسسي للبيت لا يتم إلا من خلال خطط واعية تستشرف المستقبل، وتأخذ بعين الاعتبار خبرات الماضي قد عمدت إدارة البيت لوضع الأطر التنظيمية المؤسسية التي تضمن أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجية عملية مؤسسية متكاملة تنعكس على واقع الأداء المؤسسي في كافة مجالات العمل، وقد انعكس ذلك على حوض البيت لخمس تجارب متتالية للتخطيط الاستراتيجي، ابتداءً عام ٩٦/٩٥ - تم تجربة التخطيط الاستراتيجي ٢٠١٢/١١ - ٢٠١٦/١٥، والتي تم نتيجتها بإعادة الخطة الاستراتيجية للبيت ٢٠١٧/٢٠١٦ - ٢٠٢١/٢٠٢٠ وفقاً لأفضل الممارسات التطبيقية Best Practice.

وتهدف هذه الورقة إلى استعراض الممارسات التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي لبيت الزكاة، باعتبارها نموذجاً تطبيقياً يتوافق مع الأداء المقارن Benchmarking للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء وفقاً لمداخل تطويرية تعتمد على ضرورة تحقيق المشاركة المؤسسية والمجتمعية في تأصيل التخطيط الاستراتيجي في كافة مجالات العمل كواقع عملي ملموس، فضلاً عن تعظيم ثقافة الأداء الاستراتيجي لكافة المستويات التنظيمية والإدارية، إلى جانب عرض التجربة التطبيقية للبيت في تحديث الخطة الاستراتيجية للسنوات الخمس القادمة ٢٠٢١/٢٠١٦، وذلك بمشاركة كافة أصحاب المصالح داخلياً وخارجياً، الأمر الذي يتوقع منه تحقيق أعلى مستويات الأداء المستهدف في كافة المجالات وتلبية توقعات وطموحات المستفيدين على كافة تنوعاتهم من خدمات بيت الزكاة.

## مراحل البناء الهيكلي للممارسات التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي في بيت الزكاة

اعتمد قادة البيت في كافة الممارسات التطبيقية التخطيط الاستراتيجي مجموعة من الآليات مما جعله إطاراً مرجعياً في إعداد وصياغة الخطط الاستراتيجية، مع الحرص على ضرورة ضمان أن يتوافر قدرًا من المرونة الذي يواءم مع المتغيرات المحيطة، مع الأخذ في الحسبان مراعاة الوضوح والملاءمة، حيث تتمثل تلك الآليات في الآتي:

### الإطار المرجعي:

ويتكون من المصادر التي يتم الرجوع إليها عند إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للبيت والتي تعتمد على اتباع أفضل الممارسات التطبيقية، فضلا عن الأساليب العلمية الحديثة مع تطويعها وفقا لمجالات عمل البيت لصياغة خطة استراتيجية منهجية والتي تحقق الطموحات التي يسعى القادة والعاملون في البيت إلى تحقيقها، إلى جانب تحقيق توقعات ومتطلبات أصحاب المصالح، ويبين الشكل التالي الإطار المرجعي لصياغة الخطة الاستراتيجية لبيت الزكاة:



### تشخيص الوضع الراهن

ويقصد به تشخيص الوضع الراهن للبيت وفقا لمجالات عمله الحالية من خلال الإجابة على السؤال التالي: What Is?، وذلك بمشاركة قادة والعاملين بالبيت، إلى جانب التعرف على توقعات ومتطلبات أصحاب المصالح، بحيث تهدف إلى:

- تحديد التوجه الاستراتيجي للبيت
- تحديد توجهات البيت
- العمل على رفع مستوى المشاركة
- تحدد مستوى الإنجاز

والخطوة الأولى للتشخيص الاستراتيجي ... هي الإجابة عن التساؤلات التالية:

- أين نحن الآن؟ WHERE AM INOW?
- أين نريد الذهاب؟ WHAT DO I NEED TO DO NOW TO GET THERE?
- ماذا يجب أن نفعل لكي نصل إلى هناك؟ WHAT DO I NEED TO DO NOW TO GET THERE?

مع الأخذ في الحسبان مراجعة الخطة الاستراتيجية السابقة للبيت بمراحلها المختلفة، وذلك وفقا لمجموعة من الأدوات والآليات (استبيانات، مناقشات مفتوحة، اجتماعات مع أصحاب المصالح STOCCKHOLDERS، ورش عمل)،

ووفقاً لمراجعة الخطة الاستراتيجية السابقة للبيت يتم التأكد من مدى ملاءمة ووضوح رؤية ورسالة وقيم Clarify Vision, Mission & Values البيت الحالية، بالإضافة إلى مدى ملاءمة الأهداف العامة الاستراتيجية، مع الأخذ في الحسبان النتائج والمتحصلات الاستراتيجية للبيت خلال السنوات السابقة، مع مراعاة الحيادية في التحليل سعياً للتشخيص الدقيق للوضع الراهن للبيت ومن أجل بناء التوجهات المستقبلية.

### صياغة الرؤية

فقرة تعد بأسلوب سهل مباشر واضح وبسيط للغاية تصف بدقة باللغة الصورة الذهنية لما يتوق إليه بيت الزكاة ويأمل أن يصل إليه وتكون عليه حالته بعد فترة زمنية مستقبلية يختارها، وتعبّر عن الصورة النموذجية التي يأمل الوصول إليها وأن تكون عليه شاملة ما يقدمه من خدمات و سلع ومخرجات.

### صياغة الرسالة

فقرة مختصرة تتضمن فلسفات ومسئوليات البيت نحو المجتمع الذي يخدمه وأصحاب المصالح فيه يعرف فيه نفسه (البيت) بدقة ووضوح ويحدد سبب ومبرر وجود ومجال عمله ونشاطه والأعمال التي يمارسها وما يستهدفه من أداء هذا العمل والحاجات الذي يتولى إشباعها وكيفية إشباعها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة والقيم الذي يراها عند ممارسته لعمله وما سيؤول إليه مستقبلاً في إنجاز شديد.

### صياغة القيم

هي تلك المعتقدات الثابتة والراسخة التي نؤمن بها وتساعدنا على الحياة وعلى الأداء والعمل بكل فاعلية وهي دليلنا الذي يؤثر في تقدمنا ونجاحنا.... وهي تمثل الاعتقاد الثابت والراسخ بأن هناك أسلوباً محدداً أو طريقة محددة يفضلها شخص معين أو الناس جميعاً لأداء عمل معين.

### صياغة الأهداف الاستراتيجية: Objectives

النتائج العام المستهدف تحقيقه من تشغيل البيت، وإدارة الأنشطة مجتمعة والمبرر لتحمل مخاطر تشغيل تلك الأنشطة على مدار دورة تشغيلية محددة أو حياة البيت بطولها، ويكون في شكل أمل عام غير محدد تفصيلاً ولا يصعب قياسه كمياً.

مع الأخذ في الحسبان اتباع منهجية واضحة لصياغة تلك الأهداف تراعي العناصر الخمس التالية:

- 1 - الالتزام بمنهجية واضحة ومحددة: تشتمل على أدوار ومسؤوليات واضحة لفريق الاستراتيجية وقادة البيت مدعوماً بعمليات محددة لتطوير الخطة الاستراتيجية.
- 2 - الاعتماد على نتائج التحليل والتقييم: الاعتماد على ما أفرزته عملية التحليل الاستراتيجي للبيت ولكافة الشركاء من أجل توفير المدخلات لصياغة الأهداف الاستراتيجية.
- 3 - الربط مع رؤية ورسالة وقيم البيت: تحدد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالبيت وتحديد أولويات القضايا الاستراتيجية
- 4 - جعل الاستراتيجية واقعاً عملياً: عن طريق صياغة الأهداف الاستراتيجية وتحديد بوضوح من أجل معالجة القضايا الاستراتيجية، يصحبها خطط تطويرية لدعم المبادرات وعمليات التغيير الجديدة مع ضمان التواصل بين القطاعات والإدارات.
- 5 - تطبيق الاستراتيجية: الاعتماد على الأهداف الاستراتيجية وجعلها كمرجع للتطبيق واستخدام سلطة البيت عند الحاجة، مع مراعاة إعداد التقارير المرئية المرتبطة بالتنفيذ بالدقة والتوقيت المناسب أثناء عملية تطبيق الاستراتيجية.

بحيث تمثل تلك المخرجات صياغة الأهداف الاستراتيجية التي تقوم بتحديد الاتجاه العام (طموحات) البيت من أجل تحقق رؤيته، وكذلك مراحل التطبيق التي تبين بالتفصيل كيفية قيام البيت بتحقيق رؤيته وأهدافه.

## صياغة مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPI) Key Performance Indicators

وتمثل تلك النتائج (المتحصلات Outcomes) التي يجب أن يحققها البيت من خطته الاستراتيجية خلال السنوات القادمة، أو بمعنى آخر هو: جهد منظم للتشخيص بالأرقام (كلما أمكن) أو بالكيف لتحديد مدى نجاح بيت الزكاة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية/ الإدارة (المبادرات) وحسن استخدام الموارد لتقديم ما هو مطلوب بالمواصفات التي يتوقعها المستفيدون.

### صياغة المبادرات:

ويضم كل منها مجموعة من المشاريع التنفيذية التي تنطلق من أهداف تحقيق الأهداف الاستراتيجية .. حيث تشكل كل غاية استراتيجية القاسم المشترك بين المشاريع التي يشملها البرنامج المعني (مثل: مشاريع تنمية الموارد، أو مشاريع الخدمات المحلية، أو مشاريع النشاط الخارجي ... وهكذا).

### إعداد الخطط التشغيلية

وهي الأطر التي ستحكم العمل التنفيذي حيث ستتوزع إلى مجموعات تشكل منها أحد البرامج أو المشاريع الاستراتيجية ويحدد كل من هذه المشاريع المؤشرات الرئيسية للتغيير أو النمو والتطور الذي سيطرأ في إطار الاستراتيجية على كل من الأنشطة التنفيذية في مختلف قطاعات العمل في البيت .. مع العلم بأن المؤشرات التي يتضمنها كل من المشاريع يجب بقدر الإمكان أن تكون قابلة للقياس والترجمة إلى مهام وتكليفات محددة تسند إلى جهات العمل التنفيذي في البيت.

## البناء الإداري والتوجيهي لتطبيق مراحل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية لبيت الزكاة

سعيًا من إدارة البيت لإعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية وفق أطر مؤسسية موثقة تم اعتماد مجموعة من العناصر التي تحقق الأداء المنشود برعاية مباشرة من قبل مدير عام البيت، والتي تمثلت في العناصر السبعة التالية:

- ١ - تكوين اللجنة القيادية لإدارة مشروع الخطة الاستراتيجية
- ٢ - تكوين فريق العمل التنفيذي لمشروع إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية
- ٣ - تنفيذ منهجية ورش العمل الكبرى
- ٤ - تنفيذ الزيارات الميدانية لصياغة المبادرات الاستراتيجية للوحدات التنظيمية
- ٥ - إعداد الخطط التشغيلية
- ٦ - إعداد وثيقة الخطة التشغيلية على مستوى الوحدات التنظيمية
- ٧ - إعداد دليل التخطيط الاستراتيجي لبيت الزكاة

### ١ - تكوين اللجنة القيادية لإدارة مشروع الخطة الاستراتيجية

حيث تتكون تلك اللجنة برئاسة مدير عام بيت الزكاة وعضوية مجموعة من قيادات البيت، إلى جانب مدير مكتب التخطيط ورئيس فريق العمل التنفيذي، بحيث تختص تلك اللجنة بمتابعة تنفيذ مشروع إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للبيت وفق مراحلها المختلفة، مع الحرص على تقديم الدعم اللازم لضمان إعداد وصياغة الخطة وفق مراحلها المختلفة

- أ - توجيه وتسيير العمل في البرامج والمشروعات الاستراتيجية.
- ب - اعتماد خارطة المستقبل لبيت الزكاة لمشروع مراحل التخطيط الاستراتيجي للمستقبلي للبيت وفقاً للطموحات المستقبلية
- ج - مناقشة التقارير التي ترفع إليها من قبل فريق العمل التنفيذي.

- د - التأكد من سير عمليات إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية وفق لما هو لخارطة المستقبل التي تم إعدادها.
- هـ - الوقوف على أية مشكلات تعترض تنفيذ المشروع والعمل على معالجتها سواء أكانت مشكلات في التخطيط للمشروع أم مشكلات في عمليات التنفيذ ذاتها.
- و - الاعتماد النهائي لمكونات الخطة الاستراتيجية للبيت وفقاً لمراحلها المختلفة.

## ٢ - تكوين فريق العمل التنفيذي لمشروع إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية

- حيث يتكون فريق العمل التنفيذي برئاسة رئيس قسم التخطيط بمكتب التخطيط، وبعضوية مجموعة من ممثلي بعض الإدارات بالبيت، حيث يختص الفريق بالإشراف على تنفيذ فعاليات إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للبيت، ورفع تقارير الإنجاز أولاً بأول:
- أ - متابعة تنفيذ مراحل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للبيت.
  - ب - التنسيق مع إدارة الموارد البشرية لضمان التنفيذ الجيد لمراحل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية.
  - ج - التنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة لضمان التنفيذ الجيد للفعاليات.
  - د - التواصل مع المشاركين لضمان مشاركتهم الفعالة في مراحل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية.
  - هـ - القيام بتحليل نتائج ورش العمل الكبرى وإعداد التقارير المرتبطة بها أولاً بأول.
  - و - الإعداد لاجتماعات اللجنة القيادية لإدارة مشروع الخطة الاستراتيجية.
  - ز - عرض نتائج مراحل الخطة الاستراتيجية على اللجنة القيادية لإدارة مشروع الخطة الاستراتيجية.

## ٣ - تنفيذ منهجية ورش العمل الكبرى

- وتتمثل تلك المنهجية المعتمدة في تنفيذ مجموعة من ورش العمل الكبرى التي تتعلق بمراحل إعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية للبيت، والتي تضمنتها خارطة المستقبل، والتي تستهدف تحقيق المشاركة الفعالة على أوسع نطاق بمشاركة ممثلي كافة المستويات التنظيمية والإدارية بالبيت، حيث يتم تنفيذ كل ورشة وفقاً لمرحلتين:
- الأولى: بمشاركة كافة قيادي البيت (مدير عام البيت، نواب المدير العام، مديري الإدارات، المراقبين، ورؤساء الأقسام).
  - الثانية: بمشاركة الوظائف الإشرافية والموظفين العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة.
- ولقد تم اعتماد تنفيذ عدد (خمسة ورش عمل كبرى)، وفقاً لما تضمنته خارطة المستقبل.

## ٤ - تنفيذ الزيارات الميدانية لصياغة المبادرات الاستراتيجية للوحدات التنظيمية

- وتقوم تلك الخطوة وفقاً لتنفيذ مجموعة من الزيارات الميدانية لكافة الوحدات التنظيمية للبيت من خلال مكتب التخطيط تمهيداً لصياغة واعتماد المبادرات الاستراتيجية وفقاً للأهداف الاستراتيجية للبيت، من خلال استعراض أنشطة ومجالات عمل الوحدات التنظيمية (الإدارات) تمهيداً لصياغة الخطط التشغيلية وفقاً لنماذج التخطيط الاستراتيجي المعتمدة.

## ٥ - إعداد الخطط التشغيلية

- حيث تقوم كل إدارة وفقاً لمبادراتها المعتمدة من قبل نواب المدير العام بصياغة الخطة التشغيلية لكل مبادرة وفقاً لنموذج الخطة التشغيلية المعتمد، من خلال تفعيل المشاركة الفعالة بين فرق العمل، مع مراعاة التنسيق مع الوحدات والجهات الأخرى داخل وخارج البيت، مع الأخذ في الحسبان التواصل مع مكتب التخطيط لتوفير الدعم اللازم الذي يضمن التنفيذ الجيد والمتوقع للمبادرات المعتمدة لكل وحدة تنظيمية.

- حيث يختص مدير الإدارة المعنية بتنفيذ المبادرات في مجال متابعة وتقويم المشروعات التي تضمنتها الخطة التشغيلية، وفقاً لما يلي:

- أ - المسؤولية التامة عن المبادرات أمام الجهات المعنية (الإدارة العليا، مكتب التخطيط).
- ب - توزيع الأعمال ومتابعة تنفيذها أثناء تنفيذ المبادرة خلال الفترة الزمنية لتنفيذها.
- ج - التنسيق بين أعمال الوحدات والجهات ذات العلاقة لضمان تنفيذ محتويات المبادرات.
- د - متابعة الاحتياجات الإدارية والمالية للمبادرات وما تتضمنه من أعمال.
- هـ - تسهيل إعداد تقارير المتابعة التي يعدها فريق العمل التابع لكل مبادرة.

## ٦ - إعداد وثيقة الخطة التشغيلية على مستوى الوحدات التنظيمية

حيث يتم إعداد وثيقة الخطة الاستراتيجية لتكون بمثابة المرشد وإطار العمل الذي يساعد قادة والعاملين بالبيت على ترسيخ الفكر الاستراتيجي كمنهج عمل حتى يتسنى لهم العمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وبحيث تقوم الوثيقة بتوصيف منهجية الأعداد الاستراتيجية بحيث تركز على تغيير طبيعة العمل أكثر من مجرد الأداء العمليات الحالية، فهي تصف منهجية تقوم على مبادئ وعمليات وأساليب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية.

## ٧ - إعداد دليل التخطيط الاستراتيجي لبيت الزكاة

وتتبلور فلسفة هذا الدليل في تقديم أطر ونماذج عملية مهنية تساعد العاملين على ترجمة مراحل التخطيط الاستراتيجي في الواقع العملي بالصورة التي تؤدي إلى إطلاق طاقات وإمكانيات العاملين إلى حدها الأقصى من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة.

كما يسعى الدليل إلى تقديم نوع من الإرشاد المهني في صياغة الخطط الاستراتيجية على مستوى البيت والوحدات التنظيمية لتكون بمثابة خارطة طريق توجه الأداء من أجل تحقيق نقلة نوعية في العمليات.

## الممارسات التطبيقية التاريخية للتخطيط الاستراتيجي التي تبناها بيت الزكاة

### أولاً: تجربة التخطيط الاستراتيجي الأولى (٩٥ - ٢٠٠٠)

#### المكونات الرئيسية:

- أ - الرؤية: مؤسسة متميزة لتفعيل دور فريضة الزكاة والعمل الخيري لدفع حركة نمو المجتمع وتطوره.
- ب - الرسالة: بيت الزكاة - مؤسسة خيرية تسعى إلى تطبيق فريضة الزكاة واستقطاب وتوجيه الأموال الزكوية والخيرية من خلال تطبيق أحدث الأساليب الإدارية والتقنية كما تهتم بتطوير قدرات العاملين وإيجاد بيئة العمل المناسبة تشجع وتحفز العمل المنتج والمبدع.
- إن التواصل مع المتبرعين واكتساب ثقتهم يمثل عنصراً أساسياً يحافظ على استمرارية المؤسسة في تقديم خدماتها، كما أن المحافظة على ذوي الحاجات وتوفير خدمات ميسرة لهم وترنيمه قدرة العمل المنتج لديهم تعتبر منطلقات رئيسية لنشاطنا الخيري.

#### ج - الغايات الاستراتيجية:

- ١ - الحفاظ على أعلى مستوى ممكن لثقة المتبرعين في البيت، والعمل على نمو عددهم.
- ٢ - تميز أداء البيت في إنفاق الموارد المتاحة له في مصارفها الشرعية.
- ٣ - رفع الوعي بفريضة الزكاة وبمكانتها في الإسلام ودورها في حياة المسلمين.

- ٤ - توظيف برامج الخدمات التي يقدمها البيت للإسهام في معالجة المشكلات التي يواجهها المجتمع.
- ٥ - أداء دور فاعل في تنسيق أنشطة مؤسسات العمل الخيري التطوعي
- ٦ - تحقيق درجة عالية من التميز في مجال العمل الخيري على الصعيد العالمي
- ٧ - التميز في التنمية المؤسسية لجهاز البيت بما يراعي الأصول الشرعية وأسس العلوم الإدارية الحديثة.

### ثانياً: تجربة التخطيط الاستراتيجي الثانية (٢٠٠٠ - ٢٠٠٤)

#### المكونات الرئيسية:

- أ - الرؤية: الريادة والتميز في خدمة فريضة الزكاة والعمل الخيري محلياً وخارجياً.
- ب - الرسالة: بيت الزكاة هيئة حكومية مستقلة رسالته جمع وتنمية موارد الزكاة والخيرات وإنفاقها محلياً وخارجياً وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية بأعلى مستوى من الكفاءة والتميز.
- ج - الغايات الاستراتيجية  
١ - تنمية موارد الزكاة والخيرات.  
٢ - إنفاق موارد البيت من الزكاة والخيرات وفق مصارفها الشرعية بخدمات وأساليب متطورة.  
٣ - التوعية بفريضة الزكاة وإبراز دور البيت إعلامياً.  
٤ - التنسيق والتكامل مع المؤسسات الكويتية والدولية في مجال العمل الخيري محلياً ودولياً.  
٥ - تطوير البنية المؤسسية ورفع الكفاءة المهنية للعاملين.

### ثالثاً: تجربة التخطيط الاستراتيجي الثالثة (٢٠٠٤ - ٢٠٠٨)

#### المكونات الرئيسية:

- أ - الرؤية: الريادة والتميز في خدمة فريضة الزكاة والعمل الخيري محلياً وخارجياً.
- ب - الرسالة: تنمية موارد الزكاة والخيرات وإنفاقها في مصارفها الشرعية بأعلى مستوى من الكفاءة والتميز
- ج - الغايات الاستراتيجية  
١ - تنمية موارد الزكاة والخيرات.  
٢ - تطوير وتنويع خدمات وأوجه الإنفاق لموارد الزكاة والخيرات.  
٣ - رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير البناء التنظيمي للبيت.  
٤ - تطوير النشاط العلمي للزكاة.

### رابعاً: تجربة التخطيط الاستراتيجي الرابعة (٢٠٠٨ - ٢٠١١)

#### المكونات الرئيسية:

- أ - الرؤية: الريادة والتميز في خدمة فريضة الزكاة والعمل الخيري محلياً وخارجياً.
- ب - الرسالة: تنمية موارد الزكاة والخيرات وإنفاقها في مصارفها الشرعية بأعلى مستوى من الكفاءة والتميز.
- ج - الغايات الاستراتيجية

- ١ - تنمية موارد الزكاة والخيرات.
- ٢ - تطوير وتنويع خدمات وأوجه الإنفاق لموارد الزكاة والخيرات.
- ٣ - رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتطوير البناء التنظيمي للبيت.
- ٤ - تطوير النشاط العلمي للزكاة.

### خامساً: تجربة التخطيط الاستراتيجي الخامسة (٢٠١١ - ٢٠١٥)

#### المكونات الرئيسية:

- أ - الرؤية: الريادة والتميز في خدمة فريضة الزكاة والعمل الخيري محلياً وخارجياً
- ب - الرسالة: بيت الزكاة هيئة حكومية مستقلة يعني بفريضة الزكاة من خلال جمع وتنمية موارد الزكاة وإنفاقها محلياً وخارجياً بأعلى مستوى من الكفاءة والتميز، ويسعى إلى التوسع الكمي والنوعي في الخدمات المقدمة للفئات المستفيدة من محسنين ومستحقين بما يتوافق مع الاحتياجات التنموية للمجتمع عبر تبني نظام مالي وإداري يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية ومعايير الجودة والحوكمة المؤسسية. إن الانتشار الجغرافي والإعلامي وتطوير الموارد البشرية جزء حيوي من رسالة البيت وفق خطط عمل تتواءم مع توجهات الدولة في التنمية.

#### ج - الأهداف العامة للاستراتيجية.

- ١ - رفع الأداء المؤسس وتطوير البناء التنظيمي.
- ٢ - تنمية إيرادات الزكاة والخيرات.
- ٣ - تطوير الاستثمارات ورفع العوائد.
- ٤ - تطوير خدمات وأوجه إنفاق إيرادات الزكاة والخيرات وتطويرها.
- ٥ - تطوير النشاط العلمي والإعلامي.

### سادساً: تجربة التخطيط الاستراتيجي السادسة (٢٠١٦ - ٢٠٢١)

#### المكونات الرئيسية:

- أ - الرؤية: الريادة في العمل الزكوي والإنساني محلياً وعالمياً
- ب - الرسالة: تحصيل وتنمية الزكاة والتبرعات وصرفها في مصارفها الشرعية داخلياً وخارجياً وفق أنظمة إدارية ومالية ومعلوماتية عالية الجودة والتميز
- ج - القيم:

الأمانة والنزاهة والشفافية
التميز
الابتكار والتطوير
المرونة
الرحمة والمحبة
العمل بروح الفريق



حيث تم وضع مفهوم لكل قيمة، من أجل توحيد المفاهيم بين الجميع على الوجه التالي:

بيان القيم	القيم
سينطلق أداؤنا من خلال الأمانة والثقة في كل ما نفعله وسوف نكون مسؤولين ومُسَاءِلِينَ عن أداؤنا، والحرص على التعامل مع الآخرين بشفافية فيما يتعلق بكافة جوانب وقضايا العمل في بيت الزكاة، ونؤمن بأن كرامتنا من كرامة مؤسستنا	الأمانة والنزاهة والشفافية
سنسعى جاهدين للعمل وفق معايير التميز، لنواكب أفضل الممارسات العالمية، وتوفير جو من التنافس من خلال تطبيق معايير الحوكمة وجوائز التميز لتقييم أعمالنا	التميز
سنبحث ونفكر عن الأساليب العصرية الجديدة وتفتح على الأفكار الجديدة من أجل تطوير كافة أعمالنا وعملياتنا	الابتكار والتطوير
التعامل بلطف ومرونة مع الجمهور الداخلي والخارجي، مع إعطاء ومنح الزكاة وفقا لمعايير واضحة	المرونة
سنطلق ممارستنا بالرحمة والعطف والمحبة لكل من يتعامل مع بيت الزكاة، وتحقيق السعادة والفرحة للمستفيدين	الرحمة والمحبة
سنعمل سويا ونبذل الجهد لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف البيت باعتبار أن العمل بروح الفريق أفضل طريقة للمشاركة والمعرفة وتطوير أفكارنا	العمل بروح الفريق

#### د - الأهداف الاستراتيجية

##### الأهداف الاستراتيجية الثمانية للبيت

- ١ - تنوع مصادر إيرادات الزكاة والتبرعات والخيرات وفق أساليب متطورة
- ٢ - زيادة وتنمية إيرادات الزكاة لتلبية متطلبات المستفيدين
- ٣ - الاستخدام الأمثل للتسويق والإعلام لعمليات الزكاة والتبرعات تحقيقاً لأهداف البيت
- ٤ - تعزيز الاستفادة من خدمات الزكاة والتبرعات لكافة المتعاملين بما يعزز شبكة الأمان الاجتماعي
- ٥ - تطبيق النظم التكنولوجية المعاصرة وضمان التوزيع المالي الفعال لدعم أهداف البيت
- ٦ - الاستثمار في الموارد البشرية وبناء الكفاءات القيادية
- ٧ - تعزيز الجانب الإنساني من خلال الشراكة والتواصل مع القطاعات المعنية بالزكاة محلياً ودولياً
- ٨ - تشجيع المقترحات لضمان التحسين المستمر لجودة الخدمات والعمليات

#### هـ - المبادرات للاستراتيجية

تم صياغة مجموعة من المبادرات التي تتواءم مع مجالات وأنشطة عمل الوحدات التنظيمية للبيت، وذلك اعتماداً على نتائج مرحلتنا تشخيص الوضع الراهن، التحليل الاستراتيجي .. وذلك تمهيدا لإعداد الخطط التشغيلية المرتبطة بتلك المبادرات شاملة البرامج والمشاريع المزمع تنفيذها خلال سنوات الخطة الاستراتيجية.

## جوائز الريادة والتميز المحققة كنتيجة لتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي

على الرغم من أهمية مؤشرات الأداء المحققة وترجمتها إلى مساعدات ومشاريع خيرية واجتماعية وتنموية وهو بطبيعة الحال ما يجعل هذه العوائد ظاهرة إنسانية رفيعة تعلق فوق الحسابات وفوق التقدير.

فهناك من ناحية أخرى مؤشرات لا يمكن إغفالها قد حققها البيت كنتيجة للأخذ بمنهج التخطيط الاستراتيجي وتدل أيما دليل على تطور العمل في البيت كنتيجة للأخذ بهذا المنهج، وتتمثل هذه المؤشرات في حصول البيت على مجموعة من شهادات وجوائز التميز والتي تقر للبيت وجهازه الإداري والتنفيذي بتحقيق قصب السبق في مجال العمل الخيري، وعلى سبيل المثال وليس الحصر:

### أ - فوز بيت الزكاة بالمركز الثاني لجائزة الكويت للشفافية والإصلاح ٢٠١٤، ٢٠١٢، ٢٠١١، ٢٠١٠، ٢٠٠٨.

فاز بيت الزكاة بجائزة جمعية الشفافية الكويتية للأعوام ٢٠١٢ و ٢٠١١ و ٢٠١٠ و ٢٠٠٨ وذلك لحصوله على المركز الأول في مؤشر مدركات الإصلاح على مستوى الجهات الحكومية البالغ عددها ٤٨ جهة تم تطبيق المؤثر عليها وثبت من خلال الدراسة والمتابعة التي أجرتها الجمعية أن بيت الزكاة هو من أكثر الجهات الحكومية سعياً للإصلاح والتميز وذلك من خلال تطبيقه السليم لمعايير مدركات الإصلاح التي اعتمدها الجمعية والتي تتمثل في الشفافية، النزاهة، احترام القانون والمساءلة، العدالة، تكافؤ الفرص، التخطيط الاستراتيجي، القيادة، بينما حصل البيت على المركز الثاني عام ٢٠١٤.

### ب - فوز بيت الزكاة بالمركز الثالث بجائزة الكويت الالكترونية لإثراء المحتوى الالكتروني ٢٠١٢.

حصل موقع بيت الزكاة الالكتروني على المركز الثالث في جائزة الكويت الالكترونية لإثراء المحتوى الالكتروني مايو ٢٠١٢ والتي تنظمها مؤسسة الكويت للتقدم العلمي تحت رعاية صاحب السمو أمير دولة الكويت الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه، بإشراف ممثلين من خارج الكويت عن الجائزة العالمية للمعلوماتية، وفاز بيت الزكاة بالمركز الثالث بعد شركة البترول الوطنية الكويتية وشركة نفط الكويت مع فارق الحجم والامكانيات.

### ج - بيت الزكاة يفوز بجائزة أفضل موقع إلكتروني حكومي لجائزة سمو الشيخ سالم العلي الصباح للمعلوماتية ٢٠٠٩

فاز موقع بيت الزكاة الالكتروني بالمركز الأول في جائزة سمو الشيخ سالم العلي الصباح للمعلوماتية في دورتها التاسعة كأفضل موقع بين المواقع الالكترونية الخاصة بالوزارات والمؤسسات الحكومية في الكويت، وقد تم تكريم بيت الزكاة من قبل سمو أمير البلاد حفظه الله تعالى ضمن الجهات الأخرى التي تم تكريمها في الحفل الذي أقيم في تاريخ ٢٦/٥/٢٠١٠ بقاعة سلوى صباح الأحمد حيث قام مدير عام بيت الزكاة السيد / عبدالقادر العجيل بتسلم الجائزة من سمو الأمير حفظه الله ورعاه.

### د - حصول بيت الزكاة على جائزة البحرين للعمل الإنساني لدول مجلس التعاون

حصل بيت الزكاة على جائزة البحرين للعمل الإنساني لدول مجلس التعاون الخليجي مع مجموعة من الشخصيات والمؤسسات الإنسانية في دول مجلس التعاون الخليجي وذلك خلال منتدى الشيخ عيسى بن محمد آل خليفة وأصحابه للنجاحات البحرينية والذي أقيم في ٢٠ فبراير ٢٠٠٨ تحت رعاية معالي الشيخ عبدالله بن خالد آل خليفة رئيس المجلس الأعلى للشئون الإسلامية بمملكة البحرين الشقيقة.

### ذ - فوز بيت الزكاة بالمركز الأول على مستوى الهيئات والمؤسسات الحكومية لجائزة جابر للجودة

حصل بيت الزكاة على جائزة جابر للجودة لعام ٢٠٠٨ على مستوى الهيئات الحكومية المستقلة وقد أقيم احتفال بهذه المناسبة أقامته اللجنة المنظمة للجائزة في غرفة تجارة وصناعة الكويت يوم الاثنين الموافق ٥/٥/٢٠٠٨ برعاية رئيس مجلس الأمة السيد / جاسم الخرافي وقام باستلام الجائزة السيد / عبدالقادر العجيل مدير عام بيت الزكاة وبحضور العديد من الشخصيات الوطنية والاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### هـ - فوز بيت الزكاة بجائزة المركز الأول لمؤشرات مدركات الاصلاح

حصل بيت الزكاة على المركز الأول من بين ٣٠ مؤسسة حكومية تقدم خدمة مباشرة للجمهور وفق مؤشر مدركات الاصلاح الذي قامت به جمعية الشفافية الكويتية إنجازاً لتجربة البيت التي تجاوزت الربع قرن من العمل الدؤوب المتواصل وقد اشتمل مؤشر مدركات الاصلاح على ستة معايير رئيسية هي: الشفافية - النزاهة - المساءلة واحترام القانون - الفاعلية - العدالة - التنافسية.

وختاماً .... فإن المسيرة الاستراتيجية لبيت الزكاة مستمرة، مع الحرص الدائم على التطوير والتحسين في محتوياتها سعياً لتحقيق الطموحات المستقبلية لقادة والعاملين بالبيت، وتحقيقاً لتوقعات ومتطلبات المستفيدين وأصحاب المصالح على كافة تنوعاتهم، سعياً إلى تعزيز الدور الإنساني للبيت في المجتمع الكويتي والمساهمة في تطوير شبكة الأمان الاجتماعي، إلى جانب تعزيز الدور الإنساني لدولة الكويت لدى المستفيدين من خدمات البيت على المستوى العالمي تأكيداً على الدور الإنساني برعاية: أمير الإنسانية حضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر أمير البلاد حفظه الله ورعاه.

،،، ولا تتوقف الطموحات



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

تجارب مؤسسية  
تجربة مصلحة الزكاة والدخل  
المملكة العربية السعودية

إعداد

الأستاذ / خالد بن عبيد الظاهري  
محاسب قانوني بمصلحة الزكاة والدخل  
مستشار ضريبي نائب مدير عام فرع المصلحة بالرياض



## ملخص البحث

التخطيط الاستراتيجي وأن كام مصطلحاً جديداً إلا أنه كعملية نشاط فطري فالإنسان القديم حين فكر في الزراعة كأول الأنشطة البشرية إنما فكر باستراتيجية، وكذلك فالتخطيط الاستراتيجي نشاط دافعه الأول التفاؤل فغير المتفائل لن يصل إلى تحديد أهداف فضلاً على أن يصل إلى تحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي ما هو إلا عملية إدارية تقوم بها الإدارة الاستخراجية لضمان إيجاد توازن مقبول في علاقتها مع بيئتها الخارجية وتحسين بيئتها الداخلية، وحتى تكون الخطط الاستراتيجية فاعلة فيلزم أن تتسم بالواقعية بحيث تتفق مع الإمكانيات المادية والبشرية والتنافسية للمنظمة، إضافة إلى درجة كبيرة من المرونة تستطيع بها احتواء التغيرات المحيطة بالمنظمة والتعايش معها، كما أن لعملية تبليغ الخطة ونشرها على جميع مستويات المنظمة الأثر الأكبر للتعريف بها وبالتالي قناعة المنفذين لها والدفع لتنفيذها، ومصالحة الزكاة والدخل كمنظمة حكومية خدمية وضعت لها مشاريع وخطط استراتيجية استطاعت من خلالها مواكبة التطور والتجدد السريع والكبير في مجال الأعمال والاستثمار من خلال ميكنة أعمالها وإجراءاتها وأنظمتها وصولاً إلى إطلاق بوابتها الإلكترونية التي مكنت المكلفين من إنجاز كافة تعاملاتهم بطريقة إلكترونية والذي تطلب تحديث مستمر في إجراءات العمل واستقطاب وتأهيل وتدريب الكوادر الفنية ورفع مستوى الالتزام الطوعي لدى المكلفين والتعريف بالمصلحة ورفع الوعي المجتمعي بأهمية الزكاة وذلك جمعية ساهم في مضاعفة أعداد المكلفين وحصيلة الزكاة، على الرغم من العقبات التي أبطأت أو حدت من تحقيق أهدافها الاستراتيجية سواءً ما يتعلق بالكادر الوظيفي وندرته أو عدم التزام مقدمي ومتعهدي الخدمات المقدمة للمصلحة، ومع هذا كان للدعم الحكومي بكافة صورة مساهمة فاعلة في التغلب على العقبات وتحقيق الكثير من الأهداف إضافة إلى قناعة المنفذين بالخطط الاستراتيجية سواءً على مستوى الافراد أو المكلفين أو ميكنة الأعمال والاجراءات أو زيادة الحصيلة الزكوية وترشيد تكاليف الجباية بتداخل وتناغم يؤكد أن الاستراتيجية عملية شاملة سواءً في مرحلتي اعدادها وتنفيذها أو في مرحلة جني نتائجها وثمارها .

## مقدمة

من المؤكد أننا نحتاج إلى تفكير عميق لإيراد المبررات والأسباب التي تدعونا إلى نهج التخطيط الاستراتيجي لكون أن إعداد الخطط بشكل عام يمثل أحد أهم عناصر العملية الإدارية التي يمكن أن نضمن من خلالها تواصل حاضر المنظمة بمستقبلها ومهمة إعداد الخطط هذه تمتد إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يذهب بدوره إلى أبعد من الموازنة بين حاضر ومستقبل إلى التأكيد على ضرورة تحديد توجهات المنظمة في تعاملها مع قضاياها الاستراتيجية بما يضمن إيجاد توازن مقبول في علاقتها مع بيئتها الخارجية وتحسين بيئتها الداخلية.

إن منظمات اليوم الحكومية منها والخاصة وغير الربحية تواجه أيضاً تحديات صعبة ومنها ندرة الموارد والتضخم والتحول التكنولوجي والمعاهدات الدولية وتغير القيم وتغير توجهات الشعوب ومتغيرات الإعلام المفتوح والتواصل المذهل من خلال شبكات الإنترنت كل ذلك فرض تحديات جمة على كافة منظمات المجتمع، الأمر الذي استدعى منها إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وأساليبها الراهنة في التعامل مع المشكلات على المدى البعيد وذلك من خلال وضع خطط إستراتيجية تتسم بالمرونة والواقعية يمكن من خلال تحقيق أهدافها في ظل متغيرات ومستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية<sup>(1)</sup>.

وسنستعرض في هذا البحث التخطيط الاستراتيجي وتأصيله الإداري وأهميته وأهدافه وعوائق نجاحه ولإدارة الاستراتيجية كأداة لإعداده ومراحل إعداده وكتابة الخطة وأهمية تبليغها كما نعرض نبذة مؤجزة عن الأعمال التطويرية التي أنجزتها المصلحة خلال مسيرتها من خلال استراتيجيتها والأهداف التي تصبو إليها والعقبات التي اعترضت المصلحة في تطبيق الاستراتيجية والظروف التي ساهمت في تطبيق الاستراتيجية وأخيراً الثمار التي جنتها المصلحة من تطبيق الاستراتيجية.

(1) عبدالرحمن أحمد هيجان - التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية الرياض ٢٠١٤م - ١٤٣٤هـ ص ٤٨



## التخطيط الاستراتيجي

### ماهيته، أهميته، أهدافه، مراحلها

#### يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه:

وسيلة يتم من خلالها تقديم عملية منظمة لجمع المعلومات المتعلقة بالصورة الكلية عن المنظمة واستخدام هذه المعلومات لإيجاد توجه طويل الأمد ومن ثم ترجمة هذا التوجه إلى أهداف محددة وغايات وأفعال، لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يعمل على مزج التفكير المستقبلي وتحليل الأهداف والتقييم الموضوعي للأهداف والأولويات لرسم مسار مستقبلي للعمل يضمن حيوية وفعالية المنظمة على المدى البعيد<sup>(١)</sup>.

كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تمكن أعضاء الإدارة الموجهين لمنظومة الأعمال بها من وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضع موضع التنفيذ<sup>(٢)</sup>.

#### إضاءات حول التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي تفاعل.
- التخطيط الاستراتيجي فطري.
- التخطيط الاستراتيجي لا يؤكد النجاح بيد أن غيابه قد يؤكد الفشل.
- التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة روحها الفريق الواحد.
- ولإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي فإن ذلك يتقرر من خلال الحقائق التالية:
- المنظمة تواجه العديد من المتطلبات المتعارضة، وبالتالي فهي بحاجة إلى عملية تستطيع من خلالها أن تحدد أولوياتها.
- المنظمة بحاجة إلى أن تبرز ما تواريه بشكل جيد حتى تعمل بشكل أفضل كما أنها بحاجة أيضاً إلى أن تكشف ما ينبغي عمله بصورة جديدة.
- المنظمة تتوقع مستقبل متفائل قد يشوبه بعض المتغيرات غير المرغوب بها وذلك كله يتطلب، إعادة النظر في طريقة أداء وتنفيذ الأعمال بما يكفل تحقيق الأهداف والغايات بأقصر الطرق وأقل التكاليف.
- المنظمة تعزز دور الرقابة مما يحتم وجود خطة ذات أهداف وآليات تنفيذية تحدد من خلالها المسؤوليات التي يمكن مقارنتها بما تم تحقيقه من أهداف وتحديد الإنحرافات وتصحيحها ومسألة المتسبب.
- المنظمة تريد إيجاد عامل مشترك تسعى من خلاله إلى تنفيذ ومشاركة وتجديد حيوية قياديتها وموظفيها.
- المنظمة تسعى إلى تقوية التنسيق داخلها وخارجها بما يكفل عدم التعارض بين وظائف العملية الإنتاجية.
- المنظمة تسعى إلى قبول وإدارة التغيير الذي يفرضه الواقع والتغيرات المستقبلية بما يكفل الدفع إلى درجة الإبداع الموجه لتلك المتغيرات.

(١) راجع السابق ص ٢٣

(٢) مدحت محمد البو النصر مقومات التخطيط والتفكري الاستراتيجي المميز القاهرة ٢٠٠٩ ص ٦٤

أن قناعة المنظمة بأهمية التخطيط الإستراتيجي والدفع لإنجاحه سيحقق لها الكثير من الأهداف والتي تتضح من الغايات المضمنة في الحقائق التي تبرز أهميته إلا أن هناك العديد من الأسباب التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومنها:

- عدم وعي القيادات الإدارية في المنظمة بمنظومة التخطيط الاستراتيجي من حيث مدخلاته وعملياته ومخرجاته ... إلخ مما قدم يحول التخطيط الاستراتيجي كعملية إلى عملية محاولة في تغيير المسار والتطوير الإداري.
- عدم قناعة بعض القيادات الإدارية التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي بأهميته ويكون تبنيها له صوري تحاول من خلاله تغطية بعض المشاكل الإدارية أو الكسب الإعلامي.
- عدم ملاءمة التخطيط الاستراتيجي لبعض المنظمات مثل التي تعاني من مشكلات حادة والتي يفترض أن تحل تلك المشكلات قبل البدء في التخطيط الاستراتيجي وتنفيذه وإلا أصبح التخطيط الاستراتيجي عبئاً وسبباً في تفاقم تلك المشكلات.
- النظرة القاصرة لبعض القيادات والتنفيذيين للتخطيط الاستراتيجي حيث يختزل في إيجاد خطة استراتيجية دون تنفيذها بالشكل المخطط له لقل الحماس حيالها.

## الإدارة الاستراتيجية

إن التخطيط الاستراتيجي كعملية هو اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة المنظمة من خلال عمليات وأنشطة تنفيذية تحقق أهداف طويلة المدى بكفاءة وفعالية يبرز أهمية وجود إدارة على مستوى عالي من الخبرة العلمية والدراية العملية بالمنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية يطلق عليها الإدارة الاستراتيجية لا يشترط أن تكون إدارة مستقلة عن إدارة المنظمة وبمعزل عنها بل غالباً ما تكون إدارة المنظمة، بل يلزم أن تتكون من جميع المستويات الإدارية في المنظمة وذلك لإنتاج خطة استراتيجية واقعية ولتعزيز عامل قناعة التنفيذيين بأهمية واقعية الخطة ومن ثم الدفع لإنجازها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تكفل تحقيق الأهداف بأقل جهد وكلفة، كما أن مشاركة جميع المستويات في إخراج الخطة يخلق عنصر التحدي لدى الأفراد وذلك بدوره سيدفع إلى إبراز بعض جوانب الإبداع في تنفيذ الخطة وإيجاد الحلول لأي خلافات أو مشكلات قد تواجه الخطة.

وعليه فيمكن أن تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها الطريقة التي تقوم بها الإدارة العليا بمعاونة جميع المستويات الإدارية في المنظمة بصياغة وتنفيذ استراتيجيات معينة للوصول إلى الاتجاه الذي اختارته المنظمة لنفسها في المستقبل<sup>(1)</sup>.

### ولتقوم الإدارة الاستراتيجية بمهامها فلا بد أن تمر بعدة مراحل من أهمها:

#### - مرحلة التحليل والرصد:

ويتم عادة استخدام عدة أساليب لجمع وتحليل المعلومات والاحصائيات حول البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومواطن القوة والضعف في المنظمة والثقافة الشائعة فيها وهيكلها والموارد المادية والبشرية المتاحة.

وهي المرحلة التي توضح فيها الخطة طويلة الأمد وتحوي صياغة الاستراتيجية والتحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات الآتية:

#### - مرحلة صياغة الاستراتيجية:

##### أ - تحديد رسالة المنظمة:

رسالة المنظمة وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشداً رئيساً للمنظمة، تكون كميّار أداء تقاس به جميع القرارات قبل اتخاذها وتعرض عليها السياسات قبل اعتمادها والإجراءات التنفيذية قبل وبعد تنفيذها وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأجل ولتكون رسالة المنظمة فاعلة وواقعية يلزم أن تجيب على بعض الأسئلة المهمة ومنها.

- لماذا أسست المنظمة؟

- ما هو عملها الآن؟

- لمن يؤدي هذا العمل؟

- كيف سيكون وضع العمل في المستقبل؟

(1) راجع السابق ص ٦٣

**ب - تحديد الأهداف التي تأمل المنظمة وتستطيع تحقيقها على المدى البعيد :**

الأهداف ما هي الإنتاج النشاط السابق تخطيطه والتي تعمل المنظمة على تحقيقه، ولكن لا بد أن تصاحب الواقعية تخطيط الأهداف فلا يخطط لأهداف خيالية ومتفائلة بشكل يخرج عن واقع وإمكانيات المنظمة وإلا فالمنظمة تخطط للفشل، إضافة أنه يلزم عن تحديد الأهداف أن يوضح.

- ماذا يجب أن ينجز؟

- وكيف ومتى يكون الإنجاز؟

- وضع اختبار الاستراتيجيات.

- الاستراتيجية الكلية (المنظمة).

- استراتيجية وحدات الأعمال.

- الاستراتيجيات الوظيفية.

**د - وضع السياسات:**

وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تختارها الإدارة العليا وتصف من خلالها القواعد والإجراءات الأساسية للتنفيذ ويلزم أن تكون هذه السياسات نابعة من الاستراتيجية التي اختارتها المنظمة لتشكل خطوطاً ومرجعياً يسترشد بها العاملون داخل المنظمة في اتخاذ القرارات.

**٢ - تنفيذ الاستراتيجية:**

وهي وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ خلال ما تضعه الإدارة الاستراتيجية من برامج وخطط وميزانيات وقواعد وإجراءات .... الخ.

**٤ - التقويم والمتابعة:**

وهي عملية رقابية تقوم بها الإدارة العليا لهدف تحديد مدى نجاح خيارها الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة ويتم ذلك التقويم على مستوى المنظمة ككل ومستوى وحدات الأعمال والوظائف.

**وضع وصياغة الخطة الاستراتيجية**

التخطيط الاستراتيجي كوظيفة إدارية والإدارة الاستراتيجية كأداة لتفعيل تلك الوظيفة للوصول لوضع وبناء الخطة الاستراتيجية والتي يلزم كتابتها كوثيقة تضمن العديد من العناصر من أهمها:

**١ - التقديم:**

يعد هذا التقديم من قبل رئيس المنظمة أو باسمه يوضح فيه دوافع إعداد الخطة الاستراتيجية والكيفية التي أنجزت بها وما يفيد موافقته عليها.

**٢ - ملخص للخطة الاستراتيجية:**

ينبغي أن يضمن هذا الملخص أبرز النقاط الواردة في الخطة ابتداء بالهدف من إعدادها والمنهج الذي اتبع في إعدادها وأبرز النتائج التي تم الوصول إليها متمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات وعملية التنفيذ والتقييم والتطوير.

**٣ - وسائل ونتائج تحليل الموقف:**

وفي هذه الجزئية من الخطة الاستراتيجية يجب أن تتم الإشارة إلى وصف الوضع الراهن للمنظمة بجميع أبعادها النظامية والتنظيمية وإمكانياتها المادية والبشرية وما تقوم به من مهام وكذلك توضح تحليل موقف المنظمة من القضايا والاستراتيجية التي تم التوصل إليها وتحديد الأولويات بالنسبة لهذه القضايا<sup>(١)</sup>.

(١) مرجع سابق ص 278

#### ٤ - إجراءات التنفيذ ومتابعة وتقييم الاستراتيجيات:

من الطبيعي أن تتضمن الخطة الاستراتيجية في صياغتها المكتوبة إجراءات تنفيذ الاستراتيجيات وما تنظمه هذه الإجراءات من مشاريع وبرامج، إلى جانب آليات المتابعة والتقييم. إن وجود هذه الإجراءات في الخطة الاستراتيجية المكتوبة يعد جزءاً من عملية توثيق الخطة بما يسهل الرجوع إليها وتقليص ما أمكن من عملية التدخل والاجتهاد غير المنضبط الذي يتعارض مع مبدأ المرونة.

#### ٥ - كتابة رسالة توجيهية من معتمد القرار:

يلزم أن يرفق بالخطة رسالة من رئيس المنظمة موجهة إلى رؤساء الوحدات الرئيسية في المنظمة تتضمن هذه الرسالة التوجيه بتنفيذ الخطة الاستراتيجية حسب مراكزهم وأدوارهم وما يتطلب التنفيذ من إيراد وملاحظات أو إعداد تقارير دورية بشأن سير تنفيذها.

### تبليغ الخطة

يعتبر أمر تبليغ الخطة الاستراتيجية واحد من أكثر عمليات التخطيط الاستراتيجي أهمية وكذلك هو أكثرها ضعفاً واهمالاً في الحياة العملية فغالباً لا تخرج الخطة عن نطاق الإدارة العليا في المنظمة والإدارة القريبة منها والواجب أن تبلغ وتشتاع في جميع مراحلها سواء كفكرة أو عند الإعداد أو عند صياغتها بل يلزم أن يشارك الجميع في فكرتها وإعدادها.

بل يمكن القول أنه متى ما أن الكثير من الإدارات الاشرافية والتنفيذية فضلاً عن المنفذين لا يعرفون عن الخطة الاستراتيجية شيئاً إلا ما تسرب إليهم من معلومات قد يسير بالخطة إلى الفشل أو تحقيق أهداف نسبية لا تصل للمأمول وذلك لأنه متى وجه المنفذون للبدء في التنفيذ يظهر نتيجة لذلك الصراع والمقاومة الناتجة عن الجهل بها وعدم القناعة ومقاومة التنفيذ كونهم لم يشاركوا في إعدادها والذي ينتج عنه عدم القناعة بها وبالتالي عدم تبنيتها، لذا فمتى ما كانت الخطة الاستراتيجية نتاج الإدارات العليا دون مشاركة الإدارات والأقسام الأخرى في إعدادها فقد يحكم عليها بعدم الفعالية<sup>(1)</sup>.

### نبذة موجزة عن الأعمال التطويرية التي اتخذتها المصلحة خلال مسيرتها

يعود قرار حكومة المملكة العربية السعودية بجباية الزكاة الشرعية من المكلفين بها إلى التاريخ الذي صدر به المرسوم الملكي رقم ١٧/٢/٢٨/٨٦٣٤ وتاريخ ٢٩/٦/١٣٧٠هـ الموافق ٧/٤/١٩٥١م الذي يقضي باستيفاء الزكاة الشرعية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من الأفراد والشركات الذين يحملون الرعية السعودية وهو المرسوم الذي صدر بناء عليه القرار الوزاري رقم ٣٩٣ وتاريخ ٦/٨/١٣٧٠هـ الذي يمثل اللائحة التنفيذية لنظام جباية الزكاة متضمناً التعليمات الخاصة بتنظيم وتحقيق وتحصيل الزكاة من المكلفين بها شرعاً من السعوديين، ثم صدر بعد ذلك القرار الوزاري رقم ٣٩٤ وتاريخ ٧/٨/١٣٧٠هـ بإنشاء مصلحة الزكاة والدخل كإحدى الجهات الحكومية التي تتبع وزارة المالية والتي أنيط بها مهمة جباية الزكاة الشرعية من السعوديين بموجب الأمر السامي رقم ٥٠٦/٥ وتاريخ ١٩/٣/١٤٠٥هـ أصبح مواطنو دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أو معنويين يخضعون عن أنشطتهم التي يمارسونها في المملكة للزكاة أسوة بالسعوديين.

وانطلقت المصلحة في مسيرتها برؤيتها المتمثلة في أن تكون مصلحة الزكاة والدخل من أكثر الإدارات الجبائية تطوراً، وشريكاً محورياً في التنمية الوطنية وأن تقوم بتحصيل الزكاة الشرعية وإيصالها للجهات المختصة لتوزيعها على مستحقيها، وأن تساهم في النمو الاقتصادي الوطني<sup>(2)</sup>.

(1) مرجع سابق ص211

(2) الخطة العامة لتطوير وتحديث أعمال مصلحة الزكاة والدخل وزارة المالية بعثة إدارة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي يونيو 1998م.

وبرسالتها المتمثلة في رفع مستوى الالتزام الطوعي لدى عموم المكلفين مع العمل على التطوير المستمر على كافة الأصعدة المحلية والدولية بما يساعد على تحقيق فريضة الزكاة وضريبة الدخل بمستوى عالى من الشفافية والعدل يسهم في زيادة الإيرادات الزكوية.

وتحقيقاً لذلك أولت المصلحة عملية تحديث هيكلها الإداري وتشكيلاتها الإدارية عناية كبيرة بصفة مستمرة لتواكب بذلك النهضة الاقتصادية في المملكة وما تبعها من انضمام المملكة لمجموعة العشرين ولتوسع الأنشطة الاقتصادية وتنوعها في المملكة آخذة في الاعتبار احتياجاتها الحالية والمستقبلية بما يتواءم مع أسس الإدارة الحديثة في الإدارات الإيرادية المتقدمة ولتتناسب مع الزيادة المضطردة في نموها واتساع نطاقها الجغرافي وقد مكن الهيكل التنظيمي للمصلحة ما كانت تصبو إليه من إيجاد إدارات متخصصة وتطبيق مبدأ المركزية في التوجيه والإشراف والرقابة للإدارة العامة، ومبدأ اللامركزية في التنفيذ للفروع كجهات تنفيذية تتولى عمليات الفحص و الربط على حسابات المكلفين بالزكاة، حيث مرت المصلحة بعدة هياكل تنظيمية اتسم الأخير منها بتفويض الصلاحيات للنواب ولمدراء الإدارات والفروع بما يتلاءم مع مكيئة أعمال المصلحة.

ونظراً للتطور السريع في أنواع وأشكال الاستثمارات فقد دأبت المصلحة على عرض ما تفرزه تلك الأشكال من انعكاسات على قوائم المكلفين بالزكاة على هيئة كبار العلماء لإصدار الفتاوى الشرعية حيالها وتوج ذلك بإعداد مشروع محدث لنظام الزكاة في الأنشطة التجارية والمهنية ليوافق التطورات في الأعمال والاستثمار والذي يتسم بالشفافية والوضوح ويبرز واجبات وحقوق المكلفين والمستفيدين على حد سواء.

أما في مجال المكيئة وتقنية المعلومات فقد كانت المصلحة قد بدأت منذ عدة سنوات بتنفيذ نظام آلي شامل يهدف إلى تطوير خدمات المصلحة للوصول إلى تطبيق المعاملات الإلكترونية بمفهومها الواسع بحيث تتمكن من تسجيل المكلفين واستلام إقراراتهم دفع زكواتهم إلكترونياً، وطبقاً لذلك وتمشياً مع ما تهدف إليه حكومة المملكة من تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية فقد تم الربط مع برنامج المعاملات الحكومية الإلكترونية (يفي) ما تم ربط نظام سداد المدفوعات الحكومية مع النظام الآلي بالمصلحة والذي يمكن المكلف من سداد المستحقات الزكوية من خلال قنوات السداد التي تتيحها البنوك عن طريق بواباتها الإلكترونية، وأخيراً تم إطلاق خدمات البوابة الإلكترونية للمصلحة والتي تمكن المكلف من إجراء كافة معاملاته مع المصلحة إلكترونياً والحد من حضور المكلف للمصلحة بهدف الوصول إلى هدف مصلحة بدون مراجعين.

أما في مجال تحديث إجراءات العمل فقد اصدرت المصلحة أدلة عمل محدثة والتي تسهل على منسوبي المصلحة أداء المهام الموكلة لهم وتوضح للمكلفين حقوقهم وواجباتهم وتمنح الإدارة العليا أدوات لمتابعة سير تنفيذ الأعمال ومنها:

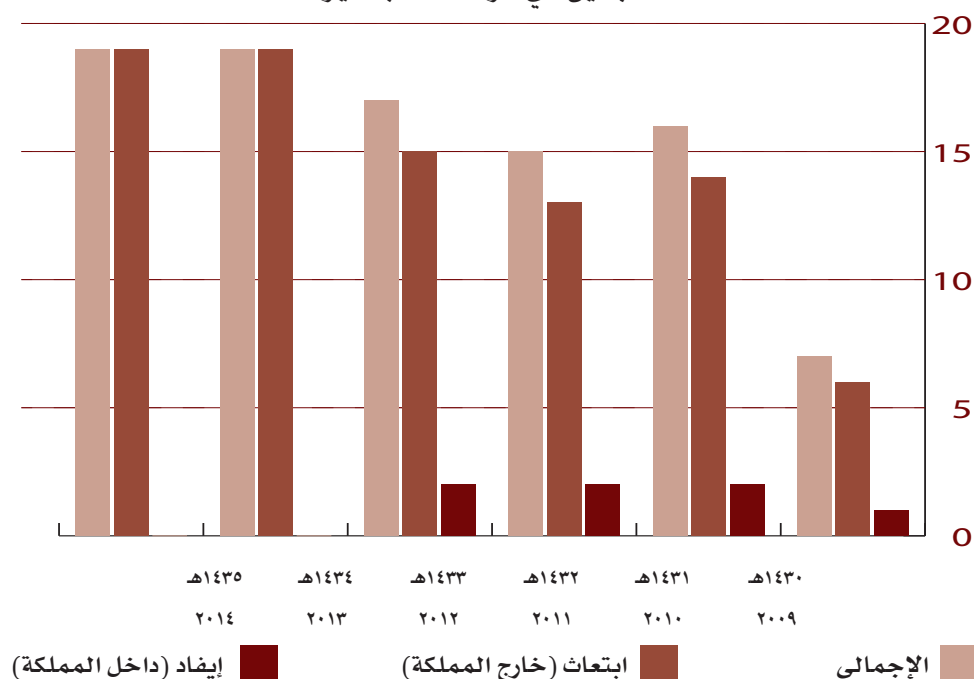
- دليل معايير الأداء.
- دليل الفحص والمحاسبة.
- الدليل التنظيمي.
- دليل إجراءات إصدار الشهادة.
- إصدار كتيب دوري بالأسئلة الأكثر شيوعاً والذي يضم استفسارات المكلفين حول احتساب الزكاة.
- وفي مجال توعية المكلفين بما يكفل الوصول إلى الالتزام الطوعي فقد حرصت المصلحة على فتح أفق التواصل مع المكلفين من خلال عقد العديد من الندوات واللقاءات من خلال الغرفة التجارية والهيئات المالية والاقتصادية والمحاسبية.
- تدشين موقع المصلحة والذي يوفر الاجابة عن كافة الاستشارات حول أعمال وإجراءات المصلحة.
- إصدار مجلة دورية.
- إصدار كتيبات ونشرات توعوية.
- المشاركة فيما يقام من فعاليات وطنية للتعريف بالمصلحة.

أولت المصلحة العنصر البشري اهتماماً كبيراً بصفته الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في إنجاز المهام المؤكدة إليها وحيث أن طبيعة الأعمال بالمصلحة والتي توصف بأنها أعمال مالية ومحاسبية مما جعل متخصصي المحاسبة والمالية العنصر البشري الأهم، وعلى الرغم من ندرة هذا التخصص نظراً لزيادة الطلب عليه في سوق العمل إلا أن المصلحة استطاعت استقطاب أعداد مناسبة خلال السنوات الماضية حيث بلغت الوظائف المشغولة فيها ما يقارب ١٧٠٠ وظيفة يمثل تخصص المحاسبة ٨٥٪ منها، كما عملت المصلحة على رفع كفاءة العاملين بها سواءً عن طريق التأهيل العلمي أو التدريب العملي فعلى صعيد الجانب العلمي استحدثت المصلحة بالتعاون مع معهد الإدارة برنامجاً متخصصاً باسم الدبلوم العالي للزكاة والضريبة وهو برنامج متخصص في المحاسبة يعقد لمنسوبي المصلحة الجامعيين حديثي التخرج بهدف إلى إعداد وتأهيل وتنمية مهارات محاسبي المصلحة حديثي التخرج ولغاية عام ١٤٣٦هـ التحق بالبرنامج ثلاث دفعات، كما واصلت المصلحة خططها في التأهيل للحصول على درجة الماجستير سواء داخل المملكة أو خارجها حيث بلغ عدد المبتعثين ٩٣ موظف خلال السنوات الماضية كما يوضح الجدول أدناه:

جدول رقم (١)

العام						نوع الدراسة
٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	
١٤٣٥هـ	١٤٣٤هـ	١٤٣٣هـ	١٤٣٢هـ	١٤٣١هـ	١٤٣٠هـ	
----	----	٢	٢	٢	١	إيفاد (داخل المملكة)
١٩	١٩	١٥	١٣	١٤	٦	ابتعاث (خارج المملكة)
١٩	١٩	١٧	١٥	١٦	٧	الإجمالي

عدد المبعثين في مرحلة الماجستير



أما في مجال التدريب فالمصلحة تبنت خطة تدريبية بعدة مسارات متوازية منها التدريب داخل المصلحة من خلال ورش تدريبية تقيمها المصلحة في كل من الرياض وجدة والدمام كل عام ويقوم بمهمة التدريب فيها قدامى موظفي المصلحة ويتم التركيز فيها على أعمال المصلحة التخصصية وقد كان عدد المستفيدين منها لعام ١٤٣٥هـ (٣٢٤) موظف.

ومن مسارات التدريب أيضاً التدريب داخل المملكة وحيث أن نوعية وظائف المصلحة التخصصية (محاسبية) فالمصلحة فتحت باب التدريب في الهيئات المحاسبية ومنها الهيئة السعودية للمحاسبين حيث اعتمدت خطة سنوية للتدريب في الهيئة كونها الجهة الرسمية المنظمة للعمل المحاسبي والمخولة بإصدار المعايير المحاسبية السعودية وكذلك هي الجهة المتخصصة التي تمنح درجة الزمالة في المحاسبة وكان عدد البرامج التي شارك فيها موظفو المصلحة للعام ١٤٣٥/٥١٤٣٥م ثمانية برامج وبلغ عدد الموظفين (٢٠٧) موظفين وموظفات.

كما واصلت المصلحة التعاون مع معهد الإدارة لتدريب موظفيها حيث بلغ عدد البرامج المشاركون بها لعام ١٤٣٥/٥١٤٣٥م سبعة برامج وبلغ عدد الموظفين (٤٨٩) موظف وموظفة.

إضافة إلى مشاركة (٦١) موظفاً خلال عام ٢٠١٤م في ثمانية برامج تدريبية في جهات أخرى.

من مسارات التدريب أيضاً التدريب خارج المملكة حيث ارتبطت المصلحة بعدة منظمات دولية متخصصة منها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) حيث التحق خلال العام ٢٠١٤م (٢٩) متدرباً في عدة برامج والمكتب الدولي للتوثيق المالي (EBFD) حيث التحق ثلاثة موظفين في برامج مخصصة خلال عام ٢٠١٤م إضافة إلى التحاق ٢٥٣ موظفاً خلال عام ٢٠١٤م فيما يقارب ٤٥ برنامجاً تدريبياً متخصصاً.

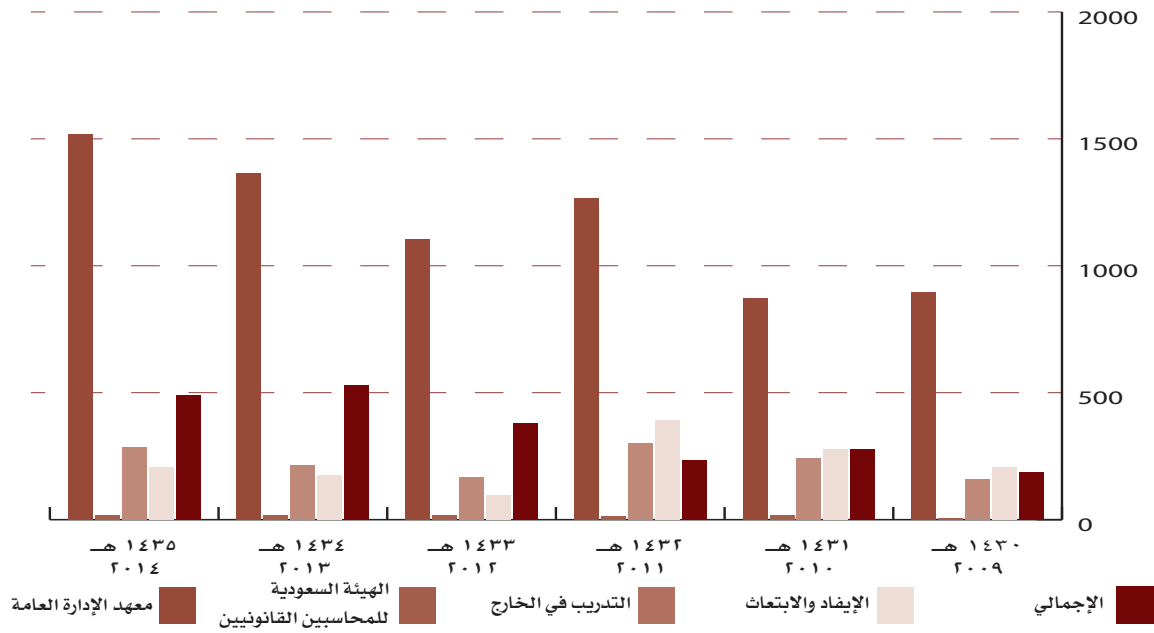
ويوضح الجدول التالي إحصائية بأعداد المتدربين داخل وخارج المملكة للأعوام من ٢٠٠٩م - ٢٠١٤م جدول (٢).

### جدول رقم (٢)

العام						
٢٠١٤	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	الجهة التدريبية
١٤٣٥هـ	١٤٣٤هـ	١٤٣٣هـ	١٤٣٢هـ	١٤٣١هـ	١٤٣٠هـ	الجهة التدريبية
٤٨٩	٥٢٩	٣٨١	٢٣٣	٢٧٩	١٨٧	معهد الإدارة العامة
٢٠٧	١٧٥	٩٧	٣٩١	٢٧٦	٢٠٦	الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين
٢٨٥	٢١٥	١٦٧	٣٠٣	٢٤٣	١٦١	التدريب في الخارج
١٩	١٩	١٧	١٥	١٦	٧	الإيفاد والابتعاث
١٥٢٠	١٣٦٥	١١٠٣	١٢٦٨	٨٧١	٨٩٥	الإجمالي

اعداد المتدربين داخل وخارج المملكة ٢٠٠٩ - ٢٠١٤

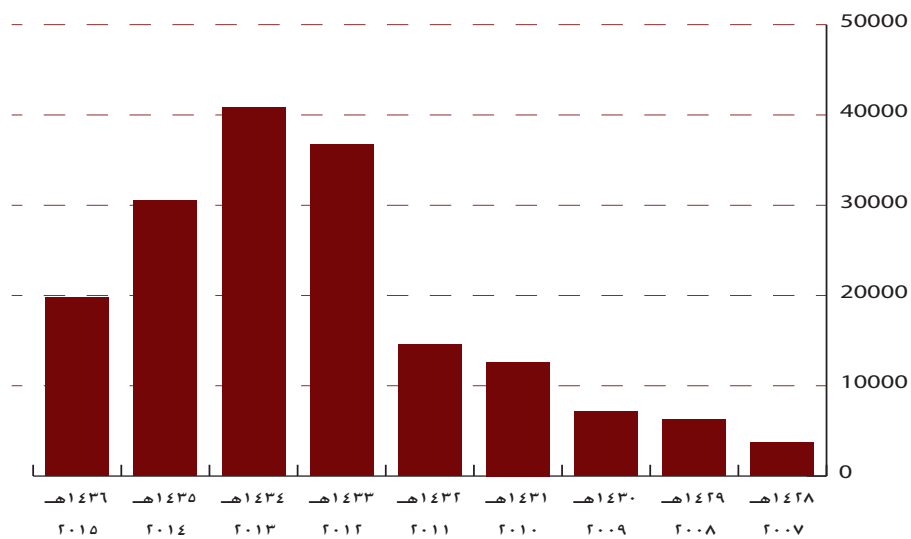




وتزامناً مع هذه الإجراءات التطويرية تصاعد عدد المكلفين المسجلين في المصلحة خلال السنوات العشر الماضية ويتضح ذلك من الجدول (٣) أدناه

جدول رقم (٣) إحصائيات شهادات التسجيل المصدرة

السنة	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥
عدد المكلفين المسجلين	3729	6274	7153	12636	14575	36706	40851	30505	19821	19821



المصدر: إحصائيات مصلحة الزكاة والدخل

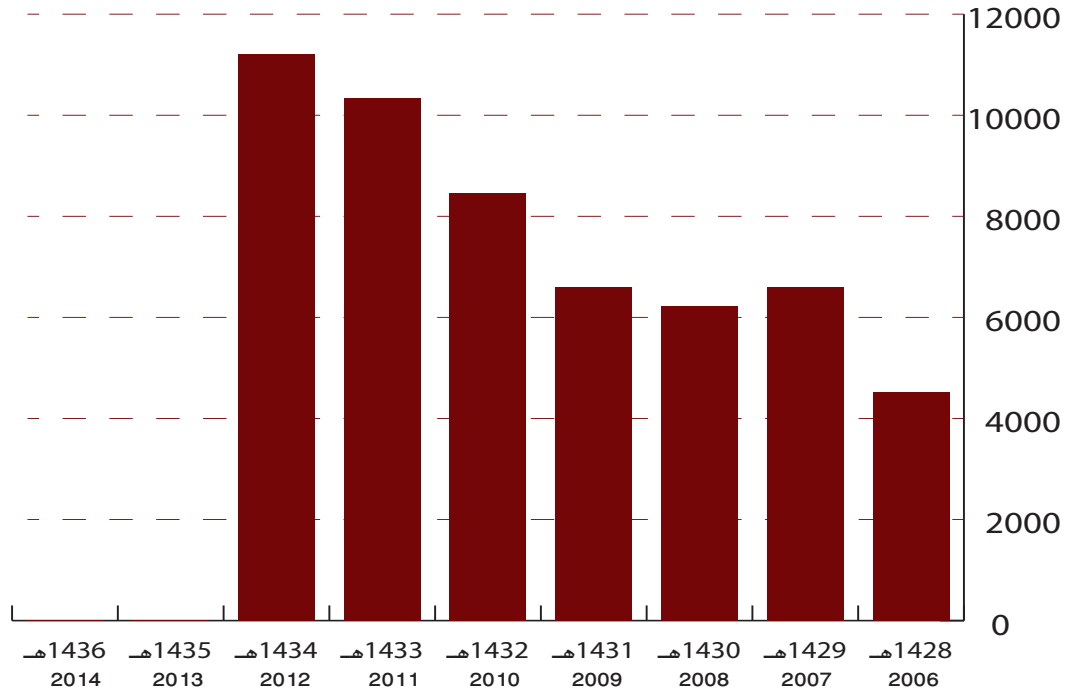
وليصّل عدد مكلفي المصلحة حتى نهاية عام ٢٠١٤م ما يقارب (٣٥٠) مكلفاً مسجلين في المصلحة ويقدمون إقراراتهم بشكل سنوي.

إحصائيات شهادات التسجيل المصدرة

ولتحقق المصلحة تصاعداً كبيراً في الواردات الزكوية وتعزز بذلك موارد الضمان الاجتماعي مما مكنه من تغطية أكبر عدد من المستفيدين والقيام ببرامج تغطي الحاجات المتعددة للمستفيدين حيث بلغت واردات الزكاة للعام ١٤٣٤ - ٢٠١٤م (١٣,٦٠) مليار ريال ويوضح الجدول رقم (٤) تصاعد واردات الزكاة.

#### جدول رقم (٤) واردات الزكاة (مليون ريال)

١٤٢٨هـ	١٤٢٩هـ	١٤٣٠هـ	١٤٣١هـ	١٤٣٢هـ	١٤٣٣هـ	١٤٣٤هـ	١٤٣٥هـ	١٤٣٦هـ
٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣	٢٠١٤
٤٥٣١	٦٥٩٩	٦٢١٥	٦٥٩٩	٨٤٦٠	١٠٣٤٠	١١٢١٤	١٢,٧٤٥	١٣,٥٩١



المصدر: إحصائيات مصلحة الزكاة والدخل

إحصائيات شهادات التسجيل الصادرة

## الاهداف التي تصبو المصلحة لتحقيقها من خلال الاستراتيجية

إن إنشاء أي منظمة إنما جاء لتحقيق أهداف وغايات محددة ونجاح المنظمة من عدمه يقاس بمدى تحقيق أهدافها وهذه الاهداف عادة تكون نتاج التفاعل بين المنظمة كهيئة عمل وبين الأفراد فيها لذا فإن من الضرورة القصوى في المنظمات التي تعمل باستراتيجية أن تقوم بالمواءمة بين أهداف الموظفين والأهداف العامة للمنظمة وذلك في مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة.

ومن هنا جاء اهتمام مصلحة الزكاة والدخل بالكادر البشري والتنفيذي على وجه الخصوص كونه هو الركن الأساسي في العملية الإنتاجية لذا فإن من أهداف المصلحة المرحلية التي تسعى إلى الاستمرار في تحقيقها ما يأتي:

- السعي إلى تشجيع الالتزام والانتماء لدى العاملين والوصول بهم إلى درجة متقدمة من الرضا الوظيفي.
- رفع مستوى الأداء الفني لدى العاملين بما يمكنهم من فحص حسابات وقوائم المكلفين والربط عليها بمهنية ذات جودة عالية.
- الاستمرار في حشد العوامل التي تساهم في جعل المصلحة بيئة جذب للمختصين بما يتحقق معه استقطاب واستبقاء الكفاءات الفنية والإدارية.
- أما ما تصبو إليه المصلحة من أهداف مرتبطة بمهامها الأساسية فغالباً تتمثل في:
- رفع مستوى الالتزام الطوعي من قبل المكلفين وذلك بما يجعل المكلف نظاماً بالزكاة يبادر بالتسجيل وتقديم إقراراته السنوية وسداد الزكاة المستحقة عليه وذلك بتوفير خدمات الكترونية شاملة بشكل مبسط وعلى مستوى عال من الإنفاق والجودة.
- رفع الوعي المجتمعي بأهمية الزكاة وأثرها في المجتمع بما يدفع المكلفين بها شرعاً إلى إخراج زكاتهم.
- التعريف بالمصلحة كجهة رسمية منوط بها جباية الزكاة ورفع ثقة المزمكين بها.
- حصر تسجيل كافة المكلفين نظاماً وذلك من خلال الربط الإلكتروني مع الجهات الحكومية المرخصة للأعمال التجارية والمهنية.
- إنهاء محاسبة المكلفين بشكل سنوي يتزامن مع سنوية الاستحقاق وذلك من خلال تفعيل مبدأ المحاسبة الذاتية (الربط الذاتي) من خلال البوابة الإلكترونية للمصلحة وتسريع أعمال الفحص والمراجعة آلياً.
- زيادة الحصيلة الزكوية بما يكفي لسد حاجة الفقراء والمساكين ومصارف الزكاة الشرعية الأخرى.
- ترشيد تكاليف الجباية لأقل حد ممكن من خلال الاستفادة القصوى من الخدمات الإلكترونية وميكنة أعمال الفحص والربط.
- الوصول بالمصلحة إلى جهة رائدة في احتساب وجباية الزكاة.

### مراحل تطبيق الاستراتيجية:

من المتفق عليه إدارياً أن التخطيط عملية مستمرة وعملية لا تنتهي على الإطلاق ولا يمكن أن نصل إلى نقطة يقال فيها أن التخطيط انتهى.

لذلك فالتخطيط في المصلحة كمنظمة ترتبط بشكل مباشر مع نشاط الأعمال وهو النشاط دائم التطور والتجدد بأشكاله كميئات أعمال أو تنوعه كأنشطة استثمارية مما يجعلها في تخطيط دائم ومستمر لمواكبة انعكاسات تطور وتجدد نشاط الأعمال على الأموال المستثمرة وجباية زكاتها.

وهذا يحتم على المصلحة أن تعمل وفق عدة خطط استراتيجية في آن واحد وبعده مراحل سميت في المصلحة بمشروع التطوير والتحديث والذي بني على مبادئ وأهداف عامة ينفذ من خلال خطط استراتيجية نوعية ومتوازنة ذات مراحل تتسم بالمرونة والواقعية.

## العقبات التي اعترضت المصلحة في تطبيق الاستراتيجية

من المتفق عليه في التخطيط أهمية إكساب الخطة أكبر قدر ممكن من التكيف والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة سواءً في البيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية لها وهو ما يطلق عليه درجة مرونة الخطة وكل ما كانت درجة مرونة الخطة مرتفعة كلما كانت الخطة قادرة على احتواء التغيرات غير المتوقعة والتعايش معها والعكس صحيح، وتتأكد أهمية مرونة الخطة في خطط المنظمات المتعاملة مع البيئات التي تتسم بالتغير والتجدد المستمر مثل نشاط الأعمال التجاري بتنوع أشكاله وتجدد أنشطته الاستثمارية وهذا هو المجال الذي تتعامل معه مصلحة الزكاة والدخل، وبحمد الله استطاعت المصلحة إلى حد كبير مجازات واحتواء كل التغيرات المتجددة ويدل ذلك على الزيادة الواضحة في عدد مكلفيها وتنوع أنشطتهم وزيادة الحصيلة بل مضاعفتها كما عرض سابقاً في الجدول رقم (٣) إلا أنه تبقى عقبات تحد من تطبيق استراتيجيتها ولكن هذا الاعتراض نسبي يحد من التنفيذ الكامل لعناصرها ولا يوقف التنفيذ بشكل كامل ومن تلك العقبات:

- قلة خريجي الجامعات في تخصص المحاسبة مما يقلل حظ المصلحة في توظيفهم.
- منافسة القطاع الخاص للمصلحة في استقطاب خريجي المحاسبة بما يملك من حوافز أفضل مما لدى المصلحة بل تصل المنافسة إلى تسرب موظفي المصلحة للقطاع الخاص.
- ندرة بيوت الخبرة في تطبيقات المحاسبة الزكوية مما يُصعب عمليات تدريب المختصين أو اللجوء إلى التدريب الداخلي.
- ضعف الحس المجتمعي عند فئة من المكلفين مما يؤدي إلى عدم الالتزام الطوعي وبالتالي تأخير توريد الزكاة والحرمان الوظيفي للمستفيدين منها.
- تدني حماس بعض الموظفين لتنفيذ الاستراتيجية والذي ينتج من عدم قناعتهم بها والناجم من مستوى فهمهم لعناصر ومراحل الاستراتيجية أو مقاومتهم للتغير الذي ستحدثه.
- عوائق إدارية وتنظيمية تتعلق بالاعتمادات المالية والقرارات الإدارية التي تتطلب وقتاً كبيراً لاعتمادها مما يتسبب في تأخر السيطرة على المتغيرات وبالتالي تفاقمها.
- الإخلال بالالتزامات التعاقدية من قبل الجهات المتعاقدة مع المصلحة لتنفيذ بعض عناصر الاستراتيجية والتي تكون عادة متطلب لمرحلة أو عنصر آخر.

## الظروف التي ساهمت في تطبيق الاستراتيجية

- كما أن تطور وتجدد نشاط الأعمال قد يكون أسهم في الحد من تنفيذ الاستراتيجية بما يطرأ فيه من متغيرات خارجة عن نطاق الخطة إلا أن النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية ساهم في التسريع في تنفيذ الاستراتيجية ممثلة في الدعم الحكومي للمصلحة من خلال:
- زيادة الاعتمادات المالية في ميزانية المصلحة.
  - اعتماد وظائف تخصصية جديدة للمصلحة.
  - التوسع في التدريب داخل المملكة وخارجها.

- التعاقد مع شركات عالمية متخصصة ذات خبرة في بناء البرامج الآلية لتنفيذ نظام آلي وشامل لأعمال المصلحة.
- إلزام الجهات الحكومية الأخرى التعاون مع المصلحة في سبيل إنجاز مهامها.
- دعم المصلحة بكوادر إدارية عالية.
- كما كان لبعض العوامل مساهمة كبيرة في تطبيق الاستراتيجية منها:
- تحقيق أهداف المراحل الأولية من الاستراتيجية والذي أدى بدوره إلى زيادة قناعة الإدارات المتوسطة والتنفيذية بجدوى الخطة.
- الدعم الإداري من الإدارة العليا وفرض الاستراتيجية كواقع ومستقبل وحل وحيد أدى إلى قبولها وتنفيذها من جميع المستويات الإدارية بغض النظر عن القناعة بها.
- زيادة الوعي المجتمعي للمكلفين بأهمية الزكاة والالتزام الطوعي تجاه المصلحة.
- تعاون الجهات الحكومية مع المصلحة من خلال تزويدها بالمعلومات والبيانات حول:
  - السجلات والرخص الصادرة للمكلفين.
  - معلومات وإحصائيات حول:
    - ١ - الاستيرادات والصادرات.
    - ٢ - العقود المبرمة.
    - ٣ - عدد العمالة.
- إيقاف التسهيلات الممنوحة لمراجع الجهات الحكومية ما لم ينهي وضعه تجاه المصلحة.

## الثمار التي حققتها المصلحة من تطبيق الاستراتيجية

- تعد الخطة الاستراتيجية متى ما شاركت فيها جميع المستويات الإدارية إعداداً وتنفيذاً ورقابة تعد بذلك مكسباً لأي منظمة كونها للوهلة الأولى ستذكي العمل بروح الفريق الواحد وسينتج عن ذلك مستوى عال من التنسيق يؤدي بدوره إلى التناغم بين وحدات المنظمة لتحقيق بذلك الأهداف بأقل كلفة وجودة ممكنة، وهذا ما تلاحظ على مستوى مصلحة الزكاة والدخل كغاية وهدف عام في حين أن هناك الكثير من الثمار التي حققتها المصلحة من الاستراتيجية العامة لها من ذلك:
- إلزام الإدارات العليا المتعاقبة بمراحل وعناصر وأهداف الاستراتيجية، بحيث يكون دورها إدارة وتنفيذ الاستراتيجية والبدء من حيث انتهت الإدارة السابقة توفيراً للوقت والجهد.
  - وضوح الأهداف والدعم الإداري لتطبيق الاستراتيجية رفع مستوى التزام الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحقيق غايات وأهداف المصلحة.
  - تعزيز الدور الرقابي في المصلحة وذلك كون أهداف الاستراتيجية حددت بوضوح، مما تطلب معه وضع معايير أداء لقياس مدى تحقيق الأهداف والوقوف على الانحرافات ومعالجتها ومسألة المتسبب.

- الجانب التقني في الاستراتيجية أثمر الكثير من الثمار التي جنتها المصلحة والتي ساهمت في:
  - سرعة الإنجاز.
  - رفع كفاءة وفاعلية وظيفة الفحص والتدقيق.
  - فع درجة الدقة في أعمال المحاسبة والربط.
  - تطوير أعمال التحصيل.
  - الحد من حضور المكلفين للمصلحة.
  - بناء قاعدة بيانات توفر تقارير وإحصائيات دقيقة وفورية تساهم في اتخاذ القرارات وتساعد في إعداد الخطط المستقبلية.
  - زيادة مكلفي المصلحة.
  - زيادة الواردات الزكوية.
  - الربط المباشر مع بعض الجهات الحكومية أدى إلى التقليل من المراسلات البريدية.
  - زيادة رضا المكلفين عن المصلحة.
  - المعلومات الاحصائية عن معدلات الانجاز ساهمت في رفع الروح التنافسية بين الفروع والافراد.
  - إلغاء توريد المتحصلات الزكوية يدوياً وقصر التوريد إلكترونياً عن طريق نظام سداد وما نتج عنه من الغاء مخاطر التعامل مع النقد.
  - التعويض عن النقص العددي للموظفين بما يرفع تكافؤ القدرة الاستيعابية لعدد المكلفين.
  - تسهيل إجراءات التسجيل وتقديم الاقرارات والسداد مما رفع مستوى الالتزام الطوعي لدى المكلفين.
  - ترشيد تكاليف الجباية.
- أما فيما يتعلق بالثمار التي جنتها المصلحة على مستوى الكادر البشري في الاستراتيجية فتمثل في:
  - تحديد الحاجة الفعلية من الكادر البشري.
  - التقليل من الحاجة للأفراد في الاعمال النمطية التي تم ميكنتها.
  - الاستغلال الأمثل للأفراد الفنيين خصوصاً وتوجيههم إلى أعمال الفحص والتدقيق والإحساب.
  - وضوح الحاجة التدريبية وبالتالي إيجاد خطوط ومسارات لتأهيل وتدريب الافراد.
  - ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي لدى الافراد.
  - الارتقاء بالروح التنافسية بين الافراد الناتجة عن وضع معايير أداء تقيس الاداء بعدالة.

### نسبية تحقيق أهداف الاستراتيجية

تتسم أعمال الجهات الخدمية سواءً الحكومية منها أو الخاصة أو غير الهادفة للربح بالاستمرارية لتجدد الحاجة لخدماتها مما يجعل أهدافها لا نهائية وغايتها غالباً تكون الاستمرار في تحقيق الأهداف والارتقاء بها، مما يجعل تحقيق الأهداف لديها نسبية فتحقيق نسبة كبيرة من الاهداف الكمية تعتبر نجاحاً وكذلك الشأن في التغلب على عوائق تطبيق خططها وخصوصاً الاستراتيجية منها فالاستمرار في تحقيق النسبة الاكبر من قيمة الهدف رغم العوائق والصعوبات والاستفادة من عنصر المرونة في الخطط والعمل وفق خطة تكتيكية للتغلب على العوائق والصعوبات الطارئة للاستمرار في المحافظة على الاهداف والرقى بمستواها نجاح.

لذا يمكن القول أن النجاح أن تصل إلى الهدف وهدف النجاح أن تستمر في تحقيق الأهداف.

## الخاتمة

التخطيط الاستراتيجي وأن كان مصطلحاً جديداً إلا أنه كعملية نشاط فطري فالإنسان القديم حين فكر في الزراعة كأول الأنشطة البشرية إنما فكر باستراتيجية، وكذلك فالتخطيط الاستراتيجي نشاط دافعه الأول التفاؤل فغير المتفائل لن يصل إلى تحديد أهداف فضلاً على أن يصل إلى تحقيقها، والتخطيط الاستراتيجي ما هو إلى عملية إدارية تقوم به الإدارة الاستخراجية لضمان إيجاد توازن مقبول في علاقتها مع بيئتها الخارجية وتحسين بيئتها الداخلية، وحتى تكون الخطط الاستراتيجية فاعلة فيلزم أن تتسم بالواقعية بحيث تتفق مع الإمكانيات المادية والبشرية والتنافسية للمنظمة، إضافة إلى درجة كبيرة من المرونة تستطيع بها احتواء التغيرات المحيطة بالمنظمة والتعايش معها، كما أن لعملية تبليغ الخطة ونشرها على جميع مستويات المنظمة الأثر الأكبر للتعريف بها وبالتالي قناعة المنفذين لها والدفع لتنفيذها، ومصالحة الزكاة والدخل كمنظمة حكومية خدمية وضعت له مشاريع وخطط استراتيجية استطاعت من خلالها مواكبة التطور والتجدد السريع والكبير في مجال الأعمال والاستثمار من خلال ميكنة أعمالها وإجراءاتها وأنظمتها وصولاً إلى إطلاق بوابتها الإلكترونية التي مكنت المكلفين من إنجاز كافة تعاملاتهم بطريقة إلكترونية والذي تطلب تحديث مستمر في إجراءات العمل واستقطاب وتأهيل وتدريب الكوادر الفنية ورفع مستوى الالتزام الطوعي لدى المكلفين والتعريف بالمصلحة ورفع الوعي المجتمعي بأهمية الزكاة وذلك جميعه ساهم في مضاعفة أداء المكلفين وحصيلة الزكاة على الرغم من العقوبات التي أبطأت أو حدت من تحقيق أهدافها الاستراتيجية سواءً ما يتعلق بالكادر الوظيفي وندرته أو عدم التزام مقدمي ومتعهدي الخدمات المقدمة للمصلحة، ومع هذا كان للدعم الحكومي بكافة صورة مساهمة فاعلة في التغلب على العقوبات وتحقيق الكثير من الأهداف إضافة إلى قناعة المنفذين بالخطط الاستراتيجية ودعم الإدارات العليا لتنفيذها كان له مساهمة كبيرة في جني ثمار تطبيق الاستراتيجيات سواء على مستوى الافراد أو المكلفين أو ميكنة الاعمال والاجراءات أو زيادة الحصيلة الزكوية وترشيد تكاليف الجباية بتداخل وتنغم يؤكد أن الاستراتيجية عملية شاملة سواء في مرحلتي اعدادها وتنفيذها أو في مرحلة جني نتائجها وثمارها .

## المراجع

- ١ - هيجان: عبدالرحمن أحمد، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية والمنظمات غير الربحية، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع الرياض ٢٠١٤م.
- ٢ - أبو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- ٣ - الخطة العامة لتطوير وتحديث أعمال مصلحة الزكاة والدخل وزارة المالية، بعثة إدارة الشؤون المالية، صندوق النقد الدولي الرياض، يونيو ١٩٩٨م.
- ٤ - مصلحة الزكاة والدخل إحصائيات المصلحة لعام ٢٠١٣، ٢٠١٤م.
- ٥ - مصلحة الزكاة والدخل التقرير السنوي لعام ١٤٣٤، ١٤٣٥هـ.

## قراءات عامة

- ٦ - الخطة الاستراتيجية لتطوير التعاملات الإلكترونية لمصلحة الزكاة والدخل ٢٠١٣ - ٢٠١٥م.
- ٧ - خطة الابتعاث والإيفاد للأعداد العالي، مصلحة الزكاة والدخل للفترة من ١٤٣٦ - ١٤٤٠هـ.
- ٨ - البيشي، محمد ناصر، التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم وتطبيقات، بدون ناشر، الرياض ١٤٣١هـ.
- ٩ - ديفيد هاريسون، تعريب ناظوري، علاء الدين، الإدارة الاستراتيجية دار زهران للنشر والتوزيع - الاردن ٢٠١٢.
- ١٠ - الوليد، بشار يزيد، مفاهيم معاكسة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع عمان الاردن ٢٠٠٩.



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

تجارب مؤسسية

تجربة صندوق الزكاة الأردني

إعداد

الأستاذ / رافع محمد صالح الحربي

رئيس قسم محاسبة لجان الزكاة



## خطة البحث

معلوم بأن شؤون الزكاة وإدارة أموالها (إيراداً وإنفاقاً)؛ شؤون تحتاج إلى جهود كبيرة ومضنية ومعرفة واسعة؛ طلباً للدقة والعدالة والنزاهة والشفافية؛ فهناك معايير ومتطلبات إجرائية للقيادة، ومثلها للأفراد، وكذلك للعمليات وأساليب الاتصالات.

ولما كان هدف هذا البحث؛ هو اعطاء صورة واضحة عن تجربة مؤسسية لصندوق الزكاة في مجال التخطيط الاستراتيجي في المملكة الأردنية الهاشمية؛ لعرضها على المؤتمر العالمي العاشر للزكاة؛ والاخذ بعين الاعتبار بما حددته الجهة المنظمة للمؤتمر وفق عدة محاور للبحث المطلوب، وعلى أن لا تزيد عدد صفحاته على أربعين صفحة ولا تقل عن عشرين، مما اوجب الالتزام بهذه الشروط والاختصار الذي لن يصل إلى درجة الابهام؛ ولا إلى الاسهاب الذي يخل بشروط البحث.

حيث قمت بتقسيم البحث إلى ثلاثة أجزاء

### (الجزء الاول) يبين نبذة عن الصندوق ويحتوي على خمسة مباحث وهي:

المبحث الاول: التشريعات الناظمة لعمل الصندوق

المبحث الثاني: مهام الصندوق وواجباته

المبحث الثالث: الرؤية والرسالة

المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي

المبحث الخامس: القيم الجوهرية

### (الجزء الثاني) تناولت فيه الحديث عن التخطيط الاستراتيجي ويتضمن ستة مباحث وهي:

المبحث الاول: تحليل البيئة الداخلية والخارجية

المبحث الثاني: الأهداف الاستراتيجية

المبحث الثالث: محاور الخطة الاستراتيجية

المبحث الرابع: خطط العمل التنفيذية للخطة الاستراتيجية

المبحث الخامس: الإجراءات الداعمة التي تساهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية

المبحث السادس: المنهجيات المطبقة التي تساهم في تطبيق الخطة الاستراتيجية

### (الجزء الثالث) توضيح لأهمية متابعة مخرجات الخطة الاستراتيجية ويتضمن مبحثين:

المبحث الاول: المتابعة والتقييم لمخرجات الخطة الاستراتيجية وخطط العمل

المبحث الثاني: فوائد مراجعة الخطة الاستراتيجية

## ملخص البحث

يهدف هذا الأيجاز إلى عرض المحاور الرئيسية التي وردت في خطة البحث المرفق بذكر المكونات الأساسية للبحث، وبيان اشكالية البحث؛ والفرضيات الممكنة تطبيقها، وأولها إحياء الركن الإسلامي الثاني (ركن الزكاة) من خلال إنشاء مؤسسة (صندوق الزكاة) بقانون ملزم، تابعة لوزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، وبرؤية ورسالة واضحتين وبمهام وأهداف محددة، وإدارة تتولى قيادة وإدارة الموارد البشرية بفاعلية، واستثمار البيئة المعرفية المعاصرة؛ وأدوات التقدم العلمي، وكذلك إدارة الموارد المالية والمحافظة عليها وتوزيعها على المستحقين بأقصى درجات العدالة، وفق برامج متنوعة وخطط استراتيجية مبنية على أسس علمية في الإعداد والتحليل والفحص والرقابة، تسودها الالتزام بالمسؤولية والنزاهة ومنظومة قيم تحقق سلامة التنفيذ ومبادئ تكافؤ الفرص وفق سياسات مؤسسية بعيدا عن المحسوبية والفساد، وتمتلك القدرة على التنبؤ التقديري للاحتياجات وتساهم في الحد من ظاهرتي الفقر والبطالة؛ حيث تركز تلك الخطط في تحقيق برامجها وأهدافها الاستراتيجية، على ما ورد في الأهداف الوطنية، والمبادرات الملكية وكتب التكليف الملكية السامية، واستقلالية ميزانية الصندوق.

وتأخذ بعين اعتبارها تحليل تهديدات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية عند التخطيط؛ ومراعاة التغير التنظيمي والتغير الاجتماعي؛ (لظروف سياسية، اقتصادية اجتماعية) وكذلك ووجوب الذهاب إلى الفقير، لا أن تنظر قدوم الفقير إليها؛ كما يجري لتلك الخطط ومراجعة وتقييم مستمرين، بغية التأكد من مدى نجاح تلك الفرضيات؛ وسلامة تطبيقها عبر البرامج التنفيذية والخطط الاستراتيجية؛ بالنظر إلى الاشكاليات سواء في أساليب جمع الزكوات أو استقطاب الشركاء الاستراتيجيين، أو تحفيز الموظفين وتدريبهم، والأهم التحقق من رضا متلقي الخدمة وانصافهم وفق تنوع احتياجاتهم.

## المقدمة

إن الحمد لله، نحمده ونستغفره ونستعينه ونستهديه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا، من يهّد الله فلا مضلّ له ومن يضلّل فلا هادي له. وأشهد أنّ لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أنّ محمداً عبده ورسوله، بعثه الله رحمةً للعالمين هادياً ومبشراً ونذيراً. بلّغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة فجزاه الله خيراً ما جزى نبياً من أنبيائه. صلوات الله وسلامه عليه.

إن الإسلام بشموليته، وصلاحيته لكل عصر وجيل؛ يسعى لتحقيق العدالة الاجتماعية، بين أبناء المجتمع الواحد، ويكفل حياة العاجزين منهم عن الكسب؛ لهذا جعل الله سبحانه وتعالى؛ فريضة الزكاة؛ من أهم أركان الإسلام، لا يتم إسلام المرء إلا بها، ولا يكتمل إيمانه إلا بأدائها.

فهي فريضة اجتماعية تؤدي في صورة عبادة إسلامية لحكم جليلة بارزة، في محاربة كل صور الحاجة والفقر؛ من هذا أصدرت المملكة الأردنية الهاشمية قانوناً خاصاً لتفعيل فريضة الزكاة وجبايتها، منذ ما يقارب السبعة عقود، وعلى وجه التحديد صدر أول قانون لجباية الزكاة عام ١٩٤٤م في عهد الملك المؤسس الشهيد عبدالله طيب الله ثراه، وكان الأردن من أوائل الدول العربية والإسلامية التي قامت بإصدار مثل هذه التشريعات، واستمر الأمر كذلك حتى صدور قانون صندوق الزكاة عام ١٩٧٨م ثم قانون رقم (٨) لعام ١٩٨٨م، الذي أعطى الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري للصندوق، وحق التملك والتعاقد والتراضي. واستناداً إلى قوله تعالى (خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكّيهم) التوبة ١٠٣ قامت المملكة الأردنية الهاشمية؛ باستحداث مديرية عامة، باسم صندوق الزكاة يعني بجمع أموال الزكاة من المحسنين وتوزيعها على مستحقيها.

ومن الجدير بالذكر أن صندوق الزكاة لا يتلقى مساعدات من الموازنة العامة للدولة؛ بل إن موازنته من أموال الزكوات والصدقات والهيئات والتبرعات التي تقدم إليه من أبناء المجتمع الأمر الذي يعزز الشراكة بين القطاع العام والخاص بما ينعكس إيجاباً على تحسين أوضاع الفقراء والمحتاجين الذين يدعمهم الصندوق.

علماً أن وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية تتكفل بتقديم الموظفين ورواتبهم إضافة إلى أجور المبنى ونفقات الكهرباء والمياه.

وتحقيقاً للأهداف الاستراتيجية المنبثقة من الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية التي يسعى صندوق الزكاة لتنفيذها من خلال برامجها المتنوعة والتي تهدف إلى المساهمة في الحد من ظاهرة الفقر والبطالة في المجتمع وأنسجاماً مع رؤيته ورسالته فقد قررت لجنة التخطيط في الصندوق وضع خطة استراتيجية ثلاثية تتلاءم مع أهمية فريضة الزكاة ونشرها في المجتمع وتحقيق أهدافه التي أنشئ الصندوق من أجلها مراعية موارد الصندوق البشرية والمالية المقتصرة على أموال الزكاة والتبرعات والتي لها دوراً مباشراً في تنفيذ خطته الاستراتيجية.

## الجزء الأول: نبذة عن الصندوق

### المبحث الأول: التشريعات الناظمة لعمل الصندوق:

- ١ - قانون صندوق الزكاة رقم (٨) لعام ١٩٨٨
- ٢ - نظام التنظيم الاداري لصندوق الزكاة رقم (١٨) لسنة ١٩٩٧
- ٣ - التعليمات الادارية والمالية لصندوق الزكاة رقم (١) لسنة ١٩٩٠ مع التعديلات التي طرأت عليها لغاية ٢٠٠٢/٣/٣١
- ٤ - تعليمات لجان الزكاة وتعديلاتها رقم (٣) لسنة ١٩٩٦
- ٥ - التعليمات المالية والإدارية لبرنامج كافل اليتيم لسنة ١٩٩٧
- ٦ - التعليمات الادارية والمالية لبرنامج مساعدة الطالب الفقير لسنة ٢٠٠٠ وتعديلاتها
- ٧ - تعليمات أسس وشروط صرف الزكاة وتعديلاتها رقم (١) لسنة ٢٠٠٢
- ٨ - تعليمات تأهيل الاسر المنتجة/ صندوق الزكاة رقم (٤) لسنة ٢٠٠٢

### المبحث الثاني: مهام صندوق الزكاة

- يتولى الصندوق جمع الزكاة وتوزيعها على مصارفها.
- ١ - المساعدة في إنشاء المشاريع التأهيلية للأسر الفقيرة.
  - ٢ - المساهمة في مساعدة الفقراء المحتاجين من طلاب العلم والمرضى الفقراء والأيتام والغرباء.
  - ٣ - تقديم معونة شهرية لبعض الاسر الفقيرة.
  - ٤ - تشكيل لجان جمع الزكاة والاشراف عليها ومتابعة اعمالها.

### المبحث الثالث:

#### الرؤية

صندوق الزكاة يحظى بثقة المزيكين والمحسنين، وامتيازاً في ادارة زكاة اموالهم وتبرعاتهم بكفاءة وفاعلية وفقاً للأحكام الشرعية.

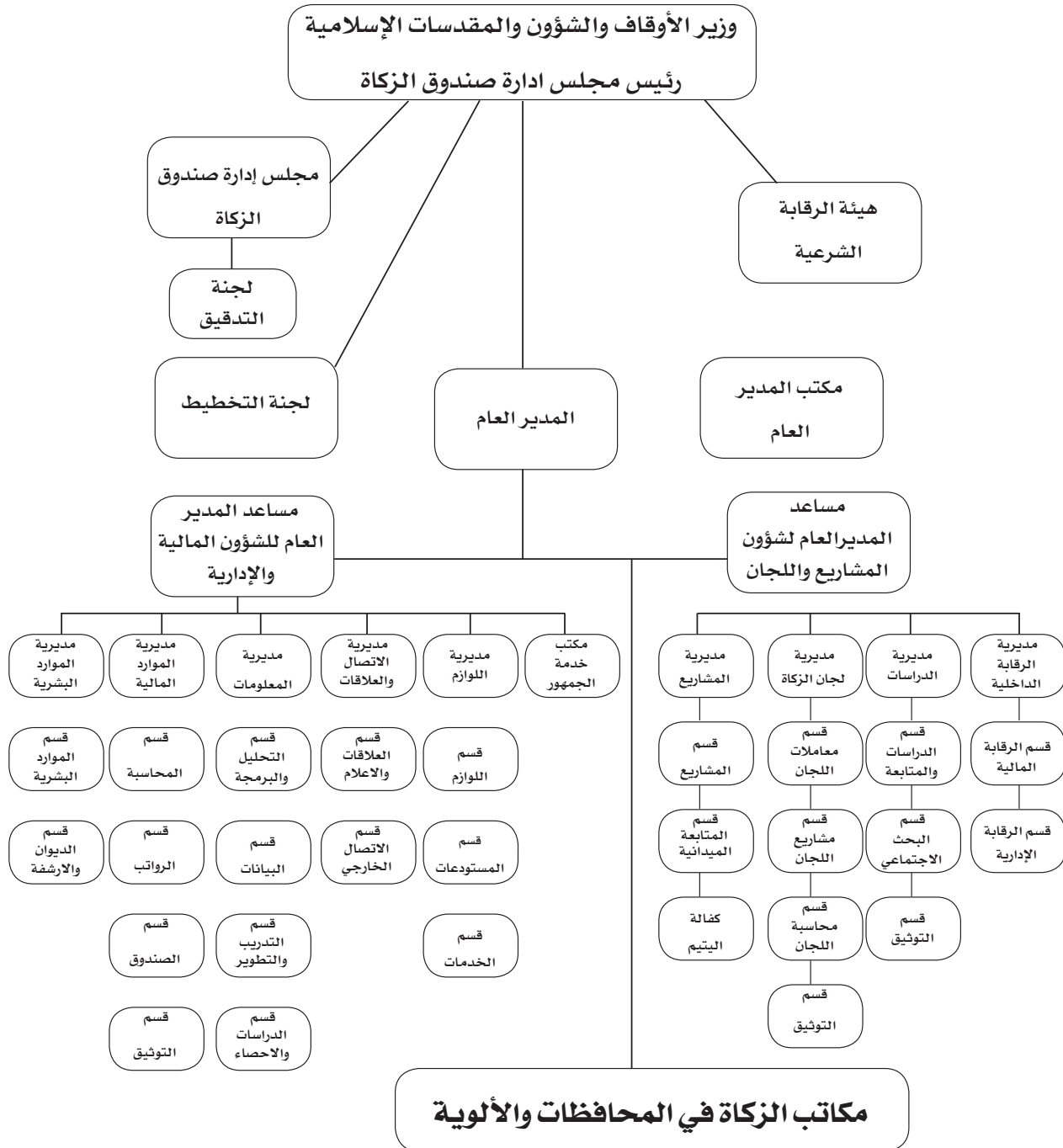
#### الرسالة

إدارة أموال الزكاة بما يحقق نشر الوعي الزكوي في المجتمع وقبول الزكوات والصدقات والتبرعات داخلياً وخارجياً وإنفاقها على مصارفها الشرعية.

ويعمل الصندوق على تطوير رؤيته ورسالته من خلال تطبيق منهجية اعداد ومراجعة الخطة الاستراتيجية التي تتضمن الرؤية والرسالة والتحليل الرباعي (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات)، حيث تم عقد عدد من الاجتماعات وجلسات العصف الذهني بمشاركة لجنة التخطيط والموظفين في صندوق الزكاة، وقد تم توثيق الرؤية والرسالة على موقع الصندوق الالكتروني وعلى اللوحات الاعلانية والارشادية وتعميمها على كافة الجهات المعنية.

## المبحث الرابع

### الهيكل التنظيمي لصندوق الزكاة



## المبحث الخامس: القيم الجوهرية

## ١ - القيمة الشرعية:

تعتبر هذه القيمة من القيم الجوهرية لصندوق الزكاة من حيث ان الزكاة هي الركن الثالث من اركان الإسلام الخمسة الامر الذي ينعكس ايجاباً على اداء وسلوك الموظفين في كافة مجالات العمل وعلى اختلاف مستوياتهم الادارية.

## ٢ - العدالة والمساواة:

تطبيق تعليمات وأنظمة صندوق الزكاة المتعلقة بالمساعدات على كل من يرغب في الاستفادة من خدمات صندوق الزكاة بصرف النظر عن الجنسية.

## ٣ - الشفافية:

اتخاذ القرارات وفقاً للقوانين والتعليمات والانظمة واتاحة المجال لاطلاع المعنيين عليها بسهولة ويسر.

## ٤ - العمل بروح الفريق:

التفاعل الايجابي بين الإدارة والاقسام والعاملين ورؤسائهم من منطلق تحقيق المصلحة العليا من خلال الاحترام المتبادل بين المستويات الإدارية المختلفة اذ ان الكل يسعى لتحقيق هدف سام بنظر الجميع «المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضهم بعضاً».

## ٥ - التميز:

العمل على رفع و ابراز مستوى الموظفين من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والإدارية والعملية في كافة مجالات العمل المتعلقة في الزكاة.

## ٦ - الامانة:

الالتزام بالمسؤوليات والواجبات الوظيفية المنوطة بالعاملين انطلاقاً من أهمية قيمة الامانة في العقيدة الاسلامية. ويضمن الصندوق نشر وترسيخ وتعزيز هذه القيم من خلال نشرها على موقع الصندوق الالكتروني واللوحات الاعلانية والارشادية وتعميمها على جميع الموظفين وكافة الجهات المعنية وتعزيزها عن طريق الالتزام التام بقواعد الشريعة الإسلامية وتطبيق لوائح القوانين والانظمة والتعليمات إضافة إلى التفاعل الايجابي والتعاون بين كافة المستويات الادارية والالتزام بالواجبات الوظيفية انطلاقاً من أهمية الامانة في العقيدة الإسلامية.

وتشجع هذه القيم التركيز على تحقيق أفضل النتائج من خلال انعكاس تلك القيم الجوهرية والايجابية على اعمال الصندوق خاصة قيمة الشفافية اضافة إلى التركيز على متلقي الخدمة من حيث تكافؤ الفرص بينهم والعمل على زيادة مستوى رضاهم وذلك بتزويد الصندوق بأرائهم واحتياجاتهم من خلال استبيان تحديد احتياجات متلقي الخدمة والاستفادة من اقتراحاتهم وشكاويهم التي ترد إلى الصندوق عن طريق صندوق الاقتراحات والشكاوى الموزع على كافة أدوار صندوق الزكاة.

ويضمن الصندوق التزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة عن طريق:

- ١ - تطبيق القوانين والانظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل وعدم مخالفتها على جميع الموظفين بالتساوي ودون تمييز.
- ٢ - بيان الواجبات والمسؤوليات الوظيفية لكل موظف.
- ٣ - احترام حقوق الموظفين المبنية على العدالة والنزاهة وتكافؤ الفرص.
- ٤ - ترسيخ القيم الدينية والمبادئ الاخلاقية والأداب الوظيفية وتعظيمها في نفوس الموظفين.
- ٥ - توفير ظروف عمل جيدة وأمنة للموظفين.
- ٦ - توفير فرص التدريب المناسب والمستمر للموظفين.
- ٧ - ضمان حرية الرأي والعبير ضمن الأطر والنصوص القانونية.
- ٨ - ضمان حق التظلم والشكوى من أي قرار خاطئ اتخذ بحق الموظف وفقاً لأحكام النظام.



- ٩ - عدم استخدام الممتلكات العامة للمصالح الشخصية.
- ١٠ - ترسيخ الثقة المتبادلة بين الصندوق (الموظفين) وبين الجمهور ومتلقي الخدمة عن طريق التعامل مع الآخرين بثقة وشفافية وموضوعية وحيادية دون تمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.

## الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي

### المبحث الاول: تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

#### نقاط القوة

- ١ - وجود شراكات قوية مع المؤسسات الحكومية والاهلية في مجالات عمل الصندوق
- ٢ - توفر مورد ثابت للصندوق من لجان الزكاة بنسبة ٢٠٪ من وارداتها
- ٣ - شمول كافة مناطق المملكة بالخدمات التي يقدمها الصندوق
- ٤ - تنوع الخدمات التي يقدمها الصندوق (نقدية، عينية، صحية) بغض النظر المكان
- ٥ - عدم اقتصار مساعدات الصندوق على حاملي الجنسية الاردنية
- ٦ - وجود قاعدة بيانات بأسماء المحسنين والمستفيدين
- ٧ - وجود نظام رقابة داخلية وخارجية
- ٨ - المرونة في تطوير برامج المساعدات بما يتناسب مع متلقي الخدمة
- ٩ - الدافعية العالية لدى الموظفين نتيجة توفر الوازع الديني لديهم

#### نقاط الضعف

- ١ - نقص في أعداد العاملين
- ٢ - عدم شمول الخطة التدريبية على دورات كافية لتنمية مهارات العاملين
- ٣ - نقص الخبرات المتخصصة لدى العاملين في بعض مجالات العمل (مثل الباحثين الاجتماعيين)
- ٤ - عدم تفعيل التعليمات والأنظمة المتعلقة بحوافز ومكافآت العاملين
- ٥ - نقص الموارد المالية المتعلقة بالأمور الادارية من الموازنة العامة
- ٦ - ارتباط فروع الصندوق بمديريات الأوقاف وعدم استقلاليتها
- ٧ - عدم ملاءمة المبنى لخدمات الصندوق من حيث الموقع والخدمات الضرورية
- ٨ - عدم وجود ربط الكتروني بين ادارة الصندوق والفروع ولجان الزكاة
- ٩ - عدم وجود ربط الكتروني مع الشركاء الرئيسيين (صندوق المعونة، دائرة الاراضي....)
- ١٠ - عدم توفير التمويل اللازم لتنفيذ البرامج الاعلامية المختلفة

#### الفرص

- ١ - فريضة الزكاة بصفقتها ركن اساسي من أركان الإسلام
- ٢ - نظام الإعفاء الضريبي الممنوع للمحسنين والمزكين
- ٣ - الإعفاءات الجمركية والضريبية للتبرعات العينية المقدمة للصندوق ولجانها المختلفة

- ٤ - وجود مسودة قانون (إلزامية الزكاة)
- ٥ - المرونة في تشكيل لجان الزكاة
- ٦ - المبادرات الملكية الخاصة بالتكافل الاجتماعي والتحسين المعيشي
- ٧ - شمول بعض المشاريع الخيرية التابعة للجان الزكاة بقانون تشجيع الاستثمار (مستشفى المقاصد الخيرية)

### التحديات

- ١ - مركزية اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية من قبل وزارة الأوقاف
- ٢ - تأثير العمل الخيري بالمتغيرات السياسية والاقتصادية
- ٣ - تعارض تنفيذ بعض مشاريع الصندوق ولجانه مع تشريعات وأنظمة المؤسسات الأخرى (وزارة الصحة) «مشروع مستشفى المقاصد الخيرية»

## المبحث الثاني: المبادرات الملكية والاهداف الوطنية التي تبناها الصندوق

### المبادرات الملكية السامية

جاءت المبادرات الملكية السامية لتحقيق الرؤية الهاشمية بالاهتمام بالمواطنين في مختلف مناطقهم والمساهمة في تحسين ظروف ومستوى المعيشة في المناطق الأكثر فقراً، حيث اطلق جلالتة عدة مبادرات في هذا المجال تمثلت فيما يلي:

- ١ - مبادرة جيوب الفقر.
- ٢ - مبادرة طرود الخير الهاشمية.
- ٣ - مبادرة الحقيبة المدرسية.
- ٤ - مبادرة مدافئ الشتاء للمدارس.

### الاهداف الوطنية

- ١ - تعزيز اعتماد الاردنيين على أنفسهم ومساعدة غير القادرين منهم على تلبية احتياجاتهم الاساسية
- ٢ - أن يتمتع الاردنيون بمستوى صحي لائق على مختلف الاصعدة
- ٣ - إعادة هيكلة القطاع العام ليكون أكثر انتاجية وفاعلية

## المبحث الثالث: الاهداف الاستراتيجية للصندوق

- ١ - العمل على زيادة استقطاب اموال الزكاة والمساعدات والهيئات.
- ٢ - المساهمة في زيادة فرص تشغيل الاسر الفقيرة.
- ٣ - زيادة عدد المشمولين بمساعدات نقدية متكررة.
- ٤ - المساهمة في تقديم الخدمات الصحية المقدمة للفقراء.
- ٥ - رفع كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي

تم تحديد هذه الاهداف من خلال الاطلاع على الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية وحصص الاهداف والمبادرات ذات العلاقة بأعمال الصندوق والمساهمة في تحقيقها من خلال تحديد الاهداف القطاعية المنبثقة من الاهداف الوطنية وترجمتها إلى اهداف استراتيجية يتم تنفيذها عن طريق خطوات عمل لتحقيق تلك الاهداف ووضع مؤشرات أداء على مستوى الاهداف الاستراتيجية وخطط العمل التنفيذية.

ويحدد صندوق الزكاة شركاءه الرئيسيين في مجال تحقيق الاهداف الوطنية والمبادرات الملكية وطبيعة العلاقة بين هؤلاء الشركاء والصندوق والحفاظ على العلاقة مع الشركاء يقوم الصندوق بالتواصل المستمر معهم من خلال المخاطبات الرسمية والاجتماعات المتبادلة.

بحيث يتم التنسيق مع الشركاء لتحقيق الاهداف المؤسسية والاهداف الوطنية والمبادرات الملكية عن طريق المشاركة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف في المؤسسات ذات طبيعة العمل المتشابهة والمشاركة في مجالس إدارة بعض المؤسسات إضافة إلى عقد اتفاقيات لتنفيذ بعض الاهداف المؤسسية والمخاطبات والاجتماعات.

### المبحث الرابع: محاور الخطة الاستراتيجية

تتكون مدخلات الخطة الاستراتيجية لصندوق الزكاة من برامج الصندوق المتنوعة التي يسعى جاهداً لتنفيذها وذلك بتحويلها إلى مشاريع وخطط عمل يتم ترجمتها في النهاية إلى ارقام ليسهل قياسها ومتابعتها ويتم تحديد المدخلات والاستفادة منها في اعداد وبناء الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية للصندوق المنبثقة من الاهداف الوطنية والمبادرات الملكية.

#### ■ المحور الاول: المحور الاعلامي

ويتكون من الأنشطة والبرامج التالية

- ١ - التوعية الاعلامية
- ٢ - العلاقات العامة

#### ■ المحور الثاني: التعرف على واقع الاسر والافراد ذات الحاجة

ويتكون من الأنشطة والبرامج التالية:

- ١ - اعداد قاعدة بيانات تشمل فروع الصندوق ولجان الزكاة
- ٢ - الحد من الازدواجية بما يتناسب مع تعليمات صندوق الزكاة

#### ■ المحور الثالث: تقديم الزكاة والمساعدات والمشاريع الانتاجية

ويتكون من الأنشطة والبرامج التالية

- ١ - الزكاة النقدية المتكررة
- ٢ - الزكاة النقدية الطارئة
- ٣ - كفالة اليتيم
- ٤ - المشاريع الانتاجية
- ٥ - المواد العينية
- ٦ - الرعاية الصحية
- ٧ - الطالب الفقير
- ٨ - الزكاة المشروطة

#### ■ المحور الرابع: التطوير الإداري

ويتكون من تدريب وتأهيل موظفي الصندوق

## المبحث الخامس: خطط العمل التنفيذية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية

### مصفوفة برامج ومشاريع الصندوق

الهدف الاستراتيجي: العمل على زيادة استقطاب اموال الزكاة والمساعدات والهبات البرنامج (١): التوعية الاعلامية  
المشاريع:

١ - طباعة مواد إعلامية (نشرات، بروشورات وكتيبات)

٢ - حملات إعلانية (مرئية، مسموعة ومقروءة)

الهدف الاستراتيجي: زيادة عدد المشمولين بمساعدات نقدية متكررة  
البرنامج (١): اعداد قاعدة بيانات تشمل مكاتب الصندوق ولجان الزكاة  
المشاريع:

١ - تشكيل لجان زكاة جديدة في مختلف مناطق المملكة.

الهدف الاستراتيجي: زيادة عدد المشمولين بمساعدات نقدية متكررة

البرنامج (٢): الزكاة النقدية الشهرية المتكررة

المشاريع:

١ - صرف مساعدات نقدية شهرية

الهدف الاستراتيجي: زيادة عدد المشمولين بمساعدات نقدية متكررة

البرنامج (٣): كفالة اليتيم

المشاريع:

١ - كفالة الاطفال الايتام بمساعدة نقدية شهرية

الهدف الاستراتيجي: المساهمة في زيادة فرص تشغيل الاسر الفقيرة

البرنامج (١): المشاريع الانتاجية المدرة للدخل على مستوى الاسرة

المشاريع:

١ - مشروع الاغنام والابقار ومشاريع مختلفة

الهدف الاستراتيجي: زيادة عدد المشمولين بمساعدات عينية

البرنامج (١): برنامج العون الغذائي قسائم الغذاء والكساء

المشاريع:

قسائم الغذاء والكساء

الهدف الاستراتيجي: زيادة عدد المشمولين بمساعدات عينية

البرنامج (٢): برنامج المساعدات الموسمية

المشاريع:

برنامج موائد الرحمن

الهدف الاستراتيجي: زيادة عدد المشمولين بمساعدات عينية

البرنامج (٣): تقديم المساعدات العينية

المشاريع:

١ - كوبونات الخبز

الهدف الاستراتيجي: زيادة عدد المشمولين بمساعدات عينية

البرنامج (٤): برنامج المساعدات الموسمية

المشاريع:

الحقيبة المدرسية

الهدف الاستراتيجي: المساهمة في تقديم الخدمات الصحية المجانية للفقراء

البرنامج (٢): الرعاية الصحية وتشمل:

١ - المريض الفقير

٢ - اليوم الطبي المجاني (الملتقيات الخيرية)

المشاريع:

١ - زيادة المراكز الطبية الخيرية

الهدف الاستراتيجي: رفع كفاءة وفاعلية الاداء المؤسسي

البرنامج (١): تنمية وتدريب الموارد البشرية

المشاريع:

١ - عقد دورات تدريبية

٢ - عقد ورش عمل

الهدف الاستراتيجي: رفع كفاءة وفاعلية الاداء المؤسسي

البرنامج (٢): تحسين الخدمات

المشاريع:

١ - حوسبة اعمال الديوان

٢ - حوسبة اعمال شؤون الموظفين

## المبحث السادس: المنهجيات التي تم اعدادها والتي تساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية

قام الصندوق باستحداث العديد من المنهجيات المختلفة بحيث يساهم تطبيقها في تطوير العمل داخل الصندوق ورفع كفاءة موظفيه

١ - منهجية اعداد الخطة الاستراتيجية

٢ - منهجية قياس مستوى التنفيذ والانجاز

٣ - منهجية ادارة المخاطر

٤ - منهجية التحسين المستمر

٥ - منهجية الاحتفاظ بالموظفين

٦ - منهجية الاقتراحات والشكاوي الخاصة بالموظفين

٧ - منهجية التدريب والتطوير

٨ - منهجية المسؤولية المجتمعية

٩ - منهجية الاتصالات الداخلية والخارجية

- ١٠ - منهجية ربط الاداء الفردي بالمؤسسي
- ١١ - منهجية منح المكافآت والحوافز
- ١٢ - منهجية تصميم العمليات
- ١٣ - منهجية تبسيط العمليات
- ١٤ - منهجية تحديد احتياجات متلقي الخدمة
- ١٥ - منهجية الشكاوى والاقتراحات
- ١٦ - منهجية إدارة المعرفة

## المبحث السابع: الاجراءات الداعمة والتي تساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية

### اولاً:

- يتبع صندوق الزكاة عدة طرق للتنبؤ التقديري لتحديد احتياجاته الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية:
- ١ - حصر الوظائف التي شغرت بسبب النقل أو الاعارة أو الاجازات بدون راتب.
  - ٢ - حصر الوظائف المتوقع شغورها مستقبلاً لأي سبب كنهاية الخدمة أو الانقطاع عن العمل بسبب رسمي.
  - ٣ - تحديد الوظائف المحدثة ضمن الوحدات الإدارية الجديدة في الهيكل التنظيمي للصندوق، وتوصيفها وتحديد مهامها ومسؤولياتها.
  - ٤ - تحديد الوظائف المطلوب إحداثها نتيجة التوسع في اعمال المديریات وذلك عن طريق التعميم على مديري المديریات باستبيان يتضمن الوظائف المطلوبة ومن ثم توصيفها.
  - ٥ - اعداد وثيقة التنبؤ باحتياجات الصندوق من الموارد البشرية جاهزة للتنفيذ في بداية كل عام.
  - ٦ - مخاطبة وزارة الاوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية لملء هذه الشواغر، حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة شاغرة.

### ثانياً:

- قيام الصندوق باتخاذ القرار المناسب بإعادة تخصيص الموارد المالية للوحدات التنظيمية والبرامج المختلفة داخل الصندوق
- من خلال اعادة تخصيص الموارد المالية للوحدات التنظيمية والبرامج المختلفة داخل المؤسسة عن طريق دراسة الخطة الاستراتيجية للصندوق ومدى تحقيقها للأهداف الوطنية والمبادرات الملكية وبناء عليه يتم تخصيص الموارد بالطرق التالية:
- ١ - اشراك جميع المستويات في الصندوق وحسب التمويل المتوفر.
  - ٢ - دراسة جدوى المشاريع التي ينفذها الصندوق.
- وتقوم الادارة المالية في الصندوق بإعداد التقارير المالية المتعددة بما يتماشى مع البرامج المعدة لذلك وبما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية وبالتالي يتم توزيع هذه التقارير على جميع المدراء لمعرفة ما التزام كل مديرية بالخطة.

### ثالثاً:

يوجد لدى الصندوق منهجية لإدارة المعرفة تتبثق عن وثيقة التخطيط الاستراتيجي للصندوق ويتم تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة بقيام الصندوق على اعداد منهجية لإدارة المعرفة مرتبطة بالخطة الاستراتيجية وذلك عن طريق عمل التحليل الرباعي وبتعزيز نقاط القوة وحل المشكلات والتصدي لنقاط الضعف والاستفادة من الفرص المتاحة لتفعيل إدارة المعرفة في الصندوق.

## الجزء الثالث: تقييم الخطة الاستراتيجية

### المبحث الاول: فوائد مراجعة الخطة الاستراتيجية

يتم الاستفادة من نتائج مراجعة الخطة الاستراتيجية للصندوق وذلك بمقارنة وتقييم النتائج العامة للخطة بنتائج الخطط الفرعية ومعرفة مدى انجاز كل خطة من هذه الخطط على حده وبالتالي تقييم نتائج الخطط التي تم تنفيذها بنجاح وتدارك الخطط التي لم تنفذ بالشكل المطلوب من خلال الكشف عن المعوقات وتذليلها ان امكن أو تعديل وتحديث الخطة بما يتلائم مع النتائج المتوخاة من هذه الخطة والتي تتعكس نتائجها ايجاباً على نتائج الخطة الاستراتيجية الرئيسية للصندوق.

### المبحث الثاني: المتابعة والتقييم لمخرجات الخطة الاستراتيجية وخطط العمل

يقوم صندوق الزكاة بتطوير خطته الاستراتيجية وذلك من خلال مراجعة الرؤية والرسالة وتطويرها ضمن منهجية تتضمن الاطلاع على رؤى ورسالات واهداف لصناديق زكاة مشابهة في الدول العربية ومتابعة المبادرات الملكية والاهداف الوطنية وتضمين المتعلق منها بطبيعة عمل صندوق الزكاة في الخطة الاستراتيجية اضافة إلى قيام صندوق الزكاة بمراجعة خطته الاستراتيجية وتحديثها كل (٦) أشهر من خلال جلسة عصف ذهني لجميع مديري المديرية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات حيث تم تعميمها على جميع الموظفين اضافة إلى تطبيق منهجية المتابعة والتقييم ومراجعة وتحديث خطط العمل الفرعية للمديرية بشكل دوري لقياس مستوى الانجاز والذي يقاس عن طريق استبيانات المتابعة والتقييم التي تتضمن مجموعة من مؤشرات الاداء الكمية والنوعية وذلك بمقارنة الانجاز والاداء مع الاهداف الموسمية وتحديد الانحرافات وأسبابها وتقديم الحلول المناسبة لعلاجها وتصحيحها ضمن الامكانيات المتاحة.

ويعتمد صندوق الزكاة على مؤشرات الاداء الكمية والنوعية الرئيسية في الصندوق للتأكد من مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية من خلال نماذج دورية توضح مستوى تنفيذ الخطة ليتم ترجمتها لاحقاً إلى ارقام بهدف ضمان الموضوعية وذلك بمقارنتها مع ارقام ونتائج سابقة من خلال تطبيق منهجية المتابعة والتقييم.

اضافة إلى قيام الصندوق بتحديد شركائه الرئيسيين في مجال تحقيق الاهداف الوطنية والمبادرات الملكية وطبيعة العلاقة بين هؤلاء الشركاء والصندوق والحفاظ على العلاقة مع الشركاء يقوم الصندوق بالتواصل المستمر معهم من خلال المخاطبات الرسمية والاجتماعات المتبادلة حيث يتم التنسيق مع الشركاء لتحقيق الاهداف المؤسسية والاهداف الوطنية والمبادرات الملكية عن طريق المشاركة في وضع وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف في المؤسسات ذات طبيعة العمل المتشابهة والمشاركة في مجالس إدارة بعض المؤسسات إضافة إلى عقد اتفاقيات لتنفيذ بعض الاهداف المؤسسية والمخاطبات والاجتماعات.

### المبحث الثالث: الاعمال التطويرية التي قام بها الصندوق نتيجة تطبيق الخطة

#### الاستراتيجية

- ١ - تحديث شبكة الحاسوب الداخلية الخاصة بالصندوق
- ٢ - انشاء برامج حاسوب جديدة لغاية تنظيم العمل داخل الصندوق
- ٣ - تعديل بعض التعليمات المتعلقة بلجان الزكاة والتي تساهم في تطوير ادائها
- ٤ - العمل جار على انشاء شبكة ربط الكتروني بين إدارة الصندوق ولجان الزكاة في محافظات المملكة
- ٥ - حوسبة كافة البيانات المتعلقة بالدراسات الاجتماعية الخاصة بالأسر المستفيدة عن طريق الصندوق.

## قائمة المراجع والمصادر

- ١ - قانون صندوق الزكاة رقم (٨) لعام ١٩٨٨ .
- ٢ - نظام التنظيم الإداري لصندوق الزكاة رقم (١٨) لسنة ١٩٩٧ .
- ٣ - الخطة الاستراتيجية للصندوق للأعوام ٢٠١١ - ٢٠١٣ .
- ٤ - التقرير السنوي للصندوق .
- ٥ - التقرير النهائي للصندوق والخاص بمشاركته في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية .



## خاتمة نهائية وتوصيات

### خاتمة:

حاولت في هذا البحث، الاجابة عن تساؤلات عدة في غاية الأهمية، ولعلي وفق هذا الجهد المقل، استطيع القول بأنني وضحت تلك الاجابات بما قد يصل إلى درجة الوضوح والإرضاء؛ فقد قيل في سابق الأيام انه لا يكتب انسان كتابا في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان احسن ولو زيد كذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان أفضل ولو ترك هذا لكان أجمل وهذا من اعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر. فما هذا إلا جهدٌ مقل لا أدعي فيه الكمال ولكن عذري أنني بذلت فيه قصارى جهدي فان اصبحت فذاك مرادي وان أخطأت فلي شرف المحاولة والتعليم.

وبوسعي الآن وقد بلغت ما بلغت من تحليل وتلخيص ودراسة ونقد أن أدعو الجميع للاعتراف أولاً بأن التصدي لإدارة اموال الزكاة وشؤونها؛ يحتاج إلى عقيدة راسخة ومكانة عالية ومعرفة واسعة؛ وثاني ما يمكن استخلاصه هو أن هذا الركن الهام؛ يقتضي تكوين وتأهيل موظفين متميزين، تحذوهم رغبة جامعة؛ لنيل مرضاة الله تبارك وتعالى؛ ويتمتعون بقدرة عالية، للعمل تحت الضغط في خدمة الناس؛ وثالث ما يستشف هو أنه لابد من فهم رؤية المؤسسة ورسالتها، واستيعاب برامجها وخططها الاستراتيجية.

وفي الختام خير العمل، ما حسنت خواتيمه وخير الكلام ما قل ودل؛ وبعد هذا الجهد المتواضع؛ أتمنى أن أكون قد وفقت في هذه المهمة؛ عبر سرد لا إطالة فيه ولا تقصير وفقني الله وإياكم لما فيه الخير والصلاح.

## توصيات الباحث

- 1 - ضرورة نشر الوعي لدى الشعوب الإسلامية بحقيقة أثر الزكاة في التكافل الاجتماعي والاقتصادي؛ لإنهاء مشاعر الحقد والضغائن؛ والأمراض الاجتماعية الأخرى بين أفراد المجتمع.
- 2 - ضرورة عرض الفتاوى المتعلقة فيما يختص بسهم (في سبيل الله) الوارد في المصارف الثمانية الواردة في الآية الكريمة ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ فُلُوقِهِمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلَيْهِ حَكِيمٌ﴾<sup>(1)</sup> على أهل الاختصاص من علماء الشريعة في المجامع الفقهية.
- 3 - تضمين مفهوم الزكاة في المناهج التعليمية لمختلف المراحل.
- 4 - تكليف الخبراء من العلماء الشرعيين والقانونيين؛ بتقديم دراسات إجرائية قابلة للتطبيق تمهيدا لإلزام المواطنين من المسلمين وحدهم بدفع الزكاة بدلا من الضرائب المفروضة
- 5 - تكثيف البرامج الاعلامية التي توضح أهمية اداء الزكاة وأثرها الايجابي في مكافحة ظاهرة الفقر.
- 6 - المضي قدما بفكرة انشاء المؤسسة العالمية للزكاة.

(1) ورة التوبة آية ٦٠



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

تجارب مؤسسية

تجربة صندوق الزكاة الإماراتي

في التخطيط الاستراتيجي

وأثره في زيادة الصندوق

إعداد

الأستاذ / محمد سليمان البلوشي

مدير إدارة شئون مستحقي الزكاة



## أجندة المواضيع

- موجز الأعمال التطويرية بحسب المراحل الاستراتيجية المتبناة للأعوام (٢٠٠٤ - ٢٠١٥م).
- الأهداف المؤسسية المنوي تحقيقها في الخطة الاستراتيجية.
- مراحل تطبيق الخطة الاستراتيجية والعوائق التي واجهت الصندوق والظروف المساهمة في تحقيق ثمار الخطة الاستراتيجية.

### البند الأول:

## الأعمال التطويرية بحسب المراحل الاستراتيجية المتبناة للأعوام (٢٠٠٤ - ٢٠١٥ م) الأعمال التطويرية بحسب المراحل الاستراتيجية المتبناة

### مرحلة التأسيس ٢٠٠٤ - ٢٠٠٧

- تأسيس مجلس الإدارة.
- تشكيل اللجنة الشرعية.
- اعتماد لائحة مستحقي الزكاة.
- بلغ إجمالي الأموال المحصلة ١١٢ مليون درهم من خلال (٦) قنوات تحصيل. وبلغ إجمالي عدد المزمكين ٦ آلاف مزمك.
- بلغ إجمالي عدد الأسر المستفيدة ٧٨ ألف أسرة وبإجمالي ٢٧٠ ألف فرد. وبلغ إجمالي الصرف ١٠٨ ملايين درهم.

### مرحلة الإنطلاقة ٢٠٠٨ - ٢٠١٠

- تشكيل لجنة الصرف.
- ارتفاع عدد إطلاق الخدمات وقنواتها إلى (٣٩).
- إنشاء مكتب التخطيط والتميز المؤسسي.
- تطوير الخطة الاستراتيجية الثانية على مستوى الصندوق والأولى على مستوى الدولة.
- بلغ إجمالي الأموال المحصلة ١٨٢ مليون درهم من خلال (١٠) قنوات تحصيل. وبلغ إجمالي عدد المزمكين ١٤ ألف مزمك.
- بلغ إجمالي عدد الأسر المستفيدة ١٤ ألف أسرة. وبلغ إجمالي الصرف ١١٦ مليون درهم.

### مرحلة التمكين ٢٠١١ - ٢٠١٣

- تطبيق مفاهيم الحوكمة المؤسسية من خلال تشكيل لجنتي المخاطر وتنمية الموارد الذاتية على مستوى الصندوق واعتماد لائحة تفويض صلاحيات الإدارة العليا واللائحة المالية الزكوية.
- بلغ إجمالي الأموال المحصلة ٣١٢ مليون درهم من خلال (٢١) قناة تحصيل. وبلغ إجمالي عدد المزمكين ٥٤ ألف مزمك.
- زيادة عدد الشراكات ليصبح (٤٦) شريك استراتيجي في عام ٢٠١٣م.
- بلغ إجمالي عدد الأسر المستفيدة ٣٤ ألف أسرة وبإجمالي ١٠٠ ألف فرد. وبلغ إجمالي الصرف ٢٩٠ مليون درهم.
- بلغ إجمالي عدد الفتاوى التي تم الرد عليها ٤٢٣٠ فتوى.

## مرحلة التعزيز ٢٠١٤ - ٢٠١٦

- تفعيل معايير جودة الخدمات المقدمة والتميز في تقديمها.
- تفعيل قاعدة (٢٠ - ٨٠٪) في تحديد أولويات الصندوق في تنمية الإيرادات وربط كافة المبادرات والأنشطة لتحقيق الأولويات.
- التطبيقات الذكية.
- تحويل كافة الخدمات المقدمة إلى خدمات إلكترونية وذكية خلال الفترة.
- تعزيز العلاقات مع الموظفين من خلال مبادرات رفع رضاهم وأنشطة الاحتفاظ بالموظفين.
- تعزيز العلاقات مع الجهات الخارجية من خلال الشراكات وتفعيل مذكرات التفاهم واتفاقيات تقديم الخدمات.

## البند الثاني:

## الأهداف المؤسسية المنوي تحقيقها في الخطة الاستراتيجية

## الأهداف المؤسسية مع مؤشرات الأداء

## الهدف الاستراتيجي الأول: المساهمة في زيادة الوعي بالزكاة والتعريف بخدمات الصندوق

- نسبة الوعي بفريضة الزكاة.
- نسبة الوعي بخدمات ومبادرات صندوق الزكاة.
- نسبة الانتشار الاعلامي لخدمات الصندوق.
- نسبة الزيادة في أعداد متعاملي خدمة التوعية بالزكاة والصندوق.

## الهدف الاستراتيجي الثاني: تنمية الموارد الزكوية والإدارية للصندوق واستدامتهما

- نسبة موارد الصندوق الذاتية من الرعايات من إجمالي الموارد.
- نسبة الزيادة في عدد المزكين.
- نسبة الحفاظ على المزكين المباشرين.

## الهدف الاستراتيجي الثالث: المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للفئات المستحقة

- نسبة المستفيدين من إجمالي المستحقين للزكاة.
- نسبة الحالات التي تحسن مستواها المعيشي من المستفيدين من مستحقي الزكاة.

## الهدف الاستراتيجي الرابع: ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية

- نتيجة المتسوق السري.
- الممكنات الحكومية الذكية.

- الممكّنات الحكومية للموارد البشرية.
- الممكّنات الحكومية للموارد المالية.

### الهدف الاستراتيجي الخامس: ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي

- نسبة الابتكارات الناتجة عن اقتراحات/ أفكار الموظفين.
- معدل الأوراق البحثية المقدمة لكل ١٠٠ موظف (الجهات ذات ١٠٠ موظف فأقل).
- نسبة الابتكارات الحاصلة على براءات اختراع/ حقوق الملكية الفكرية.
- نسبة الابتكارات الصادرة عن الجهة والتي تم تبنيها دولياً/ محلياً من إجمالي الابتكارات.

### البند الثالث:

## مراحل تطبيق الخطة الاستراتيجية والعقبات المعترضة والظروف المساهمة في تحقيق ثمار الخطة الاستراتيجية

### مراحل تحديث وتطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والخدمية

#### إدارة المشروع

#### مراجعة الخطة الموجودة وتحديث الخطة الاستراتيجية

#### المراجعة والبحوث الاستراتيجية

- دراسة وفهم النشاطات الرئيسية
- مراجعة المرتكزات الأساسية لمراجعة الخطة الاستراتيجية
- مراجعة الأدبيات المتعلقة بمحاور الخطة الاستراتيجية
- عمل المقارنات المرجعية
- وضع وتطوير منهجية التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء

#### التشخيص والتحليل الاستراتيجي للوضع الراهن

- إجراء التحليل الرباعي للبيئة الداخلية والخارجية وفق منهجيتي (SWOT + PESTEL)
- حصر نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتقييمها بحسب التأثير والأهمية
- تحديد الأطراف المعنية الرئيسية حسب طبيعة العلاقة والاهتمام والتأثير

#### التوجه الاستراتيجي

- تحديد المساهمة في تحقيق رؤية الإمارات ٢٠١٢ والمؤشرات الوطنية
- مراجعة المحاور والأولويات والممكّنات والأهداف الاستراتيجية
- مراجعة وتحديث الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية

## استراتيجية الاتصال

- تطوير خطة الاتصال الخاص بالخطة الاستراتيجية.
- تحديد الأدوار والمسؤوليات في تنفيذ أنشطة تحديث وتطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والخدمية.

## وضع المبادرات والخدمات والأنشطة

- تحديد مبادرات الاستراتيجية والخدمات الرئيسة لمختلف الإدارات وتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها.
- تحديد كافة الأنشطة (المشاريع) والخدمات الفرعية والتكميلية لكافة المبادرات والخدمات الرئيسة وتحديد مؤشرات الأداء الخاصة بها.

## ربط الاستراتيجية مع الموازنة

- وضع منهجية ملائمة لربط عملية التخطيط الاستراتيجي مع عملية وضع الموازنة وإعداد دراسات الجدوى للمبادرات والمشاريع ودراسات القدرات الاستيعابية.
- وضع الموازنة المطلوبة لتنفيذ الخطة التنفيذية.

## إدارة التغيير ونقل المعرفة

## العوائق التي واجهت صندوق الزكاة

## العوائق التي واجهت الصندوق في تطبيق الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والخدمية

- ارتفاع تكاليف الحملات الإعلامية على مدار السنة أدى إلى اقتصارها في شهر رمضان الكريم.
- عدم وجود مؤشر لحد الفقر في دولة الإمارات.
- وجود مؤسسات ومكاتب اجتماعية تعود ملكيتها لكبار رجال الأعمال ووجود جهات خيرية تقوم بجمع أموال الزكاة في الدولة.
- اختيارية دفع الزكاة.
- ضعف الوعي الزكوي للشركات والمؤسسات في الدولة.
- ضعف الإيراد مقارنة بالوعاء الزكوي.
- زيادة أعداد الحالات المستحقة.
- ارتفاع الغلاء المعيشي يؤثر في سد احتياجات الحالات المستحقة.

## الظروف المساهمة في تحقيق ثمار الخطة

## (قواعد ومحركات النجاح)

- هيئة حكومية اتحادية متخصصة في قبول وتوزيع أموال الزكاة والتوعية بفريضة الزكاة.
- قيادة متبينة للقيم المؤسسية ومبادئ الأخلاقيات المهنية وتعزز ثقافة الجودة والتميز المؤسسي والتركيز على المتعاملين والكفاءة الحكومية.
- ارتفاع ثقة المجتمع في الصندوق وسمعته.
- زيادة الإيرادات الزكوية بشكل طردي وبمعدل (١٥ - ٢٠٪).



- وجود سياسات ولوائح تنظيمية تنظم عمليات الصندوق الرئيسية من قبول وصرف الأموال والتوعية.
  - أتمتة الخدمات والتحوّل الإلكتروني.
  - تعدّد قنوات تقديم الخدمات الذكية والإلكترونية والتقليدية.
  - تطبيق أنظمة قياسية لإدارة الجودة والخدمات المقدمة.
- الثقة بالله عز وجل والأخذ بالأسباب  
الثقة بأنفسنا وبقدرات عائلتي  
روح الأسرة الواحدة  
نظرية الخطوة خطوة والنمو المتدرّج  
نظرية المفاصل الإدارية  
اللامركزية  
التمكين من خلال نقل المعرفة والخبرات



# المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية  
وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها

البيان الختامي والتوصيات

## البيان الختامي والتوصيات

### المؤتمر العالمي العاشر للزكاة

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وآله وصحبه.

برعاية كريمة من معالي وزير العدل ووزير الأوقاف والشئون الإسلامية رئيس مجلس إدارة بيت الزكاة السيد / يعقوب عبدالمحسن الصانع، عقد بيت الزكاة الكويتي المؤتمر العالمي العاشر للزكاة في دولة الكويت خلال الفترة ٦ - ٨ جمادى الأولى ١٤٢٧هـ الموافق ١٦ - ١٨ فبراير ٢٠١٦م.

وقد افتتح المؤتمر بتلاوة مباركة من القرآن الكريم ثم كلمة قيمة لراعي الحفل معالي وزير العدل ووزير الأوقاف والشئون الإسلامية رئيس مجلس إدارة بيت الزكاة السيد / يعقوب عبدالمحسن الصانع رحب فيها بالمشاركين، وأكد على أن عقد مثل هذه المؤتمرات يوثق أوامر التعاون والتنسيق بين مؤسسات الزكاة كما يحقق التكامل فيما بينها، وبين أن الاستمرار في عقد مثل هذه المؤتمرات بشكل دوري يجعل بيت الزكاة يواكب مستجدات العصر ويدفعه إلى التطور المستمر، كما أكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي الذي يؤدي دوراً كبيراً في التنمية الاقتصادية ويقضي على البطالة والفقر.

وفي ختام كلمته وجه معاليه الشكر والتقدير لحضرة صاحب السمو الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح أمير البلاد المفدى الذي اختير قائداً للعمل الإنساني الذي جعل الكويت مركزاً للعمل الإنساني، كما وجه الشكر للجنة المنظمة على جهودها.

ثم ألقى مدير عام بيت الزكاة الدكتور إبراهيم أحمد عبدالله الصالح كلمة بين فيها حرص بيت الزكاة في دولة الكويت على خدمة هذه الفريضة على أكمل وأحسن وجه لما لها من أثر كبير في التكافل الاجتماعي الذي يوحد الأمة ويجعل جميع أبنائها متحابين ومتعاونين بلا حقد أو ضغينة كأنهم جسد واحد، لذا كان من أهم أنشطة بيت الزكاة عقد المؤتمرات والندوات للتوعية بالزكاة ودراسة قضاياها المعاصرة.

كما بين في كلمته أهمية التخطيط الاستراتيجي كنهج يتبعه بيت الزكاة في تحقيق أهدافه وتطوير العمل فيه، وفي ختام كلمته وجه الشكر والتقدير والعرفان لحضرة صاحب السمو أمير البلاد المفدى الذي اختير قائداً للعمل الإنساني الذي بفضل الله ثم بفضله أصبحت الكويت مركزاً مرموقاً للعمل الإنساني، كما شكر سعاداته سمو ولي العهد الأمين وسمو رئيس مجلس الوزراء على دعمهم المتواصل لبيت الزكاة، كما توجه بالشكر الجزيل للضيوف الكرام متمنياً لهم التوفيق والنجاح وأن يحقق المؤتمر أهدافه المرجوة وأن يوفق الجميع لما يحب ويرضى.

وأخيراً كلمة الضيوف ألقاها الأستاذ الدكتور محمد خالد منصور. بين فيها مكانة الزكاة الشرعية وأهمية مصارف الزكاة في الإطار الشرعي لتحقيق غاية المال في الإسلام، وإسهام الزكاة في حل كثير من المشكلات الاقتصادية للقضاء على الفقر والتشرد والبطالة وتدوير رأس المال وأثر ذلك في تحقيق التنمية الاقتصادية عن طريق الدور الاقتصادي للزكاة.

وفي ختام كلمته أشار فضيلته إلى ضرورة تطوير دور مؤسسات الزكاة في العالم ومسؤوليتها المجتمعية.

وقد أكد الجميع في كلماتهم على أهمية عقد هذا المؤتمر في التحديات الراهنة والدور المطلوب من مؤسسات الزكاة لتفعيل الدور التنموي والاجتماعي لها، كما عبّر الجميع عن تمنياتهم لهذا المؤتمر بالنجاح والتوفيق.

وقد شارك في المؤتمر ممثلون عن عدة دول وجهات ومؤسسات معنية بالزكاة محلياً وخارجياً، تم فيه عرض أحد عشر بحثاً وورقة عمل على مدار ثلاثة أيام تضمنت أربع جلسات فضلاً عن جلسة الافتتاح تخللها نقاش عميق وحوار متميز بين المشاركين حول دور الزكاة ومؤسساتها في المسؤولية المجتمعية وأثر التخطيط الاستراتيجي عليها.

## الأبحاث وأوراق العمل

اسم الباحث	الموضوع	م	المحاور
أ. د. حمود القشعان	دور مؤسسات الزكاة في تنمية العلاقات الاجتماعية	١	المحور الأول مؤسسات الزكاة ودورها في المسؤولية الاجتماعية
د. / خالد شجاع العتيبي	مؤسسات الزكاة ودورها في استقرار الأمن الداخلي	٢	
أ. د. / محمد خالد منصور	دور مؤسسات الزكاة في التنمية الاقتصادية للمجتمع	٣	
د. / حسن نعمان الراسني	مؤسسات الزكاة والتخطيط الاستراتيجي	١	المحور الثاني التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع مستوى أداء مؤسسات الزكاة
د. / هزاع الفضلي	دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي	٢	
د. / علي علي غازي	أنماط وأساليب التخطيط الاستراتيجي	٣	
د. / أحمد الشطي	الفكر الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي	٤	
١ - الأستاذ/ عبدالمحسن الكندري ٢ - الأستاذ/ خالد بن عبيد الظاهري ٣ - الأستاذ/ رافع محمد صالح الحربي ٤ - الأستاذ/ محمد سليمان البلوشي	تجارب مؤسسية ١ - بيت الزكاة - دولة الكويت ٢ - مصلحة الزكاة والدخل - المملكة العربية السعودية ٣ - صندوق الزكاة - المملكة الأردنية الهاشمية ٤ - صندوق الزكاة - دولة الإمارات العربية المتحدة	٥	

وبعد مناقشة الأبحاث وأوراق العمل، انتهى المؤتمر إلى التوصيات الآتية:

## التوصيات

- ١ - الاهتمام بتوظيف الزكاة في تحقيق الأمن المجتمعي بمجالاته المختلفة، والانتقال من عملية الرعاية المجتمعية إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة وتوظيف الوسائل التقنية والإعلامية لتحقيق ذلك.
  - ٢ - العمل على تأسيس اتحاد عالمي لمؤسسات الزكاة وأكاديمية عالمية ومجلة علمية محكمة تهتم بشؤونها.
  - ٣ - العمل على تكوين قاعدة بيانات لمؤسسات الزكاة في العالم من حيث قوانينها وإحصائياتها ومشاريعها.
  - ٤ - العمل على إشراك جميع العناصر الفاعلة في تطوير الهياكل التنظيمية لمؤسسات الزكاة بما يحقق متطلبات الخطة الاستراتيجية.
  - ٥ - تشجيع نقل التجارب في مجال التخطيط الاستراتيجي وإعداد المؤتمرات والدورات التدريبية وورش العمل في التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الزكاة في العالم.
  - ٦ - العمل على الاستفادة من مختلف تجارب مؤسسات الزكاة والسعي نحو التكامل والتنسيق بينها في العالم بما يحقق الكفاءة وعدم الازدواجية.
  - ٧ - العمل على إعداد دليل مرجعي للتخطيط الاستراتيجي لمؤسسات الزكاة يحقق أغراض التنمية المستدامة لها ويكون نواة للميثاق العالمي لمؤسسات الزكاة.
- وفي ختام أعمال المؤتمر رفع المشاركون بقرقيات الشكر والعرفان إلى صاحب السمو أمير دولة الكويت الشيخ صباح الاحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه، وإلى سمو ولي عهده الأمين الشيخ نواف الأحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه. وإلى سمو رئيس مجلس الوزراء الشيخ جابر المبارك الحمد الصباح حفظه الله ورعاه على دعمهم المتواصل لبيت الزكاة وأنشطته واهتمامهم ومتابعتهم لمؤتمراته التي ينظمها مما كان له بالغ الأثر في إنجاحها.
- سائلين المولى عز وجل أن يوفق سموهم لما يحب ويرضى وأن يسدد على طريق الخير خطاهم.
- كما رفع المشاركون بقرقية شكر وتقدير إلى معالي وزير العدل ووزير الأوقاف والشئون الإسلامية رئيس مجلس إدارة بيت الزكاة السيد/ يعقوب عبدالمحسن الصانع، وإلى مدير عام بيت الزكاة الدكتور إبراهيم أحمد عبدالله الصالح، على حفاوة الاستقبال وكرم الضيافة وحسن الرعاية التي لمسناها من معاليهم طيلة فترة انعقاد المؤتمر مما أسهم في إنجاح أعماله، سائلين المولى سبحانه أن يكتب لهم التوفيق والنجاح وأن يسدد على طريق الخير خطاهم.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل ،،،

والحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه.

## الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
5	تقديم
7	كلمات الافتتاح
9	كلمة معالي السيد يعقوب عبدالمحسن الصانع رئيس مجلس إدارة بيت الزكاة
13	كلمة مدير عام بيت الزكاة السيد الدكتور/ إبراهيم أحمد عبدالله الصالح
17	كلمة الضيوف ألقاها الأستاذ الدكتور/ محمد خالد منصور
21	نبذة تعريفية عن المؤتمرات السابقة
27	دور مؤسسات الزكاة في تنمية العلاقات الاجتماعية إعداد أ.د/ حمود فهد القشعان عميد كلية العلوم الاجتماعية
37	دور مؤسسات الزكاة في استقرار الأمن الداخلي إعداد د/ خالد شجاع العتيبي رئيس الهيئة الشرعية - بيت الزكاة
41	دور مؤسسات الزكاة في التنمية الاقتصادية في المجتمع إعداد أ.د/ محمد خالد منصور أستاذ بكلية الشريعة - جامعة الكويت
65	مؤسسات الزكاة والتخطيط الاستراتيجي إعداد د./ حسن عبده نعمان الراسني
87	دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي إعداد د./ هزاع عواد الفضلي
99	أنماط وأساليب التخطيط الاستراتيجي إعداد أ.د./ علي علي غازي
115	الفكر الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي إعداد د./ أحمد خليفة الشطي
135	تجارب مؤسسية تجربة بيت الزكاة الكويتي إعداد الأستاذ/ عبدالمحسن الكندري مدير مكتب التخطيط - بيت الزكاة الكويتي

رقم الصفحة	الموضوع
149	تجارب مؤسسية تجربة مصلحة الزكاة والدخل المملكة العربية السعودية إعداد الأستاذ/ خالد بن عبيد الظاهري
169	تجارب مؤسسية تجربة صندوق الزكاة الأردني إعداد الأستاذ/ رافع محمد صالح الحربي رئيس قسم محاسبة لجان الزكاة
187	تجارب مؤسسية تجربة صندوق الزكاة الإماراتي في التخطيط الاستراتيجي وأثره في ريادة الصندوق إعداد الأستاذ/ محمد سليمان البلوشي
195	البيان الختامي والتوصيات