المساجد كرأس مال مُعطل
في بلاد المُسلمين

اسم الكتاب: المساجد كرأس مال معطل

اسم المؤلف:عبدالناصر فتحي طه مسعود

تدقيق لغوي:عصام إمام

تصميم الغلاف: علي عطية

تنسيق داخلي: أسماء عطا

رقم الإيداع: 2021/2313

الترقيم الدولي: 978-977-844-109-4

جميع الحقوق محفوظة للناشر

وأي اقتباس أو تقليد، أو إعادة طبع أو نشر دون موافقة كتابية يعرض صاحبه للمساءلة القانونية والآراء والمادة الواردة .وحقوق الملكية الفكرية بالكتاب خاصة بالكاتب فقط لا غير

E.mail:EBHARPUPLISHING@GMAIL.COM

MOBILE:01060267401

المساجد كرأس مال مُعطل في بلاد المُسلمين

(الأدوار غير التعبدية للمساجد)

تأليف

عبدالناصر فتحي طه مسعود

إبهار
للنشر والتوزيع

بسم الله الرحمن الرحيم

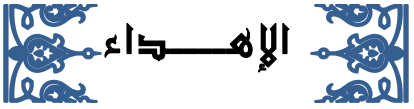
قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَٰجِدَ ٱللَّهِ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ وَأَقَامَ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتَى ٱلزَّكَوٰةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا ٱللَّهَ ۖ فَعَسَىٰٓ أُو۟لَٰٓئِكَ أَن يَكُونُوا۟ مِنَ ٱلْمُهْتَدِينَ ﴿١٨﴾ ﴾
(التوبة: ١٨)

صدق الله العظيم

الشكر والتقدير

الحمدُ لله الذي وهبني ما لا أستحق منَ العلم والمعرفة ووهب لي مَنْ أرشدني وعلّمني. أتوجّهُ بكل الشكر والعرفان لكل أساتذتي الذين تعلّمت منهم والذين لا أستطيع أن أحصيَهم عداً ولا أستطيع أن أوفيَهم شكرًا ولكن أسأل الله أن يجازيَهم عنّي وعن كل تلاميذ العلم خيرًا فهو وحده القادر على مكافأتهم بما عملوا إنه ولي ذلك والقادر عليه.

كما أتوجّه بالشكر إلى والديَّ العزيزين بما أتاحا لي فرصًا للتعلّم والذين بذلوا زهرة شبابهم في سبيل الله من خلال تربية أولادهم، رغبة في أن يروا أولادهم في أفضل حال، كما أتوجّه بالشكر إلى أسرتي الصغيرة، إلى زوجتي وأولادي وإخوتي وإخواني وكل أصدقائي الذين دفعوني دفعًا ووفروا لي كل ما يستطيعون في سبيل إنجاز هذا العمل.



إلى كل قيادات أُمَة الإسلام وإلى كل الراغبين في تقدُّم المجتمعات المُسلمة من الناحية الفكرية والسلوكية والاقتصادية..... هذا التقدُّم الذي سيؤدي حتمًا لتقدُّم وعزّة ومَنعة أُمّة لا إله إلا الله محمد رسول الله – صلى الله عليه وسلم –، وإلى كل المُسلمين في شتى بقاع الأرض، أضعُ بين أيديهم هذا الجهد المتواضع القابل للنقد والتحليل والإضافة والحذف وأنّ غايتي من ذلك هو رضا الله ثم لفت أنظار الجميع إلى كيفية الاستفادة القصوى من المساجد في بلاد المُسلمين.

منذ نعومة أظفاري وأنا أذهب إلى المسجد للصلاة أو لقراءة بعض ما تيسّر من القرآن الكريم وكُنتُ أفعل في المسجد مثل: كل الأطفال الصغار، ولكني كُنت دائم التساؤل، إذا كان الله قد أباح للمُسلم الصلاة في كل مكان فلماذا نتكلف عناء الذهاب للمسجد، ولماذا ننفق الأموال على بناء هذه المباني الشاهقة التي تجمع بين الجمال والجلال.... بين القُدسية والاحترام..... بين طهارة المكان وطهارة الروح وطهارة النية والمقصد؟ هذه التساؤلات قادتني لسؤالٍ محوري وهو ما الهدف من وجود المسجد في المجتمع المُسلم؟ وبدأت أقرأ وأتعلم وكلما كبرت كبر السؤال معي ما الهدف من وجود المسجد؟ ولماذا كان أول عمل قام به النبي -صلى الله عليه وسلم- عندما هاجر للمدينة هو بناء المسجد؟... هذا يعني بكل تأكيد أنه لا بُدّ أن يكون للمسجد دورًا أكبر بكثير من كونه مكانًا لإقامة الصلوات والجُمع..... فبدأتُ أبحث عن هذا الدور وكيف يُمكن تفعيله في العصر الحديث؟

ومن دواعي الحزن والألم أن نجد انتشارًا واسعًا لهذه المآذن العالية في مُدننا وقُرَانا حتى بعضنا يفتخر بأنهم يعيشون في مدينة الألف مئذنة ولا نجد لهذه المآذن تأثيرًا واضحًا في نهضة المجتمع فأسفل هذه المساجد يعيش المشردون وأطفال الشوارع والمتسربون من التعليم ويعيش أيضًا أصحاب الثروات والخبرات، من هنا كان تفكيري هل يُمكن إيجاد كيان مؤسسي يجمع ويدمج بين كل هذه الأخلاط..... المآذن وما تحمله من قيم وقُدسية..... وبين رواد هذه المساجد بشتى خبراتهم واحتياجاتهم

ومهاراتهم، وبين هذا المجتمع بما فيه من قدرات وموارد ومواهب وحاجات لتحقيق تكامل وتنمية شاملة ومستدامة لهذا المجتمع.

ولقد أنعم الله عليَّ بالانتهاء من مناقشة رسالة الماجستير الخاصة بي بعنوان "التعايش في ظل التنوع العقائدي والثقافي: كيف نجح الغرب وفشل المُسلمون؟"، وشرحت فيها الأسباب التي أدت لتمزق الصف المُسلم والأسباب التي تمنع من التئامه من جديد، وفي نفس الوقت لفتُ النظرَ إلى الغرب وإلى أوروبا على وجه التحديد وحلَّلت التجربة الأوروبية في التوحد في كيان واحد بعد سنوات قلائل من نهاية الحرب العالمية الثانية فيما يُسمى بالاتحاد الأوروبي، وكيف استطاع الشعب الأوروبي أن يُنهي كل سنوات الصراع بوحدة تقوم على أسس ومعايير مكَّنتها من الصمود أمام دعوات كثيرة للانفصال والتمزق.

وفي نهاية دراسة الماجستير ذكرت أنّ مِن عوامل ضعف المُسلمين بصفة عامة ومن عوامل تفرقهم بصفة خاصة هي تخلي المسجد إما راضيًا أو تحت ضغوط مختلفة عن القيام بدوره الذي أُنشئ من أجله.

واليوم جاء الدور لكي نُعطيَ هذا المسجد حقّه ونتحدث عنه ليس من مركزه التعبدي المُقدس في نفوس المُسلمين في شتى بقاع الأرض وفي كافة العصور ولكن سنتناوله كطاقة مهدرة ومالٍ ممنوع من الدوران لكي يستفيدَ منه كل المجتمع المُسلم، وكوني أتحدث عن المسجد على أنه رأس مال مُعطل لا يُقلل من دور المسجد كمكان لإقامة الجُمع والصلوات، ولكني فقط أردت وما زلت أريد أن أؤكد أن العبادة جزءٌ من عمل المسجد وليست هي كل الهدف من إنشاء المساجد فكل الأرض مَسجِد يجوز الصلاة فيها، ولكن عندما يهتم رسول الله -صلى الله عليه وسلم- بتشييد المسجد، كأول حدث يراه أهل المدينة مُسلمهم وكافرهم ويهودهم

من الرسول الخاتم -صلى الله عليه وسلم-.... هذا الحدث يفرض علينا من وراء هذه الأزمان والحقب أن نُفكر لماذا كان أول بِناء للنبيِّ -صلى الله عليه وسلم- في المدينة هو المسجد؟ وهو القادر على أن يُصلي في الأرض عامة، ولماذا سار الخلفاء الراشدون والفاتحون من بعده -رضوان الله عليهم أجمعين- على هذه السُنَّة؟ فكان أول بناء يُبنى في الأرض المفتوحة هو المسجد.... بالتأكيد الأسباب كثيرة ولكن أعتقد أنه يُمكن إجمالها في عبارة واحدة وهي أن المسجد ليس مكانًا لإقامة الصلاة فقط ولكنه مكانٌ لإدارة المجتمع المُسلم وحلّ مشاكله..... وهذا هو موضوع دراستنا.

الهدف من الدراسة: يهدف هذا المشروع البحثي لتقديم مقترح يؤدي لاستخدام الطاقات القصوى للمسجد والاستفادة من مكانته في نفوس المُسلمين في حل مشاكل المجتمع المُسلم المحيط بالمسجد وإدارة هذا المجتمع بأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا العصر من فنون الإدارة وتحليل وحل المُشكلات.

مشكلة الدراسة: في كل قرية من قُرى المُسلمين بل في كل شارعٍ وكل حيٍّ من أحياء المُدن يوجد أكثر من مَسجِد، فهل يُمكن الاستفادة من هذه المباني التي يتوافد عليها مُسلمو الحي أو المِنطقة خمس مرات في اليوم، هل يُمكن الاستفادة من هذا المكان الجامع الذي يجتمع فيه أبناء الحي أو المنطقة في حل مشاكل هذه المنطقة؟

تساؤلات الدراسة: من خلال توصيف مُشكلة الدراسة يُمكن التوصل إلى عدة تساؤلات هي:

- ✓ ما هو الهدف من وجود المسجد في المجتمع المُسلم؟
- ✓ ما هو الدور التاريخي للمسجد في المجتمع المُسلم؟

- ✓ كيف يُمكن الاستفادة من المسجد في حل مشاكل المجتمع المُسلم؟
- ✓ ما هي أهمية إحياء سُنَّة الوقف لدعم دور المسجد؟
- ✓ كيف يُمكن تحويل العمل الخيري الفردي إلى عمل مؤسسي ينمو ويزدهر ويدوم؟
- ✓ كيف يُمكن تفعيل مفهوم التطوع في ظل العمل الخيري المؤسسي؟
- ✓ ما هي التحديات التي تواجه استخدام المساجد كمراكز لتنمية وحل مشاكل كل منطقة تقع في حرم المسجد؟

منهجية الدراسة: اتبع الباحث الأسلوب الاستقرائي التحليلي، حيث قام بالاستعانة بالأبحاث والدراسات والمراجع الموثقة للحصول على إجابات لتساؤلات الدراسة.

تقسيم الدراسة: تنقسم الدراسة إلى ثمانية فصول، الفصل الأول يتناول الهدف من وجود المسجد في المجتمع المُسلم ودوره التاريخي، ومكانته الروحية في نفوس المُسلمين والدور الذي كان يلعبه المسجد في العهد النبوي وعهد الخُلفاء الراشدين، والفصل الثاني يتناول الإدارة الحديثة للمسجد وكيفية تشكيل مجلس إدارة للمسجد وتشكيل لجان لإدارة المنطقة أو الحي الموجود فيه المسجد، ثم يأتي الفصل الثالث ليتناول كيفية إحياء سُنَّة الوقف لتكون أداة مُساعدة للمسجد لكي يقوم بدوره في التنمية المحلية، وتناولنا في هذا الفصل مفهوم الوقف وبعض الأدوار التي يُمكن أن تؤديها هذه السُنَّة النبوية في حياة الناس، ثم يأتي الفصل الرابع ليتكلم عن طريقة إدارة المسجد في ظل التصور المقترح وتناولنا فيه كيفية تشكيل لجان المسجد وكيف تتعامل هذه اللجان مع كافة الجهات في الدولة مثل: مؤسسات الحكم المحلي والتعليم والصحة والبلدية وغيرها،

وفي الفصل الخامس تناولنا التنمية وما يتعلق بها من مفاهيم من منظور إسلامي أو التنمية وفقًا للضوابط الإسلامية وكيفية التوفيق بين هذه المفاهيم وعلوم الإدارة الحديثة، وفي الفصل السادس تناولنا كيفية الاستفادة من لجان المسجد وما يُمكن أن تؤديه في المجتمع في تنمية هذا المجتمع ورفع مستوى جودة حياة الناس، وكيفية تحويل العمل الخيري من مجرد جهود فردية إلى عمل مؤسسي له طابع الاستمرارية والديمومة غير مرتبط بحياة الفرد الذي أنشأ الجمعية الخيرية، كذلك تناولنا المواصفات الفنية التي تجعل هذه المؤسسات فاعلة ولديها طموح استراتيجي يهدف لتطوير حياة الناس، وفي الفصل السابع تناولنا رافد التطوع كرافد هام يدعم عمل المؤسسات الخيرية وتناولنا فيه كيفية عمل كل لجان المسجد لزيادة عدد المتطوعين لتقديم الكثير من الخدمات المجانية لأبناء منطقة المسجد، وتناولنا الطريقة المُثلى لتعامل مؤسسات ولجان المسجد مع المتطوعين وتشجيعهم على تكرار تجربة التطوع لزيادة الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم، وكانت نهاية الدراسة بالفصل الثامن الذي تناولنا فيه التحديات التي تواجه عمل المؤسسات الخيرية ومدى تجنب التصور المقترح لهذه التحديات والمشاكل، ***ثم النتائج والتوصيات والخاتمة والمراجع.***

الفصل الأول

الهدف من وجود المسجد

توطئة:

كان المُسلمون في مكة المُكرَّمة ليس لهم مكان يجتمعون فيه ليتدارسوا أمرهم ويبحثون عن حلول للمشاكل التي تواجههم كمجتمع صغير وليد ....صغير العدد..... ضعيف العُدَّة..... فكانوا يتلاقون خُفية في دار الأرقم بن أبي الأرقم -رضي الله عنه- فيجلسون مع نبيهم -ﷺ-، ليتعلموا من هذا الفيض الرباني ويتدارسوا ما نزل من وحي السماء ثم يتحاوروا في حل ما يعترضهم من مُشكلات، استمر هذا الوضع طول الفترة المكيَّة تقريبًا والتي استمرت على ما فيها من آهات وعذابات وتقتيل وتجويع وحصار ثلاث عشرة سنة، على الرغم من وجود المسجد الحرام والكعبة المُشرّفة في مكّة إلا أن صناديد الكُفر كانوا يمنعون القِلة المؤمنة من الإعلان عن نفسها أو التجمع للصلاة في مسجد الله الحرام.

ثم كانت الهجرة إلى يثرب التي أطلق عليها نبي الرحمة - ﷺ - المدينة المنورة أو مدينة رسول الله -ﷺ-، ولأول مرة يخرج المُسلمون من بيوتهم يقصدون مكان وجود رسول الله - ﷺ - دون خوف من بطش أحد وهذا المكان كان هو المسجد. كان أول مسجد بُني في الإسلام هو مسجد قِباء بناه الرسول - ﷺ - على المشارف الجنوبية للمدينة قُبيل دخوله المدينة المنورة فكان مسجد قباء هو أول مسجد بُني على التقوى، وبعد دخوله - ﷺ - المدينة المنورة بنى مَسجِده الموجود حتى يومنا هذا.

كان أول عمل عمله النبي - ﷺ - حتى قبل أن يبني لنفسه بيتًا ليبيت فيه هو بناء مسجد كبير يجتمع فيه مع أصحابه وقد شارك - ﷺ - بنفسه في حمل الحجارة وتأسيس البناء.

أولًا: المكانة الروحية للمسجد في الإسلام:

المسجد لا يدخله المُسلمون إلا بعد استعداد روحي ونفسي وبدني بداية من نية الذهاب للمسجد ومرورًا بتفريغ النفس من مشاغل الدنيا والوضوء حتى إذا دخل الإنسان المسجد يكون مهيئًا لفعل كل خير فهو أبعد ما يكون عن الشر بكل معانيه. هذه المكانة استوجبت مدح الله – تعالى– للمساجد ولروادها بأنهم تركوا التجارة والبيع وجاءوا للمسجد لا لشيء إلا لذكر الله ورفع اسمه فوق كل اسم، وشرعه فوق كل شرع، قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ فِي بُيُوتٍ أَذِنَ ٱللَّهُ أَن تُرْفَعَ وَيُذْكَرَ فِيهَا ٱسْمُهُۥ يُسَبِّحُ لَهُۥ فِيهَا بِٱلْغُدُوِّ وَٱلْآصَالِ ﴿٣٦﴾ رِجَالٌ لَّا تُلْهِيهِمْ تِجَٰرَةٌ وَلَا بَيْعٌ عَن ذِكْرِ ٱللَّهِ وَإِقَامِ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءِ ٱلزَّكَوٰةِ يَخَافُونَ يَوْمًا تَتَقَلَّبُ فِيهِ ٱلْقُلُوبُ وَٱلْأَبْصَٰرُ ﴿٣٧﴾ ﴾[1]، وشهد الله لعُمَّار المساجد بالإيمان فيقول الله تعالى: ﴿إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الآخر وَأَقَامَ الصَّلاَةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ فَعَسَى أُولَئِكَ أَنْ يَكُونُوا مِنَ الْمُهْتَدِينَ﴾[2]، أما عن السُنَّة المطهرة فقد قال رسول الله -ﷺ- "أحب البلاد إلى الله مساجدها، وأبغض البلاد إلى الله أسواقها"[3]، بل وذهبت السُنَّة المُطهّرة لأبعد من ذلك وهي شهادة رسول الله -ﷺ- وأمره للمؤمنين بأن يشهدوا للرجل الذي يعتاد المسجد بالإيمان في قوله -ﷺ- "إِذَا رَأَيْتُمُ الرَّجُلَ يَتَعَاهَدُ المسجد فَاشْهَدُوا لَهُ بِالإِيمَانِ"[4]، فنحن كمؤمنين

(١) النور: ٣٦ – ٣٧

(٢) التوبة:١٨

(٣) أخرجه الإمام مُسلم في المساجد ومواضع الصلاة حديث رقم (٦٧١).

(٤) أخرجه الإمام الترمذي (٢٦١٧)، وفي مُسند الإمام أحمد في مسنده (٢٧٣٢٥).

أو نحسب أنفسنا كذلك –والله حسيبنا– نشهد بأن ظاهر الرجل الذي يعتاد الذهاب للمسجد بالإيمان والله يتولى سريرته.

من خلال تلك المُقدمة في الطريقة التي ينظر بها الإسلام إلى المسجد ورواده نجد أن المسجد ليس مجرد دار للعبادة الطقوسية التي لا يكون لها انعكاس في واقع حياة المُسلمين، فالإيمان الذي يشهد به رسول الله –ﷺ– ويشهد به المُسلمون لرواد المسجد إنما هو الإيمان الذي عرَّفه رسول الله –ﷺ– في قوله "الإيمان بِضعٌ وسبعون أو بضع وستون شُعبة فأفضلها قول لا إله إلا الله وأدناها إماطة الأذى عن الطريق والحياء شُعبة من الإيمان" (٥)، فهناك ربط واضح بين الإيمان القلبي الذي يتخذ من العبادة قاطرة لتهذيب النفس وضبطها لكي ينعكس ذلك في سلوكيات طيبة تنعكس على كل المجتمع، فالصدق والأمانة وإتقان العمل والإصلاح بين الناس كُلها من الإيمان، الذي يجب أن يُرَى في أسلوب عملي في واقع الحياة، ولم يهتم الإسلام يومًا بعبادة لا تؤثر في حياة البشر وذكر الله تعالى الإيمان في مواضع كثيرة في كتابه العزيز مقترنًا بالعمل(٦).

من هنا نرى أن المسجد له مكانة روحية في نفس أي مؤمن فهو أكبر بكثير من مجرد مكان مخصص لتأدية الصلوات والجُمع بل هو نقطة يتلاقى فيها أهل الحيّ الواحد والقرية الواحدة فيعرف بعضهم أخبار بعض فإذا غاب أحدهم تفقدوه، فإذا علموا أنه مريض زاروه، وإذا علموا أن هناك مُشكلة

(٥) صحيح مُسلم، كتاب الإيمان، باب بيان عدد شُعب الإيمان وأفضلها وأدناها وفضيلة الحياء وكونه من الإيمان، حديث رقم (٣٥).

(٦) حسن، بشرى مجيد، (٢٠١٣م)"الاقتران اللفظي بين الإيمان والعمل الصالح في القرآن الكريم: دراسة موضوعية"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مج٢٠، ع٦، ص (٤٢:٣٠).

تواجه أحدهم تعاونوا معًا كلٌّ بما يستطيع حتى تُحَل مشكلة المُتعثر، فلم يكن المسجد يومًا مجرد مكان للصلاة بل إن النبي -صلى الله عليه وسلم- أوصى بأن يُعلن النكاح في المساجد فقد قال - ﷺ -"أعلنوا هذا النكاح واجعلوه في المساجد واضربوا عليه الدفوف"[٧].

والأكثر من ذلك أن المسجد هو آخر عهد الإنسان بالدُّنيا ففي المسجد تُقام صلاة الجنازة على من رحل من أموات المُسلمين فيجتمع أهل المتوفى وجيرانه وأصدقاؤه لكي يصلوا عليه ويدعوا له فيكون آخر عهده بالدُّنيا هو المسجد[٨].

كل تلك الصفات جعلت المسجد يحتل مكانة روحية بارزة في المجتمع المُسلم هذه المكانة أهّلت المسجد ليحتل أدوارًا كثيرة هي أوسع بكثير من مجرد أن يكون مكانًا لإقامة الصلوات فيه أو الأمور البسيطة التي تتعلق بالعبادات.

ثانيًا: وظائف المسجد في صدر الإسلام

كانت الفترة التي تلت هجرة النبي - ﷺ - إلى المدينة المنورة هي الفترة الأهم في بناء كيان مستقل للمسلمين فقد رأينا فيها نموذج بناء الدولة التي تقوم على شريعة الإسلام بشقيها كتاب الله وسُنة رسول الله، وما يهمنا هنا هو دراسة الدور غير التعبدي الذي اتخذه المسجد واستمر هذا

(٧) أخرجه الترمذي، في كتاب النكاح، باب ما جاء في إعلان النكاح، حديث رقم (١٠٨٩).

(٨) علي، خالد التاج، (٢٠٠٣م) "أثر مَسّجِد أم درمان الكبير في الدعوة الإسلامية" رسالة ماجستير منشورة، مُقدمة لكلية أصول الدين، جامعة أم درمان بالسودان، ص (١٨:٢٠).

الدور بنفس النمط خلال فترة الخُلفاء الراشدين، أبوبكر الصديق، وعمر بن الخطاب، وعثمان بن عفان، وعلي بن أبي طالب -رضي الله عنهم-، فلم يتخذ أي من هؤلاء دارًا للقضاء أو مكانًا لتعليم الناس أو لإدارة شؤون الحُكم بل كان المسجد هو بيت الله في الأرض، وبيت كل المُسلمين يأتون إليه، لحل كل مشاكل المُسلمين، وخلال الفترات التالية سواء في عهد الدولة الأُموية والعباسية وكل دول الإسلام التي قامت من شرق البلاد وغربها وبالابتعاد عن صراعات الحكم وسقوط الممالك والدول وقيام غيرها، نجد أن دور المسجد ظل هو الدور الأبرز ومكانة المسجد هي المكانة العُليا وكان الحُكَّام والأمراء في قصورهم يخشون فتوى من عالم أو درسًا في مسجد فلم يكن أمام هؤلاء الحُكام صالحهم وفاسدهم إلا استرضاء العُلماء والوقوف بأبوابهم طلبًا لعلمهم وكسب قلوب العامة من خلال التواضع للعلماء فيستقر المجتمع بعد الصراع ويستريح بعد الجُهد الجهيد.

ونحن إذ نختار فترة صدر الإسلام ذلك لأنها خير القرون والأمة التي عاشت هذه الفترة هي أفضل الأمم ورجالها ونسائها هم الأفضل على الإطلاق دون أن نُعطي أحدًا من هؤلاء الناس رغم فضلهم فوق ما يستحق أو فوق الحق الذي منحه الله لهم فهم السابقون إلى الإسلام ولكنهم ليسوا معصومين من الزلل والخطأ فالكل يُؤخَذ منه ويُرَد إلا الرسول الأعظم - ﷺ -. نقول إن هذه الفترة فيها من الفضل ما لا يوجد في غيرها لذلك تعالوا نعبر السنين والآماد لكي نرى ما هو دور المسجد في تلك الفترة؟ ثم نعود من هذا الزمان الغض الجميل إلى وقتنا الحاضر ونُحاول أن نضع تلك الأطروحة التي تُحاول بالأساس إلى إعادة المسجد إلى دوره الحقيقي الجدير به فإن اختلفنا عن جدارة واستحقاق المسجد لهذا الدور.... وما أظننا نختلف.... فلن نختلف حول حاجة المجتمع المُسلم

اليوم إلى الدور الخيري والتعاوني والتشاركي الذي يُمكن أن يؤديه المسجد في البيوت التي حوله والتي تقع في مُحيطه الجغرافي، فإلى أدوار المسجد:

أ) المسجد مكان لإقامة الصلوات: المسجد هو المكان الذي يؤذَّن فيه للصلاة فكان المُسلمون الأوائل في المدينة يتركون ما في أيديهم إذا سمعوا صوت المؤذن يُنادي "حي على الصلاة..... حيّ على الصلاة"، وفي هذا الإطار وردت آثار كثيرة وأحاديث نبوية ليس المجال مجال سردها وكلها تدور حول فضل صلاة الجماعة وفضل الصلوات الخمس وفضل الصلاة في المسجد .....وهكذا. حيث إن هذه المجالات مجتمعة بحثَ فيها كثيرٌ من الفضلاء في كُل عصر، هذا من جانب أما الجانب الآخر فهو أننا نهتم بالأدوار غير التعبدية للمسجد في هذه الدراسة، كما أنه على الرغم من تآكل بقية وظائف المسجد إلا أن الوظائف التعبدية ظلّت مظهرًا من مظاهر الإسلام حتى يوم الناس هذا[٩].

ب) المسجد مكان لتلقي وتدارس العلم: في العهد النبوي كان رسول الله - ﷺ - في مجتمع المدينة هو الحاكم وهو الرئيس وهو الأب والأخ والصاحب والمُعلِّم -صلى الله عليه وسلم-، نعم كان النبي -صلى الله عليه وسلم- يقوم بكل هذه الأدوار وأكثر منها بكثير فكان كثيرًا ما يصعد المنبر في غير يوم الجمعة ويعظ الناس أو يُعلمهم أي أمر من أمور

(٩) أبو شهية، محمد "وظيفة المسجد في صدر الإسلام"، (www.alifta.net)، تم الاطلاع على الكتاب بتاريخ ٢٠١٩/١/١٠م، بتصرّف، (ص٨٠:١٢٠).

الدين. في كل الأحوال كان الصحب الكريم رضي الله عنهم يلتفون حوله رغبة في علمه وتبركًا بالقرب منه واستعدادًا لتنفيذ أمره - ﷺ -، وبعد انتقاله - ﷺ - إلى الرفيق الأعلى لم يحتل أحد من خلفائه هذه المكانة ولكن كان أبوبكر والخلفاء من بعده يقومون بأدوارهم كُحكام يحكمون بكتاب الله وسُنَّة رسوله، وتوزعت مهمة التعليم بين الصحابة -رضي الله عنهم- فكان الناس يأتون من كافة البلاد المفتوحة إلى مدينة رسول الله - ﷺ - ابتغاء التَّعلم من صحابة النبي -رضي الله عنهم- والتابعين وتابعي التابعين. ففي العصر الأول أصبح مفهومًا لدى الأمة المُسلمة أن تعليم الناس والفصل في أقضيتهم وغيرها من سياسة الدنيا لا تقع في يد شخص واحد. هكذا مارس أبوبكر ومن تبعه في الخلافة -رضي الله عنهم- دورهم كخلفاء ولم يقل عنهم أحد أنهم احتكروا مهمة تعليم الناس أو القضاء وقيادة الجيوش في أيديهم، فكانت كل تلك المهام موزعة على أُناس كثيرين وكل واحد كان يقوم بدوره المرسوم له برضا من جميع الصحابة. فقد كانت تلك المواقع في نظر الصحابة وتابعيهم من المسؤوليات الجِسام فلم يتسابقوا على الحُكم أو على تولي منصب القضاء أو قيادة الجيوش بل كانوا ينظرون إلى تلك المناصب على أنها تكليفٌ وليست تشريفًا، وأنها أمانة وأنها يوم القيامة خزيٌ وندامةٌ.

في صدر الإسلام تخلّى المسجد تدريجيًا عن دوره كدار للخلافة والحُكم وظل محتفظًا بدوره في تعليم أبناء المُسلمين سُنَّة رسول الله والغزوات أو سيرته - ﷺ - ومع توسع رُقعة الإسلام أصبح في كل بلد من بلاد

الإسلام دار للولاية يجلس فيها الوالي التابع للخلافة لإدارة شؤون الولاية ودار للقضاء وقيادة معروفة للجُند، ومن الآثار التي تؤكد أنه كان هناك فصل بين مهمة تعليم الناس في المسجد ومهمة القضاء أن عُمر بن الخطاب بعث عبدالله بن مسعود -رضي الله عنهما- إلى الكوفة لتولي القضاء وبيت المال[١٠].

ت) المسجد مكان لجمع وتوزيع الصدقات وقضاء الحوائج المادية للمُسلمين: كان رسول الله - ﷺ - والخلفاء من بعده يتلقون الصدقات والزكاوات في المسجد ومن ثَم يقومون بتوزيعها على فقراء المُسلمين أو المُحتاجين أو المستحقين لهذه الصدقات والزكاوات، ولما توسعت الخلافة الإسلامية في العهود التالية لعهد النبي - ﷺ - اتخذ الخُلفاء أماكن منفصلة لترعى فيها إبل الصدقة على سبيل المثال، ومن المعلوم أنهم أقاموا على الصدقة عُمالًا كانوا يجمعونها ويرعونها حتى يتم توزيعها في مصارفها الشرعية، فكان الخُلفاء وكذلك العُمال على هذه الأعمال يفهمون أنهم مُجرد أُمناء على هذا المال ظهر ذلك جليًّا من خلال إطلاق الأسماء على هذا الجانب من جوانب سياسة الحكم في الإسلام فقد أطلقوا عليه بيت مال المُسلمين أو بيت المال أو مال الله[١١].

(١٠) إبراهيم، أبو يوسف يعقوب، (٢٠٠٣م) "سُنن البيهقي" المطبعة السلفية بالقاهرة، ص٣٦.

(١١) عبدالقادر، منير حسن، (٢٠٠٨م) "مؤسسة بيت المال في صدر الإسلام"، رسالة ماجستير مُقدمة لجامعة النجاح الوطنية فلسطين، ص (٧٥:٨٠).

ث) المسجد مكان للتدرّب على الرياضة وفنون القتال: عند التكلم عن مُمارسة الرياضة في المسجد فإننا بالتأكيد لا نعني ذلك المبنى البسيط المُخصص لإدارة شؤون المُسلمين أو لإقامة الصلاة ولكن نقصد المُحيط العام للمسجد أو المجتمع المُسلم بصفة عامة والأصل الشرعي في إباحة مُمارسة الرياضة ومن ثَم إباحة مُشاركة المسجد في تنظيم هذه الرياضات ما ورد عن النبي – ﷺ – أنه قال "المؤمن القوي خيرٌ وأحب إلى الله من المؤمِن الضعيف وفي كلٍّ خير"(١٢)، ويتفرع من هذا الأصل إباحة الإسلام لكل ما من شأنه أن يُقوي البدن ويُهذب الطباع ويكون مُعينًا للمُسلم على كسب العيش من خلال امتلاك القوة والمُشاركة في مُحاربة الأعداء إذا لزم الأمر، وهناك آثار كثيرة في ذلك الباب منها ما رُويَ أن سمرة بن جندب –رضي الله عنه– جاء إلى النبي وهو يعرض عليه غلمان الأنصار لينظر – ﷺ – مَن بلغ منهم فيبعثه في القتال، فعرضهم ذات عامٍ فمر به غلام فبعثه في البعث وعُرض عليه سمرة –رضي الله عنه– من بعده فردّه فقال سمرة: يا رسول الله، أجزت غلامًا ورددتني ولو صارعني لصرعته قال: فدونك فصارعه، قال: فصرعته فأجازني في البعث، أي: من بعث إلى القتال(١٣)، هذا الأثر النبوي يدل على أن المُصارعة لهدف القوة والتميز مُباحة بين الصبيان ومن هذه النقطة نجد أنه يُباح تدريب الأولاد عليها.

(١٢) النيسابوري، أبو الحسين مُسلم بن مُسلم، (٢٠١١م)"الجامع الصحيح" الجزء الثامن ص٦٥، طبعة بيروت بلبنان.

(١٣) رواه الطبراني في كتاب المُعجم الكبير، ص٢١١، ج٢، تحقيق حمدي السلفي، مطبعة الأمة بغداد، ط١، ١٩٨٠م، وفي السُنن الكُبرى ص٣١، ج١٠.

وما يهمنا هو أن المسجد أو الإسلام لم يُحرم ممارسة الرياضة وفقًا للضوابط الشرعية التي تشتمل على وجه التقريب على كل حركات المُسلم وسكناته فالأصل في هذه المُمارسات أنها مُباحة وفقًا لضوابط الشرع التي حددها عُلماء أفاضل ومن هنا نرى أنه يجوز للمسجد المُشاركة في تنظيم الدورات الرياضية في المجتمع المحلي وفقًا للضوابط الشرعية.

ج)المسجد مكان لعقد مجلس الحرب وانطلاق الجيوش: من الآثار المتواترة في السُنة المُشرفة أن النبي – ﷺ – كان يعقد الألوية في المسجد وجلس يوم أُحد ليتشاور مع الناس فيما سيفعل في مواجهة الجيوش الغازية كما أن مواجهة الغزاة لا تتوقف فقط على مجرد النقاش والتشاور بل عند حدوث الاعتداء يقوم المسجد بدور دار الطب الذي يُداوي الجرحى، فقد ضربت رُفيدة الأسلمية –رضي الله عنها– خيمة في مسجد رسول الله – ﷺ – لتطبيب المُصابين فقد روي أنه في المناوشات التي دارت بين المُسلمين والكُفار في غزوة الخندق أن سعد بن مُعاذ قد أُصيب في أكحله رضي الله عنه، فأمر رسول الله – ﷺ – بتطبيبه في المسجد النبوي في خيمة امرأة يُقال لها رُفيدة حتي يعود من قريب(١٤).

مُشاركة المساجد في صدّ العدوان والوقوف في ظهر المقاومين لهذا العدوان أمرٌ محل إجماع ولكن ما نُريد أن نُضيفه هنا أن العدوان أصبح

(١٤) بن هشام، (٢٠٠٠م) "السيرة النبوية"(١٧١/٣)، التاريخ الصغير للبخاري، تحقيق محمود إبراهيم زايد الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م، دار المعرفة بيروت بلبنان.

متعددًا ومتشعبًا فليس من الضرورة أن يأتي العدو لبلاد المُسلمين في صورة سافرة جاهرة يُريد أن يحتل ويغتصب أرضًا وبلادَ المُسلمين فهذا فقط أحد أشكال العدوان ويُواجه بالتنسيق مع ولي الأمر ويكون دور المسجد هو تقديم الدعم الذي يفرضه الموقف ووفقًا لرؤية ولاة الأمور وقد يكون هذا الدعم في صورة جمع تبرعات أو دعوة عموم المُسلمين للتبرع بالدم أو غير ذلك، وقد يقوم المسجد بإرسال المجاهدين إلى ولي الأمر لتدريبهم على السلاح وإرسالهم للدفاع مع المُدافعين، وقد يقوم المسجد بدور التوعية والتحذير من كافة صور الهزيمة الفكرية والعقائدية وانتشار الشائعات التي من شأنها أن تنخر في عظام الأمة المُسلمة.

ح)المسجد مكان للفصل في الخلافات والحُكم بين المُسلمين: كان المسجد هو المأوى الذي يلجأ المتخاصمون إليه قبل إنشاء دور للقضاء للفصل في النزاعات وحلّ الخصومات، وشكّل مكانًا للصلح بين الناس، ففيه عقد النبي - ﷺ - المجالس ليقضي بين الخصوم، ويفتي في منازعاتهم، ويصلح ذات بينهم(١٥)، وهذا الدور يُمكن أن يستمر ويُعاد تفعيله في هذا العصر.

خ)المسجد مكان لاستقبال الوفود: كان المسجد في صدر الإسلام دار ضيافة للوفود التي تؤمّه من خارج حدود المدينة المنورة، حيث استضاف النبي -ﷺ- وفد نصارى نجران، ووكّل بهم من يقوم على شؤونهم داخل مَسجده الشريف، وسار على نهجه الخلفاء الراشدون من بعده

(١٥) مرجع سابق، عبدالقادر مُنير، صـ (٦٨:٨٠).

حتى توسعت بلاد المُسلمين وأصبحت هناك إدارات منفصلة تقوم بهذه المهام.

د) المسجد دار الغريب: ثبت عن رسول الله - ﷺ - أنه خصص في مَسجده مكانًا لإيواء الفقراء الذين ليس لهم مأوى فقد خصص لهم رُكنًا بالمسجد يبيتون فيه وكان عدد هؤلاء الصحابة يزيد وينقص وفقًا للظروف وكان - ﷺ - يُطعمهم من الصدقات، واُشتهروا في كُتب السير والفقه باسم "أهل الصُّفّة" وكان من بين هؤلاء الفقراء صحابة كبار كأمثال: أبي هريرة وعبدالله بن أم مكتوم وبلال بن رباح، وحُذيفة بن اليمان وغيرهم -رضي الله عنهم-[١٦]، ومن خلال قراءتنا لأسماء هؤلاء يتضح لنا مدى العبقرية النبوية التي حولت مثل: هؤلاء الفقراء إلى عناصر نافعة في المجتمع المُسلم فهذا بلال يؤذن وهذا ابن أم مكتوم يتولى أمر المدينة في غزوات رسول الله - ﷺ -، ولم يقبل رسول الله - ﷺ - أن يجعل هؤلاء الفقراء مهمشين بل لجأ إلى توظيفهم ليُفيدوا المجتمع ويستفيدوا منه.

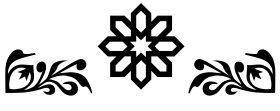
نحن في العصر الحديث يُمكن أن نستفيد من المسجد أو المباني الملحقة به والمخصصة له في إيواء أطفال الشوارع والمشردين خاصة في حالة وقوع الكوارث مثل: الزلازل وأوقات انتشار الأوبئة أو الحوادث المختلفة. كما يُمكن أن تُساهم لجان المسجد (سيأتي توضيحها) في توفير مسكن دائم لهؤلاء وتوفير فرص عمل لهم. فعمل لجان المسجد للقضاء على مشاكل هذه الفئة المشردة قائم ومستمر ولا يجوز أن ينقطع لأي سبب من

(١٦) ابن تيمية، تقي الدين أبو العباس (١٩٩٠م) "أهل الصُفة"، دار الصحابة للتراث، طنطا، مصر، صـ (٢٢:١٨).

الأسباب فبعد مرحلة الإيواء والإغاثة يتم التعاون معهم ومع كل الجهات المعنية لتوظيفهم والاستفادة من مواهبهم.

الفصل الثاني

الإدارة الحديثة للمسجد



توطئة:

نحن في هذا الفصل لن نأتي بجديد ففي الفصل السابق ذكرنا الخطوط العريضة التي تركها لنا رسول الله -ﷺ- وصحابته -رضي الله عنهم- في الهيكل العام للمسجد وخلصنا في الفصل السابق إلى أن المسجد كان مهمومًا بكل ما يهمّ المجتمع المُسلم ونحن هنا سنطرح فكرة توسعة وتمديد هذا الدور ليتماشى دور المسجد مع الأساليب الحديثة في إدارة المؤسسات غير الهادفة للربح (Non-Profit Organization)، ولكنها تهدف لإفادة المجتمع وتحقيق النهوض للحيز الجغرافي لكل مسجد وبالتالي تحقيق النهوض والوحدة للأمة المُسلمة ككل.

وعندما نتناول المسجد من هذا المنظور يجب أن نقبل إعادة تشكيل المسجد كوحدة إدارية لها شخصيتها الاعتبارية المُستقِلة التي يجب أن يعترف بها القانون وأن تسير وفقًا للسياق العام للقوانين المعمول بها في الحيز الجغرافي الذي يقع فيه المسجد، بالإضافة إلى أن نوعية الخدمات والمهام التي نأمل أن يقوم بها المسجد والتي سوف تختلف باختلاف طبيعة ونشاط المنطقة التي يتواجد فيها هذا المسجد، فالمسجد الذي يخدم منطقة صناعية سيقدم أنشطة مختلفة عن ذلك المسجد الذي يقع في منطقة زراعية، وفي كل الأحوال ستكون هناك أنشطة مُشتركة لكل هذه المساجد.

هذا الفصل لتوضيح كيفية تكوين الهيكل الإداري للمسجد:

أولًا: تشكيل مجلس إدارة للمسجد:

العمل في كل الأنشطة المتعلقة بالمسجد هو عمل تطوعي ولا يُمْنَح مَن يقوم به أي ميزة وسط جمهور المسجد، هذا يعني أن الذي يرغب في تقديم خدمات لأهل الحي الذي يعيش فيه والذي يرغب في الحصول على أجر

من الله عن طريق تقديم خدمات وأعمال تأخذ من رصيد راحته ومن وقت فراغه فيجوز له أن يأخذ من المسجد طريقًا لتقديم هذا العمل النافع.

وبالأخذ في الاعتبار كل الظلال العقائدية التي وردت في الشريعة الإسلامية والتي تمدح مقدمي ومُسهلي حياة المُسلمين وأن هذه الأعمال يُستحب فيها السر إلا ما اقتضت الضرورة لجعل هذه الأعمال في العلن كالدعوة لعقد اجتماع أو جمع تبرعات أو الرغبة في الحصول على خدمات مُعينة في هذه الحالة يكون من الضروري الإعلان عن اسم شخص يكون هو المسؤول عن تلقي هذه التبرعات أو تسهيل العمل، وهو بكل تأكيد شخص معروف لدى جيرانه وأصدقائه وعشيرته الذين هم رواد المسجد.

على ذلك يكون تشكيل مجلس الإدارة مفتوحًا لَمن أراد أن يُقدم هذه الخدمات في صورة تطوعية ودون الرغبة أو محاولة الحصول على أي منفعة شخصية، ولكن لتنظيم العمل نحن نقترح أن يكون أعضاء مجلس إدارة المسجد أربعة أفراد يرأسهم إمام المسجد وفي حالة وجود إمام مُعين من قِبل الحكومة أو المؤسسة الراعية للمساجد في بلاد المُسلمين يقوم هذا الإمام بالتنسيق مع الجهات الحكومية في القيام بتشكيل مجلس إدارة المسجد، ويقوم بعد ذلك بتشكيل مجلس الإدارة بإحدى طريقتين:

- ✓ **التزكية:** وهذه الطريقة عندما لا يتقدم عدد كبير للتبرع بهذا الجهد الخيري كأن يقوم أربعة أفراد بالتطوع للقيام بهذا العمل فيقوم الإمام بتسميتهم وتحديدهم وإخبارهم بمواعيد عقد الاجتماعات والمهام المطلوبة منهم.

- ✓ **الانتخاب:** عندما يتقدم عدد كبير أكثر من أربعة أشخاص (مثلًا خمسة وعشرون شخصًا)، يقوم الإمام بدعوة هؤلاء الخمسة والعشرين لاجتماع ويتم اعتبار هؤلاء مرشحين ومصوّتين في نفس الوقت ويقوم بعقد انتخاب بأن يكتب كل واحد من هؤلاء اسم الشخص الذي يراه مناسبًا ليكون عضوًا في مجلس إدارة المسجد، وبعد فرز الأصوات يتم اختيار أكثر أربعة أفراد من حيث عدد الأصوات.

ثانيًا: أسس العمل بمجلس إدارة المسجد

- ✓ **الشفافية:** كل الأعمال التي يقوم بها مجلس إدارة المسجد تكون مُسجلة في محضر الجلسة ويجوز لأي أحد من رواد المسجد حضور اجتماع مجلس إدارة المسجد بصفة مراقب.
- ✓ **التوافق:** كل القرارات والأعمال التي يقوم بها مجلس إدارة المسجد يجب أن تكون متوافقة مع القانون السائد والمعمول به والذي تعتمده السلطات الحكومية التابع لها المسجد.
- ✓ **الحُرية**: من حق أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أن يعتذر عن الاستمرار في عضويته لأي سبب يخصه هو، وفي حالة مُخالفة أي عضو للائحة العضوية يتم فصله وتعيين آخر.
- ✓ **مدة العضوية:** يستمر مجلس الإدارة في العمل لمدة ثلاث أو أربع سنوات يتم بعدها حل المجلس وتشكيل مجلس جديد.

ثالثًا: مهام مجلس إدارة المسجد

- ✓ تشكيل بنك للمسجد (سيأتي توضيحه).
- ✓ تشكيل اللجان النوعية التي ستقوم بكل الأنشطة التي سيهتم بها المسجد والمنبثقة من المشاكل التي تواجه أهل الحي أو التي تتعامل مع طموحات ورؤى أهل الحي الخاص بالمسجد.
- ✓ الإشراف على كل الأعمال التي يوافق عليها مجلس الإدارة وهذا الإشراف يشمل كل مراحل العمل خلال الإنشاء أو التشغيل وغيرها.
- ✓ العمل على التطوير المستمر لكل أنشطة المسجد وزيادة عدد المستفيدين من هذه الأنشطة.
- ✓ اختيار رئيس يُمثل مجلس الإدارة ومن الممكن أن يتم التوافق على أن يكون إمام المسجد هو الرئيس الشرفي لمجلس الإدارة أو اختيار أحد غيره.

رابعًا: تشكيل بنك المسجد:

بمجرد تشكيل مجلس إدارة المسجد بالصورة التي يرتضيها ويتوافق عليها كل رواد المسجد كمُمثلين للحي الذي يوجد به المسجد، تتسلم الإدارة المُشَكَّلة حديثًا مهام عملها، فيكون أول عمل تنظيمي هو إنشاء بنك المسجد:

- ***المقصود ببنك المسجد***: بنك المسجد هو قاعدة بيانات تشمل كل رأس المال البشري أي رأس المال غير المادي في الجوار الجغرافي (حي) للمسجد وهو كل ما يُمكن أن يُقدمه رواد المسجد من أعمال وخدمات وتبرعات. كل هذه البيانات والمعلومات يتم وضعها في قاعدة بيانات تشتمل عليها ويتم الرجوع إليها عند الحاجة.
- ***أرصدة بنك المسجد:*** يقوم رئيس مجلس إدارة المسجد أو من ينوب عنه بالإعلان عن تشكيل مجلس الإدارة وأنه رئيس هذا المجلس ثم يطلب من كُل رواد المسجد التسجيل التطوعي في بنك المسجد ويكون هذا التسجيل عبر الصفحة الرسمية للمسجد على شبكات التواصل الاجتماعي فيس بوك أو تويتر أو غيرها(Facebook, Or Twitter)، ويقوم المسؤول الذي عيَّنه مجلس الإدارة بشرح كيفية التسجيل في بنك المسجد وتوزيع استمارة التسجيل الورقية (المقترحة) والتي ستظهر لراغب التسجيل على الكمبيوتر الشخصي الخاص به كما هو موضح في الشكل (١)

هذه الوثيقة (بنك المسجد) عبارة عن عقد شرف بين الفرد وإدارة المسجد وفيها يوضح الفرد نوع الخدمة التطوعية أو نوع الخبرة التي يتبرع بها لكي تكون إدارة المسجد هي الوسيط بين الذين يحتاجون هذه الخدمة وبين مُقدمي الخدمة، فدور إدارة المسجد هو دور تنظيمي فقط:

م	الاسم	الهاتف	البريد الإلكتروني	نوع الخدمة	أيام تقديمها	ملاحظات
١	محمد السيد	×× ×	××××	مدرس رياضيات	الجمعة والسبت من الساعة٢ بعد الظهر حتى ١٠ مساءً.	
٢	فاطمة محمد	××××	×× ×	طبيبة أطفال	كشف مجاني يوم الأحد والثلاثاء من كل أسبوع.	
٣	أحمد عبدالله	××××	××××	تاجر خضار	توفير الخضروات والفاكهة بسعر التكلفة لدور الأيتام والحضانات في الحي.	

	٣	جمال أحمد	×××	××××	كهربائي	خدمات مجانية يوم الجمعة والسبت.	
	٤	فاتن السيد	××××	××××	أخصائية أ سرة	تقديم دورات تعليمية لنساء الحي تشمل: العناية الصحية بالأطفال والأسرة يوم الأربعاء بعد العصر وحتى المغرب من كل أسبوع.	
	٥	فاروق جلال	××××	××××	أجهزة ومواد طبية	توفير الأجهزة الطبية والعلاج بسعر شركات الأدوية دون أي هامش ربح	

					مع توفير عينات مجانية لأطباء الحي.	
٦	مدحت السيد	×××	××××	بدون	المساعدة بالجهد البدني من بعد صلاة العصر وحتى صلاة العشاء يوميًا.	

ملاحظات على الوثيقة:

- ✓ هذه الوثيقة عبارة عن نموذج مُقترح وبالتأكيد يُمكن صياغته حسب الأنشطة والخدمات التي تهم كل حي أو منطقة، ووفقًا لقدرة أهل الحي على التبرع وتقديم الخدمات لأبناء الحي.
- ✓ هذه الوثيقة تشتمل على كل الثروات غير المُفَعلة أو المُعطلة والتي يمتلكها أبناء منطقة المسجد.
- ✓ هذه البيانات جاهزة للتفعيل والتحديث بصفة مستمرة.
- ✓ هذه البيانات يُمكن إضافة تفاصيل أخرى إليها مثل: السن والحالة الاجتماعية وغيرها.

خامسًا بنك الوقت:

يُمكن إنشاء قاعدة بيانات فرعية في بنك المسجد تُشكل بنك الوقت وهذه القاعدة تشتمل على الأفراد الذين يرغبون في التبرع بأوقات فراغهم للخدمة العامة والتي يُمكن أن تشتمل على رعاية المُسنين أو الذهاب لمشاوير خدمية أو مساعدة المتخصصين في تقديم بعض الخدمات، فقط المطلوب من الشخص الذي يرغب في التبرع إيداع البيانات الخاصة به والمتعلقة بساعات فراغه والخدمات التي يُمكن أن يؤديها تطوعًا، ويكون على إدارة المسجد توجيه المتطوع نفسه لمساعدة وإفادة الآخرين.

سادسًا: تشكيل لجان المسجد ومهام كل لجنة:

لجان المسجد هي إدارات متفرعة من مجلس إدارة المسجد والتي تقوم بالعمليات التنفيذية للخِطط التي يضعها مجلس الإدارة ويقوم أعضاء مجلس إدارة المسجد باختيار أعضاء هذه اللجان والإشراف على عملهم. من ناحية أخرى يقوم أعضاء اللجان المختلفة بالعودة إلى مجلس إدارة المسجد لطلب المساعدة أو المشورة أو غيرها.

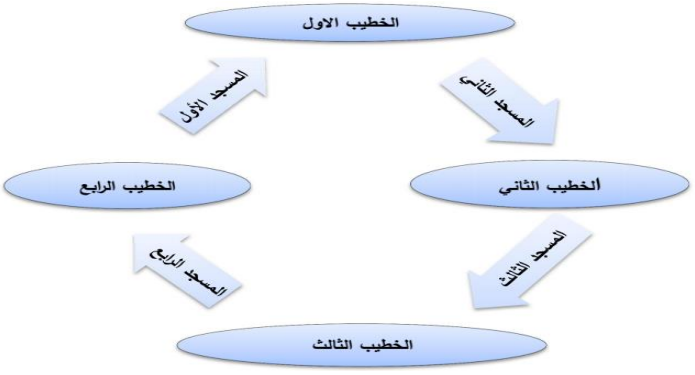
ونحن نقترح أن تكون اللجان على النحو التالي:

أ) اللجنة الدعوية:

الدعوة بكل مشتملاتها من أهم رسائل المسجد بل هي الرسالة التي ظلت باقية حتى يومنا هذا. هذه اللجنة تتكون من إمام وخطيب المسجد وعدد ثلاثة أو أربعة من رواد المسجد وتكون مهمة هذه اللجنة:

- ✓ ***تنظيم القوافل الدعوية:*** وهذه القوافل تكون مهتمة بالمشاركة في المناسبات الدينية أو تنظيم الحفلات ذات الطابع الديني ودعوة المشايخ والعلماء لإلقاء محاضرات أو دروس في المسجد. كذلك تكون من مهمة القوافل الدعوية إعادة المجتمع إلى السُّنة الصحيحة وإنكار البدع المخالفة لما اتفق عليه عُلماء المُسلمين، وذلك عن طريق التوعية والدعوة بالحكمة والموعظة الحسنة.
- ✓ ***الدعوة الفردية:*** يكون هدف هذه المجموعة الدعوية هي دعوة كل أفراد المجتمع على المستوى الفردي والحوارات الثنائية للمشاركة في كافة أنشطة المسجد والمحافظة على الصلوات في أوقاتها.
- ✓ ***إقامة المسابقات:*** تنظيم المسابقات بين أبناء الحي والتي تشمل حفظ القرآن الكريم أو أحاديث السُّنَّة الشريفة أو تقديم أبحاث حول الشخصيات الإسلامية التاريخية وغيرها وكذلك تنظيم حفلات تكريم المتفوقين من أبناء الحي.
- ✓ ***مكتبة المسجد***: يجب أن يكون لكل مسجد مكتبة وهذه المكتبة تشتمل على كُتب التراث الإسلامي بالإضافة إلى الكُتب التعليمية مثل: دروس تعلم اللغات والتي تكون مُسجّلة على أجهزة كمبيوتر والسماح لأبناء الحي بنسخها أو استعارتها.
- ✓ تنظيم رحلات من المسجد إلى المدارس والمستشفيات والمقابر ورفع وعي أهل الحي بأهمية هذه الأماكن والربط بين كل الناس برباط الدين والأخلاق.

- ✓ تنظيم العمل الدعوي والتعاون مع المساجد الأخرى في نفس المنطقة كالسماح لخطباء الجمعة بالدوران على عدد من المساجد، على سبيل المثال إذا قام خطيب المسجد (أ) بإلقاء خُطبة الجمعة عن فضل الصداقة في الإسلام في الجُمعة الأولى من الشهر في مَسجِده الأساسي فمن منطلق التعاون في الجمعة القادمة سيقوم بإلقاء نفس الخُطبة في مسجد ثانٍ ثم ثالث ثم في المسجد الرابع ثم يعود إلى مسجده ليُلقي خُطبة جديدة في الجُمعة الأولى من الشهر وهكذا تبدأ عملية دوران الأئمة، ويأخذ إمام وخطيب المسجد الثاني نفس الدورة خلف الأول، وهكذا، فلا يسأم الناس من تكرار الموضوعات ولا من ثبات الإمام. ويُمكن توضيح عملية دوران الأئمة أو الخطباء أو القائمين بإعطاء الدروس كما في الشكل الآتي:



ب) اللجنة الاجتماعية:

العملُ الاجتماعيُّ جزءٌ أساسيٌّ من رسائل المسجد، وعنما نتكلم عن العمل الاجتماعي من خلال لجنة بالمسجد فإننا نتكلم عن عمل مُنظم ومستمر هذا العمل يأتي من الفهم العميق للإسلام كدين يُنظم الدنيا بغطاء ومفهوم يربط بين الدنيا والآخرة ويجعل العمل الاجتماعي خالص لوجه الله الكريم وبهذا المفهوم يكون الهدف الأول للجنة الاجتماعية بالمسجد هو توثيق العلاقات التعاونية والاجتماعية بين أبناء الحي الواحد أو رواد المسجد ويمكن تفصيل مهام وأهداف هذه اللجنة في:

- ✓ **حل المشاكل الأسرية** مثل: المشاكل بين الأزواج أو بين الأبناء أو بين الجيران.
- ✓ **تنظيم دورات تعليمية** لتعليم أبناء الحي بعض المهارات خاصة المتعلقة بالأسرة.
- ✓ إنشاء ملف يخص كل أسرة من أُسر الحي ويمكن الاستعانة بهذا الملف في معرفة طريقة مشاركة أفراد هذه الأُسر في العمل الاجتماعي.
- ✓ الاستعانة بالعلاقات الاجتماعية للجنة في تسهيل التعارف في إطار شرعي بين أبناء وبنات الحي بهدف الخطُوبة والزواج.
- ✓ تسهيل الزواج بكل ما تعنيه كلمة تسهيل.
- ✓ **القيام بالواجبات الاجتماعية** مثل: التعاون لزيارة مرضى الحي في المستشفيات وفي حضور الأفراح والجنائز وغيرها، هذا التعاون

يشمل تجميع الأفراد والمشاركة في تكاليف رحلة قضاء هذه الواجبات الاجتماعية.

- ✓ **جمع التبرعات** مثل: علاج ذوي الأمراض الخطيرة أو أصحاب المصائب والكوارث.
- ✓ **الاهتمام بالفقراء والأيتام** وذوي الاحتياجات الخاصة وبذل الجهود لدعمهم في المجتمع ليكونوا منتجين، وهذه المساعدات تشمل الاستفادة من رواد المسجد في توفير دورات تدريبية للفقراء أو توفير فرص عمل لهم أو تقديم مساعدات غير مالية لهم يكون لها طابع الاستقلال والاستدامة لهؤلاء الفقراء.
- ✓ **المُساهمة في رفع الوعي الاجتماعي** لكل أبناء الحي، مثل: الاهتمام بصلة الرحم وزيارة المرضى ومساعدة الآخرين وترسيخ مفهوم وثقافة "أن كل واحد يستطيع أن يُساعد الآخرين في مجال ما".
- ✓ **حل مشاكل الباحثين عن العمل:** مثل: توفير المعلمين من أبناء الحي لإعطاء دروس تقوية مجانية في كل المواد الدراسية في أماكن يوفرها متبرعون آخرون أو في المسجد. هذه الدورات التعليمية يُمكن أن تشمل نشر كل ما يُمكن أن يندرج تحت مفهوم العمل مثل: تعليم طُلاب المدارس أو تعليم السيدات أهم الحِرف المنزلية أو تعليم أبناء الحي البالغين بعض الحِرف والمهن التي تُمكنهم من كسب قوت يومهم ولا نغفل التعليم الشرعي والديني "الأزهري".

ت) اللجنة الاقتصادية:

هذه اللجنة يكون هدفها تطوير الحي من الناحية الاقتصادية أي رفع قدرة أبناء الحي على الكسب وترشيد النفقات ونشر كل ما من شأنه أن يُساعد في جعل أبناء الحي يعتمدون على أنفسهم ولديهم فائض مالي يُمكِّنهم من مُساعدة الآخرين. كذلك تهتم هذه اللجنة بضبط النفقات في المسجد مثل: مراقبة الأنشطة الاقتصادية في المسجد وتوجيه وترشيد النفقات، والسعي لتطوير كل ما يتعلق بالنشاط الاقتصادي في محيط المسجد، ويدخل ضمن أنشتطها:

- ✓ استضافة خبراء في التنمية البشرية لتعليم الشباب كيفية البحث عن عمل وكيفية النجاح.
- ✓ استضافة خبراء في التنمية البشرية لنتعلم منهم كيفية التواصل والتفاوض، وما هي المهارات التي يحتاجها سوق العمل اليوم وفي المستقبل.

ث) اللجنة الرياضية:

هذه اللجنة تهتم بتنظيم المسابقات الرياضية الهادفة مثل: الإعلان عن تنظيم رياضة السير أو الجري والسباحة وتنظيم المسابقات والمباريات المختلفة بين أبناء الحي ومع الأحياء المجاورة.

ج) اللجنة الصحية:

ومهامها نشر الوعي الصحي في الحي بداية من تنظيف الشوارع وحتى إقامة المستوصفات الصحية ودعوة الأطباء للكشف على أبناء الحي بالمجان أو بأسعار مخفضة.

ح) اللجنة الإعلامية:

هذه اللجنة تهتم بنشر المعلومات التي تهم أهل الحي ويمكن أن يكون ذلك من خلال:

- ✓ الإعلان عن أنشطة بقية اللجان ومساعدتها في الإعلان عن حالات الوفاة ومواعيد وأماكن إقامة حفلات عقد الزواج أو أي مناسبات في الحي.
- ✓ إنشاء شاشة تكون موجودة داخل المسجد ليتم الإعلان خلالها أو كتابة بعض المعلومات الخفيفة مثل: شخصية الأسبوع وكتابة تحتها معلومات حول شخصية من التاريخ كأحد الأنبياء أو أحد الصحابة وغيرهم، كذلك نشر معلومات خفيفة عن أحد الأحاديث النبوية أو نشر بعض الأخبار التي تهم المُسلمين على مستوى واسع (الدولة أو العالم الإسلامي).
- ✓ الإعلان عن الدعوات التي يدعو إليها أبناء الحي مثل: دعوات حضور المناسبات المختلفة مثل: الخطوبة والزواج والعقيقة وغيرها.

- ✓ عقد ندوات لمناقشة كافة المشاكل الراهنة في الحي ودعوة ذوي الخبرة من أبناء الحي والاستفادة من خبراتهم وعلاقاتهم في:
  - دراسة قصة نجاحهم وتحويلهم لرموز وقدوات لشبابنا.
  - الاستفادة من قصة الكفاح في إرشاد الشباب إلى كيفية تجنب الفشل وكيفية النجاح.
  - الاستفادة من أعمالهم كأن يكونوا تجارًا كبارًا أو عُلماء بارزين في مساعدة شباب الحي من خلال تقديم معلومات مُفيدة ومُجرّبة مثل: كيف تبدأ مشروع في مجال كذا....؟ وما هي الجهات الرسمية وغير الرسمية التي يُمكن أن تُساعدك على البدء في مشروع كذا.....؟

خ) اللجنة الشرعية:

هذه اللجنة تكون مهمومة بالمسائل الشرعية التي تهم أبناء الحي مثل: تلقي الأسئلة وعرضها على العلماء ومن ثَم عرض الإجابات عن طريق اللجنة الإعلامية أو التوصية بعقد ندوات وحلقات تعليمية.

د) لجنة العلاقات الخارجية:

هذه اللجنة تتكون من مجموعة من أبناء الحي ويُفضل أن يكون أفراد هذه اللجنة من الذين لهم خبرة في التعامل القانوني والرسمي مع الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ويكون هدفها:

- ✓ المتابعة والمساعدة في حل مشاكل أبناء الحي مع الجهات الحكومية مثل: مشكلة الحصول على التصاريح المختلفة والتعاون مع الجهات الحكومية مثل: البلدية ووزارة الصحة والتعليم لحل مشاكل الحي.
- ✓ مخاطبة الجهات الرسمية ورفع احتياجات أهل الحي لهم ومستوى استعداد أهل الحي في التعاون مع الجهات والسلطات الحكومية لحل مشاكل الحي.
- ✓ التعاون مع لجان المسجد الأخرى في حل المشاكل التي قد تعترضها خلال تنفيذ بعض الأعمال.
- ✓ التعاون مع جمعيات ولجان المساجِد الأخرى مثل: التعاون في مشاريع تهم وتخدم أبناء الأحياء المجاورة مثل: إنشاء المدارس والمستشفيات أو توفير الخدمات والأجهزة والخبرات التي تحتاجها هذه المؤسسات بالتنسيق مع الجهات الحكومية القائمة على إدارة هذه المؤسسات.
- ✓ المُساعدة في انتقال خطباء الجمعة بين مساجد الأحياء المجاورة كما سبق توضيحه في دوران الأئمة والخطباء والدعاة ويُمكن تطوير الأمر ليشمل الدوران أنشطة التطوع والخدمات.
- ✓ تهتم لجنة العلاقات الخارجية كذلك بحل المشاكل التي تحدث لأبناء الحي خارج الحيز الجغرافي للحي وتتعاون مع المسؤولين هناك في حل هذه المُشكلة.

ملاحظات حول لجان المسجد:

يجب أن نضع في اعتبارنا أن لجان المسجد التي ذكرناها أعلاه:

- ✓ هذه اللجان مجرد اقتراحات بمعنى أنه يُمكن تشكيل لجان أخرى أو حذف بعضها وفقًا لاحتياجات المجتمع المحلي للمسجد.
- ✓ في حالة وجود أكثر من مسجد أو زاوية في القرية أو الحي الواحد يُمكن اختيار أكبر هذه المساجد وأوسطها في القرية أو الحي ليتم تشكيل لجان المسجد فيه مع التعاون مع إدارات المساجد الأخرى، أو تشكيل مجلس تعاون يتكون من مندوب عن كل مسجد ليشترك في أعمال لجان المسجد.
- ✓ على كل من يتقدم لعضوية لجنة من لجان المسجد أو تم اختياره ليكون عضوًا، على هذا الشخص أن يُدرك:

- أن العمل في هذه اللجان عمل تطوعي أي لا يحصل القائم عليه على فوائد مالية.
- يجب أن يمتلك من المؤهلات والخبرات ما يؤهله للقيام بدور فعال في اللجنة التي يعزم العمل ضمنها على سبيل المثال يجب على أعضاء اللجنة الصحية أن يكونوا على علم بطريقة ونظام العمل في المؤسسات العلاجية والصحية والوقائية، وعلى أعضاء لجنة العلاقات الخارجية أن يكونوا على خبرات واسعة ولديهم القدرة على التواصل مع أشخاص خارج نطاق الحي وهكذا.

- ✓ العمل في اللجان هو عمل تطوعي إلا إذا رأت إدارة المسجد الاستعانة ببعض الخبرات أو الأعمال التي تحتاج لتكاليف مثل: الحصول على بضائع أو خدمات تحتاج لتكلفة نقل أو غيرها.
- ✓ عدد أفراد اللجنة يُمكن أن يزيد أو ينقص ولكن من الأفضل أن لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد عن عشرة.
- ✓ كل لجنة يكون لها أمين للصندوق (من الممكن أن يكون لكل صندوق أكثر من أمين للشفافية) وهو الشخص المسؤول عن التعاملات المالية ووجود أكثر من شخص في منصب المسؤول الأول أو المراقب يزيد من مستوى الشفافية في التعاملات المالية.
- ✓ لجان المسجد يكون لها مقرٌّ ثابتٌ داخل المسجد أو في مبنى مُلحق بالمسجد ويمكن أن تعقد اجتماعاتها في المسجد أو في غُرفة الإمام أو المكتبة بالتناوب.

الفصل الثالث

إحياء سُنة الوقف لإحياء دور المسجد في المجتمع المُسلم

أولًا: مفهوم الوقف:

أ) المقصود بالوقف:

الوقف هو مال أو عقار يقوم شخص أو مجموعة أشخاص بالتبرع به لهدف يُحدد في وثيقة الوقف كأن يُنفق ريع العقار على تعليم أبناء المُسلمين أو الإنفاق على المسجد أو غيرها من أعمال الخير والوقف وشروطه وكيفية إدارته، وردت التفاصيل في كُتب الفقه وما يهمنا هنا هو الإشارة إلى هذه السُنَّة النبوية ودورها في دعم دور المسجد في المجتمع عن طريق أن تجعل للمسجد مصادرًا مُستقلة لتمويل أنشطته وقابلة للتغير وفقًا لتغيرات السوق[٤٧].

ب) ما هو الدور الاجتماعي للوقف؟

الوقف يُمكن أن يفعل أشياء كثيرة فهو يربط بين الأجيال الماضية والحالية والمستقبلية، ويسمح للمؤسسة بالقيام بالتزاماتها في المستقبل البعيد، كما يضمن أن الموارد اللازمة للوفاء بتلك الالتزامات ستظل متاحة ومتغيرة.

والوقف هو مجموعة من الأصول تقوم إدارة الوقف باستثماره لدعم الهدف الذي تم من أجله الوقف إلى الأبد، وإدارة الوقف يُمكن أن تكون تحت يديها المئات وربما الآلاف من الأوقاف الفردية أو الصغيرة. يسمح الوقف للمانحين بتحويل أموالهم الخاصة لخدمة المنافع والأغراض العامة وتظل مؤسسة الوقف مستمرة في العطاء ما دام التمويل مُستمرًا.

---

(17) Bruce, Charles W, 1999 "**An analysis of the effects of** endowment **management practices on portfolio performance**", PHD, Auburn University, USA, Pp10-11.

ت) الأوقاف تخدم المؤسسات والجمهور من خلال:

- ✓ ***توفير الاستقرار:*** بمرور الوقت تحدث تغيرات في تكاليف الأنشطة فعلى سبيل المثال نجد أن كثير من مؤسسات التعليم من المدارس وحتى الكليات والجامعات تتغير تكلفة خدماتها بتغير الزمن وهذا التغير ناتج من اختلاف قيمة الرسوم الدراسية، واهتمام المانحين، ودعم الدولة لهذه الأنشطة (ويأتي الدعم في الغالب من الحكومة فالوقف سيوفر هذا الدعم لمشروعات أخرى)، لهذا الهدف نجد أن حكومة مثل: الولايات المتحدة الأمريكية أقرت الوقف للجامعات والمؤسسات البحثية. فعلى الرغم من أن أرباح التبرعات تختلف أيضًا مع تغيرات الأسواق المالية واستراتيجيات الاستثمار، إلا أن معظم المؤسسات تتبع مبادئ توجيهية تهدف للتحكم في ضبط مُعدلات الإنفاق بهدف تخفيف التغيرات الاقتصادية والوصول إلى أقصى استقرار ممكن، ونحن في الأوقاف لا نُنفق أصل التبرعات ولكننا نُنفق العوائد المالية المتولدة نتيجة أرباح هذه التبرعات وتوجيهها لدعم أولويات المؤسسة كل عام. هذا الاستقرار مهم بشكل خاص للأنشطة التي لا يمكن البدء فيها وإيقافها بسهولة وهذا يجعل عملية التخطيط أكثر استقرارًا. وفي مجال التعليم في الولايات المتحدة على سبيل المثال نجد أن الأوقاف تدعم بصورة

مستمرة الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والبرامج الأكاديمية المبتكرة، والبحوث الطبية، والمكتبات[١٨].

- ✓ ***الاستفادة من مصادر الإيرادات الأخرى:*** وبالتركيز على نظام الوقف في خدمة التعليم نجد أنه وفي الولايات المتحدة الأمريكية أيضًا في السنوات الأخيرة، كان هناك دعم واضح في صورة معونة خاصة للطُلاب، فقد نجحت مؤسسات الأوقاف من تمكين الجامعة من القيام بدورها. فالجامعة التي لديها مؤسسات أوقاف قوية يُمكن أن تُطبق مبدأ القبول الأعمى للطلاب أي قبول الطلاب دون النظر إلى الظروف المالية لكل طالب وتقديم مساعدات مالية كافية لتمكين هؤلاء الطلاب المقبولين من الاستمرار في التعليم. كما تسمح إيرادات الأوقاف للجامعة بتوفير مستوى أعلى من الجودة أو الخدمة بسعر زهيد قدر المستطاع. هذا الأمر كان في غاية الأهمية في السنوات الأخيرة، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تقبل دعم الجمهور بسبب انخفاض دعم الدولة. من دون تبرعات أو غيرها من مصادر التمويل الخارجي كانت ستضطر المؤسسات إلى تقليص برامجها بشكل أكبر، وفرض زيادة الرسوم الطلابية لكي تتمكن من تقديم الخدمات والبرامج الأكاديمية بالأسعار الحالية.

(18) American Council on Education, 2014 "**Understanding College and University Endowments**", American Council on Education, Leadership and Advocacy, Pp.55-120.

- ✓ ***تشجيع الابتكار والمرونة:*** وفي التعليم أيضًا نجد مؤسسات الوقف تُساعد أعضاء هيئة التدريس والطلاب على إجراء البحوث المبتكرة واستكشاف مجالات أكاديمية جديدة وتطبيق تقنيات جديدة وتطوير طُرق تدريس جديدة وهذا عند صعوبة الحصول على التمويلات من مصادر أُخرى مثل: الرسوم الدراسية أو التبرعات المُباشرة. ساعدت الأوقاف -وما تُدرّه من ريع شبه ثابت- الجامعةَ على المشاركة في مجالات جديدة ومبتكرة في مجالات العلوم والطب والتعليم وغيرها من المجالات.
- ✓ ***السماح بأُفق زمني أطول:*** الأوقاف تختلف عن التبرعات التي يتم إنفاقها بمجرد الاستلام لأن عوائد الأوقاف تظل مستمرة إلى الأبد أي فترة زمنية طويلة للغاية. يمكن للمؤسسات التي تقبل التبرعات في صورة أوقاف أن تُخطط بشكل إستراتيجي لاستخدام مجموعة أكثر توثيقًا من الأرباح لتعزيز وتحسين جودة برامجها، حتى لو كانت هناك حاجة لسنوات عديدة لتحقيق بعض أهدافها.

وهذه فقط أمثلة على فوائد الأوقاف على التعليم ويُمكن بسهولة توجيه فوائد الأوقاف نحو دعم الصحة أو لأي وجه من أوجه الخير المُفيد للمجتمع والذي يُمكن أن تُدار من خلال مؤسسة المسجد.

- ✓ ***كيف تُدار الأوقاف؟*** كل مؤسسة أو كل مسجد يكون له إستراتيجياته وقواعده الخاصة به والتي تهدف إلى تعظيم قدرة الأوقاف على دعم الإنفاق الحالي والاحتياجات المستقبلية. تدير

بعض المؤسسات هذه الأوقاف عن طريق موظفيها وهناك مؤسسات أخرى تستعين بمجلس للأمناء أو تتعاقد مع مديرين محترفين آخرين، وهناك أساليب أخرى. هناك بعض المؤسسات تسعى إلى تحقيق أقصى دخل ممكن بينما تذهب مؤسسات أخرى وتُركز على إجمالي العائد (وهو الدخل الذي يتماشى مع ارتفاع قيمة رأس المال)، والأغلبية تعتمد قواعد الإنفاق الرسمية التي تسعى إلى:

١) ضمان تدفق متزايد من الإيرادات من التبرعات لدعم النفقات السنوية.

٢) ضمان إعادة استثمار كافية بحيث يتم الحفاظ على قيمة الوقف والتوافق مع ارتفاع التكاليف الإدارية مع مرور الوقت.

٣) زيادة القدرة على التنبؤ عن طريق تجنب التغيير في الأرباح[٥٩].

لتحقيق الهدف الثالث، قد تدعو المؤسسة إلى إنفاق جزء صغير إلى حد ما من الأرباح على إدارة وصيانة وتنمية الوقف، أثبتت هذه الإستراتيجية أنها الطريقة الأفضل لتوسيع ميزانية المؤسسة وتحقيق عوائد أعلى في المستقبل.

(19) Ibid, Pp.125-130

فوائد الأوقاف للمجتمع

- تسمح الأوقاف للمؤسسات بتقديم خدمة ذات جودة عالية.
- تُشكِّل الأوقاف طريقة جيدة للدعم الموثوق به على المدى الطويل كذلك تسمح للمؤسسات بزيادة المعونة للفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة، وفي مجال التعليم تسمح بتطوير الأبحاث والبرامج التعليمية الجديدة والمبتكرة والحفاظ على المكتبات والمختبرات وغيرها من الأصول المادية.
- تسمح الأوقاف للمؤسسات بالمشاركة والتخطيط بعيد المدى بثقة في أن لديها الموارد اللازمة لإكمال مشاريعها.
- هذه الأدوار تلعبها الأوقاف في البلاد التي لا تستمد شريعتها من الشرائع الإسلامية في البلاد الغربية ومن المعلوم أن القدرة على الوقف وإدارته إذا توافرت الإدارة المحلية وسمحت جهات التشريع بإعادة قوانين منظمة للوقف فإن فوائدها ستكون أكثر وأعم.

ثانيًا: الدور العلمي والثقافي للأوقاف في الحضارة الإسلامية:

الإسلام هو الدين الخاتم لذلك كان شاملًا لكل جوانب الحياة، ولأن الإسلام يهتم بالعلم والعلماء فلم يقف عند مستوى الشعارات والكلام غير القابل للتطبيق ولكنه اتخذ منهج عملي في بناء نظام اقتصادي فريد يعتمد على الصدقات والزكاة والوقف، وهذه كُلها تذهب لتدعيم وتقوية البناء الاقتصادي للمجتمع، ومن ذلك أنه حَبَبَ وقف الأموال

والممتلكات للناس لخدمة العلم والبحث العلمي والمشتغلين فيه، والمتصفح للتاريخ الإسلامي يجد أنه ممتلئ بأُناس أوقفوا دورهم وأراضيهم لخدمة تعليم أبناء المُسلمين، لذلك نرى المدارس والكتاتيب والمساجد في شتى بقاع العالم الإسلامي تعمل من ريع هذه الممتلكات الموقوفة. ففي فلسطين وحدها نجد العديد من هذه الأوقاف المخصصة لتعليم أبناء المُسلمين وأقدم هذه الأوقاف الوقف الذي أوقفه رسول الله – ﷺ – للصحابي "تميم الداري" وذريته.

هذه الأوقاف كانت هي العمود الفقري لنظام الإنفاق على الفقراء وعلى طلبة العلم والمُعلمين، ويكفي أن نعلم أن عدد المدارس التي بُنيت في بيت المقدس وحدها في القرن الخامس وحتى الثاني عشر الهجري سبعين مدرسة تمويلها بالكامل من هذه الأوقاف، وما حدث في بيت المقدس كان يحدث في ديار الشام والديار المصرية وكل بقاع العالم الإسلامي. كانت هذه الأوقاف متنوعة فمنها المحال التجارية والدكاكين والأراضي الزراعية وغيرها يذهب ريعها لصالح الجهة التي يُحددها الواقف وهي في الغالب كانت تذهب للمساجد ولمدارس تعليم أبناء المُسلمين. ومن أشهر هذه الأوقاف:

- المدرسة الصالحية بالقدس التي أوقف عليها السلطان صلاح الدين سوق العطارين بالقدس، وأراضي زراعية شاسعة.
- مدرسة الأشرفية بالقدس التي أوقف عليها السلطان المملوكي قيتباي (٢٨) قرية، و(١٤) مزرعة، و(٢٢) عقار.
- واستمرت هذه الأوقاف تُنتج ويذهب ريعها لهذه المدارس في بيت المقدس ونشأت التكايا (أماكن لإطعام وإيواء الفقراء

وعابري السبيل دون مقابل) ودور الصدقات ودور رعاية الطلبة والمعلمين والفقراء حتى استولى عليها اليهود في حرب ١٩٦٧م[٢٠].

في بداية الحضارة الإسلامية كانت الأوقاف توجه للمساجد ومع تطور الحضارة توجهت لبناء المدارس التي يتعلم فيها أبناء المُسلمين شتى أنواع علوم الحياة الدينية وغير الدينية، ومن أفضل الأمثلة على دور الوقف في الحياة العلمية "المسجد الأزهر" بالقاهرة فقد كان ملتحق به أماكن يعيش فيها طُلاب العلم القادمين من شتى بقاع العالم الإسلامي على نفقة أوقاف هذا المسجد الكبير، وتطور المسجد حتى أصبح جامعة يُدَرس فيها الطب والعلوم، وله عدة أفرع كلها تُمول من ريع الأوقاف[٢١].

ويذكر ابن كثير في البداية والنهاية في أحداث ٦٣١هـ أنه تم افتتاح المدرسة المستنصرية ببغداد وكانت أوقافها تكفي لأربعة أقسام للمذاهب الأربعة لكل مذهب ٦٢ فقيهًا، وأربعة معيدين، ومدرس، وشيخ حديث وقارئان وعشرة يشتغلون بالطب ومكتب للأيتام وخزانة كُتب لم أرَ مثلها.

وفي بلاد المغرب العربي على سبيل المثال كانت الأوقاف مخصصة لـ:

١) أوقاف لحفظ القرآن الكريم وتوفير الألواح والأقلام ورواتب المعلمين.

٢) أوقاف لسُكنى طلبة العلم.

---

(٢٠) الضحيان، عبدالرحمن بن إبراهيم، (٢٠٠١م) "الأوقاف الإسلامية ودورها الحضاري الماضي والحاضر والمستقبل"، دار المآثر بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، صـ (٧٧:٩٤)

(٢١) المرجع السابق، صـ (٩٧:١٠٠)

٣) أوقاف للإنفاق على علماء شرح تفسير الفخر الرازي، وشرح صحيح البُخاري، ولشرح الفقه الملكي، وغيرها في أفرع العلوم والسيرة النبوية.

من خلال هذه الأمثلة القليلة نجد الدور العظيم الذي كانت تقوم به الأوقاف التي يُوقفها التجار والأغنياء والملوك والأمراء وعموم المُسلمين في إثراء الحياة العلمية في العالم الإسلامي، ويمكن تلخيص هذا الدور في:

أ) تشييد المدارس والإنفاق على المعلمين وطلبة العلم.

ب) دعم الدور التعليمي للمسجد.

ت) توفير الأدوات التعليمية من كُتب وأقلام للمؤسسات التعليمية.

ث) الإنفاق على خزانات الكُتب (المكتبات) والعاملين فيها من الكتبة والنساخين وشراء كُتب جديدة، وبلغ من كثرة المكتبات في العالم الإسلامي أنّ "أبا حيان التوحيدي" النحوي المعروف كان يعيب على طلبة العلم شراء الكُتب لأنها متوفرة في المكتبات العامة.

ج) كانت مكاتب العُلماء بعد موتهم يحملها الورثة إلى المساجد والمكاتب العامة وهذا كان يُضيف للحياة العلمية وهذه السُّنَّة للأسف تعطلت الآن.

نماذج للأوقاف على المسجد النبوي: في المسجد النبوي نجد عددًا لا يُمكن حصره من الكُتب إما أوقفها المؤلفون أو اشتراها الناس ثم أوقفوها

للمسجد، وهذه الكُتب في شتى أنواع العلوم من تفسير وحديث وعلوم أخرى مثل: الإدارة والحساب وغيرها.

مميزات اعتماد المدارس والمؤسسات التعليمية على الأوقاف: من أهم فوائد اعتماد مؤسسات التعليم على ريع الأوقاف كما سبق الإشارة إليه:

- ضمان استمرار التمويل ونموه وفقًا لتطور الزمان حتى بعد وفاة الواقف فإن إدارة الوقف التابع للمؤسسة تُدير هذا الوقف بالصورة التي تخدم المؤسسة التعليمية.
- استقلال المدارس والعاملين بها عن أي سُلطة قد تستغل الإنفاق عليها لأغراض لا تخدم المجتمع المُسلم.
- الواقفون يوفرون كل ما تحتاج إليه العملية التعليمية من أماكن للتعليم ورواتب معلمين وأدوات تعليمية وأماكن لسكن المعلمين والطلاب مع توفير الطعام أو المال الذي يشترون به الطعام والملابس، هذا واضح في نصوص أوقاف كبيرة في دمشق والقاهرة والقدس ومكة المكرمة والمدينة المنورة، وغيرها.
- نرى أن رواتب المعلمين ترتفع بمرور الوقت من (١٠:١٠٠) دراهم للعامل حتى أصبح يتراوح بين (١٠٠:٦٠٠) درهم، وهذا مُسجل في دفاتر إدارة بعض الأوقاف وزيادة الرواتب مع تطور الزمن يعني التوافق بين ارتفاع الريع الوقفي وتطور الحياة الاقتصادية.

- الأوقاف كانت توفر كميات مُحددة للعلماء وطلبة العلم من الغذاء في صورة حصص يومية مثل: الخُبز والزيت والصابون وغيرها[٢٢].

ثالثًا: الدور الاجتماعي والإنساني للأوقاف في الحضارة الإسلامية

يُلخص الأستاذ "الهاشمي الفيلالي"، وزير الأوقاف السعودي الأسبق الدور الاجتماعي الذي قامت به الأوقاف في الحضارة الإسلامية في عدة نقاط أهمها:

١) الوقف كان يُمول المؤسسات الإنسانية مثل: المستشفيات ورعاية العجزة والأيتام.

٢) الوقف كان يُمول المرافق العامة كحفر وصيانة الآبار وتعبيد الطرق.

٣) أموال الوقف كانت تقوم ببناء المساجد والمدارس والمؤسسات التعليمية ويضمن استمرارها قادرة على العطاء.

هذه المؤسسات كانت تخدم المجتمع وهي تستمد روح عملها من العقيدة الإسلامية وهي تختلف في دورها عن المؤسسات الخدمية القائمة في العالم الإسلامي اليوم التي تؤدي دور وظيفي يُشبه تلك المؤسسات القائمة في الغرب، الأوقاف الإسلامية تهدف بالأساس إلى تأدية دور اجتماعي لأن خدمة المجتمع بتوفير كل ما يحتاج إليه من مساجد ومدارس ومستشفيات

(٢٢) المرجع السابق، صـ (١٠٢:١٠٩).

ودور رعاية الأيتام والعجزة وغيرها كل ذلك يصب في صالح المجتمع المُسلِم بصفة عامة.

هذه المؤسسات تُقلل إلى حدٍ بعيد التقسيمات الطبقية الموجودة في المجتمعات غير المُسلمة.

وفي فترة ازدهار الحضارة الإسلامية كانت الأوقاف مُقسمة لنوعين:

- النوع الأول أوقاف تنشئها الدولة وتوقف عليها أوقاف واسعة لضمان استمرارية الإنفاق والتمويل.
- النوع الثاني يُنشئه الأفراد بالكامل، أي يقومون ببناء مؤسسة تُقدم خدمات مُعينة للمجتمع ثم يقوم الأفراد بتنظيم وقف إنتاجي كأرض زراعية أو محال تجارية ليذهب ريعها لصالح المؤسسة الخدمية.
- في كل الحالات كانت هذه الأوقاف تقوم بتقديم خدمات متنوعة للمجتمع المُسلم مثل: التعليم ورعاية الأيتام وإطعام الفقراء والمساعدة في تزويج الشباب، فالأوقاف كانت ذات:
- طبيعة دينية مثل: بناء المساجد وتوقيف الممتلكات للإنفاق عليها.
- طبيعة مجتمعية مثل: المؤسسات التي تُقدم خدمات للمجتمع مباشرة كالتعليم والرعاية والعلاج ورعاية أبناء السبيل المنقطعين عن أوطانهم، وغيرها.

ويرى ابن خلدون: أن من أسباب انهيار المجتمعات قلة الوقف على التعليم، ويتفق معه كثير من العلماء في هذا الأمر لأن التعليم متصل بسائر الصناعات والأعمال في المجتمع المُسلم فالأوقاف تدعم استقرار المجتمع

وتفعل مالا تستطيع أن تفعله الحكومات لأنها تستطيع أن تنتشر في أعماق المجتمع فتُساعد على استقرار المجتمع وازدهاره، ولها أدوار متعددة من منظور حديث منها:

أ) الدور الاجتماعي للأوقاف في رعاية الأيتام: الأيتام انقطع مصدر دخلهم بموت أحد الوالدين وهؤلاء الأيتام لا يجب أن يتحولوا إلى متسولين أو مجرمين في المجتمع المُسلم، هنا يبرز دور الأوقاف لكي تكفيهم مشاكل الحياة وترعاهم وتقوم بالإنفاق على الراغب في التعليم منهم وتزويج من لا يستطيع وهكذا، ومن هذه الأوقاف كما في أحد أوقاف العصر المملوكي نجد نصَّ الوقف يوضح أن يُمنحَ كلَّ يتيم ملبسًا في الصيف وملبسًا في الشتاء ونعلًا ليلبسه في قدمه.

ب)دور الأوقاف في الضمان الاجتماعي: المُسلم بطبعه وجبلته الإيمانية شفوق رحيم على كل ضعيف ومحتاج وهو يُحب أن يتخافت بصدقاته ويُحب أن تكون صدقته مستمرة بعد موته لذلك تأتي الأوقاف لتُلبيَ فطرة المُسلم النقية وحاجة المجتمع، والإسلام في ذلك الشأن سبق قانون حقوق الإنسان بمئات السنين الصادر في ١٩٤٨م، فالأوقاف تُقدم ضمانات اجتماعية كثيرة منها:

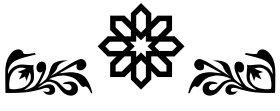
- إعالة الأسر الفقيرة.
- إعالة العجزة والمرضى والمصابين في الحوادث أو غيرها كمُصابي الحروب.
- بناء المستشفيات للعلاج المجاني.

- محاربة الجهل من خلال بناء المؤسسات التعليمية وتعهدها.
- من خلال هذا العرض المختصر نجد الأوقاف تجعل المجتمع المُسلم مترابطًا متماسكًا يتحمل الأغنياء بما أوقفوه من مال بقية المحتاجين من أفراد المجتمع[٢٣].

(٢٣) المرجع السابق صـ (١٠٧:١١١)

الفصل الرابع

إدارة المسجد في ظل التصور المقترح



توطئة

بعد تشكيل لجان المسجد تبدأ كُل لجنة في تنظيم العمل الداخلي الخاص بها مثل: تنظيم الاجتماعات وتحديد مواعيدها وتحديد المسؤولين وأدوارهم داخل كل لجنة.

أولاً: المسجد والإدارة المحلية:

تقوم اللجنة المعنية بالمسجد بالتعاون مع إدارات الحُكم المحلي أو تقوم اللجنة بنفسها بأعمال داخل الحي بمساعدة أبناء الحي مثل:

- ✓ تنظيف وتجميل وتشجير الشوارع وجمع القمامة.
- ✓ إصلاح وصيانة المرافق العامة مثل: تغيير اللمبات التالفة والخاصة بإضاءة الشوارع ليلًا وصيانة المرافق الخدمية العامة مثل: دورات المياه العامة أو الأرصفة المتهالكة.
- ✓ مساعدة السلطات الحكومية في توسعة الشوارع من خلال إزالة التعديات وإيجاد مشاريع بديلة للباعة الجوّالين لتقليل عددهم المتواجد في الشوارع.
- ✓ هذه الأعمال يُمكن أن تكون دورية يعني كل شهر أو كل أسبوع أو في صورة حملات في المناسبات مثل: قبل المدارس وقبل رمضان وهكذا.

ثانيًا: المسجد والإدارات الصحية:

التعامل مع كل الإدارات والكيانات الحكومية والخدمية و في القطاع الخاص وكل ما يتعلق بصحة وسلامة المواطن الموجود في الحي ومن أمثلة هذه الكيانات: الوحدات الصحية الحكومية التي تهتم بصحة الأسرة والطفل والتي تعمل كوحدة إسعاف أولية في الحي أو المستشفيات الحكومية الكُبرى والتي تشتمل على عيادات خارجية تهتم بعلاج المواطنين، وفوق ذلك يُمكن للجنة الصحية أن تؤدي هذه الخدمات:

أ) ***الصحة الوقائية:*** لقد جاء الإسلام بمنهج حياة يهدف لأن تكون حياة الإنسان في هذه الدنيا كأفضل ما تكون قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱسۡتَجِيبُواْ لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمۡ لِمَا يُحۡيِيكُمۡۖ وَٱعۡلَمُوٓاْ أَنَّ ٱللَّهَ يَحُولُ بَيۡنَ ٱلۡمَرۡءِ وَقَلۡبِهِۦ وَأَنَّهُۥٓ إِلَيۡهِ تُحۡشَرُونَ ﴿٢٤﴾ ﴾ [٢٤]، فدعوة الإسلام هي دعوة حياة، من هذا المُنطلق اهتم الإسلام بصحة الإنسان وأوجب على المُسلم الكثير من الفروض الكفيلة بطهارة الجسد من النجاسات والقاذورات وللمزيد في هذا الباب يُرجى اللجوء لكتب الفقه. أما ما نحن بصدده الآن فهو الطب الوقائي وهو فرع حديث من أفرع الطب والذي يهتم بحماية الفرد من الوقوع في الأمراض فكما نقول في أمثالنا "الوقاية خيرٌ من العلاج"، وكما جاء عن رسول الله -ﷺ- في أحاديث كثيرة عن فضل التداوي وفضل عدم ملء البطن بالطعام وفضل استخدام السواك للمحافظة على صحة الفم والأسنان، وفضل الاستبراء من البول وغسل

(٢٤) الأنفال: ٢٤

اليدين بالماء بعد العودة أو الخروج من الخلاء، وغيرها مما يؤكد على اهتمام الشرع الحنيف بصحة وسلامة بَدن المُسلم كحرصه على طهارة ونقاء قلبه ونيته، بل إن مفهوم الوقاية في الإسلام يشتمل على آداب اختيار الزوج فيجب أن يتحرى الرجل أفضل النساء من حيث الأدب والدين وكذلك المرأة وكل القواعد المذكورة في هذا الشأن يُمكن أن نعتبرها دوائر وقائية لحماية الرجل والمرأة من الوقوع في المشاكل بعد ذلك، والتي قد تكون مجلبة للأمراض النفسية والعضوية ولحماية الأطفال الذين هُم ثمرة هذا الزواج من التشرد لو حدث طلاق.

فيُمكن للمسجد أن يؤدي دورًا فعالًا في مجال الطب الوقائي أي القيام بدور حماية المجتمع والأفراد من الإصابة بالأمراض وذلك من خلال القضاء على مُسببات الأمراض، ومن أهم أدوار المسجد في هذا:

- **دور دعوي:** يجب أن تُركز لجنة الدعوة في المسجد على ما جاء به الإسلام من أهمية نظافة الشوارع والمنازل وأن يهتم كل فرد بنظافته الشخصية والطهارة الكاملة عند دخول المسجد وعند الخروج للشوارع والتأكيد على أن كل الأرض في الإسلام إنما جُعلت مسجدًا بمعنى أنه يجب أن نتخلق ونتعود بأخلاق وعادات المسجد في كل مكان، أو بمعنى آخر نخرج للشوارع والطرقات والأسواق بأخلاق المسجد، كما يجب على اللجنة الدعوية أن تُركز على المفهوم الواسع للأمانة فلا يجوز لتاجر من التجار أو صانع طعام للمُسلمين سواء كان هذا الطعام خبزًا أو لحمًا أو غيره أن يؤدي هذه المهنة طلبًا للمال فقط بل عليه أن يؤديها بنية تقديم خدمات للمجتمع المُسلم في مقابل مال بسيط وأن هذا العمل لوجه الله

فيجب أن يهتم بنظافة محله ونظافة الأواني والأدوات المُستخدمة في تجهيز الطعام. كما يجب التأكيد على دور الديمومة في منهج الإسلام فالمُسلم مأمور بالطهارة بصورة مستمرة ودائمة ومأمور بعدم ترك الطعام حتى يفسد بل يجب أن يكون إعداد الطعام على قدر الحاجة ويجب التخلص من الفاسد بطريقة آمنه لا تضر بنظافة وطهارة البيئة، كذلك يجب التأكيد على بساطة ووضوح أوامر الإسلام في الطهارة وهذه البساطة تُسَهل على كل مُسلم الالتزام بقواعد النظافة والطهارة[٢٥].

- **دور اجتماعي:** يجب على اللجنة الاجتماعية والمعنية بشؤون الأسرة والطفل والمناسبات الاجتماعية المشاركة في الأنشطة التي من شأنها حماية الأسرة والطفل من الأمراض الخاصة بهذه الفئة وتقديم نصائح للناس عن دورهم في حماية أنفسهم والمجتمع من كل مكروه.

كذلك يُمكن للمسجد أن يُساهم بشكل فعال في تطبيق ونشر القواعد الإسلامية في مجال الطب الوقائي مثل:

- **العزل:** فلقد جاء الإسلام بنصوص صريحة تؤكد أهمية البُعد عن مُسببات الأمراض أو انتقال العدوى كقوله -ﷺ-"لا يورد ممرض على مصح" أي لا يجوز لصاحب الإبل المريضة أن يوردها الماء ليسقيها وعلى محل السُقيا إبل صحيحة بل يجب عليه أن ينتظر مخافة اختلاطها وانتقال الأمراض بين الإبل، وهذه الوصية وإن كان الحديث يتعلق بالإبل إلا أنه

(٢٥) سابق، السيد (١٩٩٩م)، "فقه السنة"، دار الفتح للإعلام العربي، القاهر، مصر، ، الطبعة الثانية، ج١ صـ (٤٨:٣٥).

يُمكن تعميمها على الإنسان؛ لأن الاهتمام بصحة الإنسان أولى، مع الاعتقاد بأن الله قادر على حماية الصحيح وذلك لقوله -ﷺ- "لا عدوى، ولا طيرة"[٢٦].

- **الحجر الصحي:** يجب على المسجد أن يؤكد دائمًا على أن رسول الله -ﷺ- قد أقر مبدأ الحجر الصحي وهو عزل المريض وهذا المنهج يكون في كل الأوقات خاصة في أزمان انتشار الأوبئة أو الأمراض المُعدية فقد قال -ﷺ- " الطَّاعُونُ رِجْزٌ أَوْ عَذَابٌ أُرْسِلَ عَلَى بَنِي إِسْرَائِيلَ أَوْ عَلَى مَنْ كَانَ قَبْلَكُمْ ، فَإِذَا سَمِعْتُمْ بِهِ بِأَرْضٍ، فَلَا تَقْدمُوا عَلَيْهِ، وَإِذَا وَقَعَ بِأَرْضٍ وَأَنْتُمْ بِهَا، فَلَا تَخْرُجُوا فِرَارًا مِنْهُ"[٢٧]، وهذا الحديث ينطبق على كل طاعون أو كل مرض مُعدٍ فيجب على من شعر بأعراض هذه الأمراض أن يعزل نفسه في بيته ويبتعد عن الناس حتى يبرأ. كما أقر الإسلام مبدأ الابتعاد عن المريض بمرض مُعدٍ كما في قوله -ﷺ-"فِر من المجزوم فرارك من الأسد"[٢٨].

والأحاديث والآثار في هذا الباب كثيرة وخلاصتها أنه ينبغي الحذر عند الاقتراب من الشخص المُصاب بأحد الأمراض المُعدية والتوكل على الله وإذا اضطر الإنسان للاختلاط مع هؤلاء يجب أن يتعامل بحذر ويعلم أنه لا يُصيبه شيء إلا بأمر الله أي الاحتكاك يكون في حدود الضرورة ومع أخذ الاحتياطات الضرورية، ومن الأولى أن يكون مقصورًا على المُعالجين.

---

(٢٦) فتاوي العلامة بن باز (٢١/٦)

(٢٧) صحيح الإمام مُسلم باب الطاعون، حديث رقم (٤٢٢٦).

(٢٨) صحيح البُخاري، حديث رقم (٥٧٠٧).

ب) ***التعامل مع المرضى:*** عند إصابة أحد أفراد رواد المسجد بأي مرض يجب أن يتم إعلان ذلك في المسجد بأنّ فُلان ابن فُلان مريض وهو طريح الفراش أو أنه محجوز في مستشفى كذا، ويكون على كل رواد المسجد (أبناء الحي) زيارة هذا المريض وتقديم له كل ما يستطيعون من مُساعدات كل واحد وفق استطاعته، من استطاع أن يقوم على رعاية تجارته ومصدر قوت يومه فليفعل ومن استطاع أن يدفع عنه بعض الْتزاماته المالية كإيجار المنزل أو احتياجات أولاده من النفقات والطعام فليفعل، ومن استطاع أن يتقدم لجهة عمله لطلب إجازة أو مُساعدة فليفعل المهم أن يكون المجتمع المُسلم كالجسد الواحد إذا تألم منه عضو تداعى له سائر الجسد بالحمى والسهر.

ت) توفير العلاج: في الأمراض الخطيرة أو التي تحتاج إلى جراحة دقيقة مُكلفة يجب على أهل الحي أن يقوموا بتجميع المال من بينهم لدفع تكاليف العلاج ويجب أن يُطرح الأمر أمام رؤساء لجان المسجد للتعاون والتعاضد في سبيل علاج هذا المريض فلجنة العلاقات الخارجية تبحث في دائرة معارفها عن مكان يُمكن أن يُجري لهذا المريض الجراحة بتكلفة مُتاحة أو البحث عن الجمعيات والمؤسسات الطبية الخيرية وعرض عليها

حالة المريض، وعلى لجنة الدعوى أن تقوم بدعوة الناس بالتبرع والوقوف بجوار أسرة وعائلة المريض[٢٩].

ث) ***توفير التعليم الطبي***: يُمكن للمسجد أن يعقد دورات تدريبية تشمل:

- تدريب الأفراد على الإسعافات الأولية بصفة عامة، مع التركيز على المخاطر المتوقعة في هذا المجتمع مثل: التركيز على كيفية إسعاف شخص تعرض للغرق إذا كان المسجد في منطقة ساحلية أو التركيز على طريقة إسعاف شخص سقط من مكان مرتفع إذا كان المسجد في منطقة يكثر بها العاملون في العمارة وبناء المنازل.
- تدريب الأمهات والنساء بصفة عامة على كيفية تقديم الإسعافات التي تتعلق بالأطفال والرجال وكيفية إعطاء المرضى في الأسرة أو على مستوى الجيران الدواء في موعده أو كيفية حقن المريض بالدواء وتضميد الجراح.
- تدريب النساء على كيفية التأكد من أن الأغذية التي تُقدمها لأسرتها صحية ولا تضرهم.
- نشر الثقافة المتعلقة بالغذاء بشكل علمي.

(٢٩) القدومي، مروان علي، (٢٠١٢م) "الصحة الوقائية في الإسلام"، بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السادس والعشرون، يناير/٢٠١٢م، صـ (١٩٨:٢١٠).

- التدريب على الإسعافات الأولية التي يحتاجها مُصابو الحوادث بأنواعها مثل: كيفية منع النزيف وإعادة التنفس والحماية من الاختناق... وهكذا، لكي نُحافظ على حياة المُصاب حتى ينتقل إلى المستشفى للعلاج.
- وهذا البند قابل للتمدد ليشمل كثير من المشاكل الصحية التي يتعرض لها المجتمع في كافة الظروف وكافة الأوقات[٣٠].

ثالثًا: المسجد والتعليم:

منذ العهد النبوي ومرورًا بعصر الخلفاء الراشدين وحتى يومنا الحاضر كان المسجد مؤسسة تعليمية بالدرجة الأولى، ونحن هنا بصدد الاستفادة من المساجد الموجودة في طول البلاد الإسلامية وعرضها، هذه المؤسسات التي تآكل دورها شيئًا فشيئًا حتى أصبحت مجرد مكان لإقامة الصلوات وفقط، وإذا أردنا أن نُعيد للمسجد دوره يجب أن نُحيي دور الوقف وما يتعلق به من أحكام (الفصل السابق بالإضافة لتفصيلات كُتب الفقه).

ولكي ينجح الدور التعليمي والتدريبي للمسجد فإن بنية المسجد تحتاج إلى تطوير مثل:

١. توفير مكان إما داخل المسجد في مكان الصلاة ويكون مواعيد عقد المحاضرات بين الصلوات مثل: الاستفادة من الوقت من بعد صلاة الفجر إلى صلاة الظهر وهي لا تقل عن ست ساعات، والوقت

(٣٠) منظمة الصحة العالمية، (٢٠١٧م) "دليل الإسعافات الأولية"، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، صـ (١١٢:٩٨)

من الظهر للعصر ساعتان والوقت من العصر للمغرب ساعتان، أو توفير مكان مجاور للمسجد يتم إدارته عن طريق لجان المسجد وهذا المكان يُمكن أن يكون وقفًا للمسجد أو الاستفادة من الأماكن المُعدة للمناسبات العائلية (الدواوير والأحواش) لعقد هذه الدورات.

٢. توفير أدوات تعليمية حديثة مثل: أجهزة الكمبيوتر والسبورة التفاعلية وخطوط الإنترنت، والسبورة التقليدية وأجهزة العرض الحديثة مثل: البروجيكتور، بالإضافة إلى الألعاب التعليمية للأطفال وغيرها، كما في الشكل الآتي:

سبورة تفاعلية

كمبيوتر

بروجيكتور

نماذج لبعض أجهزة اللعب التعليمية للأطفال

شكل (١)

٣. خلال تجهيز وترتيب قاعات الدراسة الملحقة بالمسجد والتي ستُديرها اللجان المتخصصة بالمسجد يجب أن نضع في أذهاننا أن هذه القاعات قد تُستخدم في:

أ. فصول دراسية تقليدية للطُلاب في كافة الصفوف الدراسية.

ب. قاعات للتدريب على الأعمال التي من شأنها النهوض بالمجتمع مثل: الأنشطة الصيفية أو التدريب على بعض المهارات مثل: الحياكة وتربية الأطفال والاعتناء بهم وما يتعلق بطب الأطفال والأسرة، أو بعض المهارات والتي يُمكن أن تقوم بها ربّات البيوت لزيادة دخلهم.

ت. قاعات إرشادية تدريبية مثل: استضافة واستقدام مُحاضرين وخبراء لتقديم محاضرات إرشادية في الأنشطة الموجودة في المجتمع مثل: محاضرات حول أمراض النبات أو الحيوانات أو محاضرات حول كيفية تسويق وتصدير بعض المنتجات المحلية، أو حول صيانة بعض الأجهزة والمعدات الموجودة في مجتمع المسجد.

من خلال هذه الرؤية يُمكن أنْ نقول إنّ دور المسجد سيتم تحديثه وتطويره باستمرار وفقًا لتغيرات الظروف والثقافات ويمكن تلخيص الدور الخدمي للمسجد في مجال التعليم والإرشاد في:

أ) المسجد كمركز تعليم وتدريب وإرشاد: وهذا سبق توضيحه أعلاه.

ب) تعليم ما قبل المدرسة: من المفاخر التي يجب على كل مسلم أن يتفاخر بها هي أن الإسلام نظر لمرحلة الطفولة المُبكرة وهي المرحلة

التي تسبق سن المدرسة والتي هي في الغالب قبل الست سنوات – نظر الإسلام لهذه المرحلة – على أنها مرحلة خطيرة في حياة الطفل، فأوصى بأن يُحاط الطفل في هذه المرحلة بكل العوامل التي تجعل منه فردًا صالحًا مُنتِجًا مُفيدًا لمجتمعه ولم يُفرق الإسلام في ذلك بين الذكر والأنثى بل إننا نجد محاباةً وتفضيلًا لتعليم الأنثى إن جاز لنا التعبير فقد قال رسول الله -ﷺ- "مَن كانَ لَهُ ثلاثُ بَناتٍ فصبرَ عليهنَّ، وأطعمَهُنَّ، وسقاهنَّ، وَكَساهنَّ مِن جِدتِهِ كنَّ لَهُ حجابًا منَ النَّارِ يومَ القيامَةِ"[٣١]، وذِكر فضل الإنفاق على الأولاد ورد في أحاديث وآثار إسلامية كثيرة أما اختصاصه -ﷺ- للبنات وتفضيل الإنفاق عليهن فقد يكون لأن غالبية الناس تُحب إنجاب الذكور ولعلهم ينظرون إلى الذكور كسند للوالد أي يشتركون في العمل ويساعدون الآباء في التكسب، ولعل الإسلام سبق النظريات الأخرى في أهمية تربية البنات لأنهن أمهات وزوجات المستقبل وبصلاحهن يصلح المجتمع كله.

ويأتي ذلك في الإطار العام للإسلام لتفضيل وتشجيع الآباء على الإنفاق على الأولاد ومن أبواب الإنفاق: التعليم والحرص على تربية النشء الصغير حتى يكون قادرًا على تحمل أعباء الأمة، من هذا المفهوم كان فتح الإسلام للبلاد ليس احتلالًا عسكريًّا يهدف لجمع الثروات وتحصيل الجبايات والضرائب بل كان أول ما يبنيه المُسلمون الفاتحون المسجد وكان هذا المبنى الغريب على أهل هذه البلاد حديثة العهد بالإسلام هو منارة للتعليم وأول من كان يذهب لهذه المساجد بهدف التعليم هم الأطفال

(٣١) أخرجه بن ماجة في سُننه حديث رقم (٣٦٦٩).

ولقد قرأنا ومازلنا نرى في عصرنا الحاضر أطفالًا يُتمّون حفظَ القرآن الكريم كاملًا قبل الدخول للمدرسة؛ لذلك كانت هذه المساجد هي منارات تعليمية للأطفال في هذا السِّن المبُكر ورأينا تحول هؤلاء الأطفال إلى عُلماء بدؤوا تعليمهم بالقرآن وقواعد الحساب وانتهوا بعُلماء في الرياضيات والطب والفلك وشتى أنواع العلوم فالفتح الإسلامي كان فتحًا علميًّا وثقافيًّا؛ بدأ بتعليم الأطفال منذ أن يتعلم الطفل النطق والكلام، فالمسجد هو أول مؤسسة تعليمية يذهب إليها الأطفال[٣٢]. فكان دور المسجد التعليمي من أهم الركائز التي ساهمت في نشر الإسلام واللغة العربية وتثبيت أركان الدولة المسلمة؛ لذلك نرى في كل بلد مسلم مسجدًا جامعًا كبيرًا بناه الفاتحون الأوائل أو بناه أهل هذا البلد لنفس الهدف الذي بنى من أجله أول مسجد رسول الله -صلى الله عليه وسلم- بالمدينة المنورة، فنجد مسجد القيروان ومسجد الزيتونة والمسجد الأزهر كُلها بُنيت لتعليم الناس وتقديم خدمات مجتمعية بجوار إقامة الصلوات، وفي المسجد يلتقي الأطفال مع الحُفّاظ والمُعلمين وعُلماء التفسير والحديث وكل أنواع وأفرع العلم.

خُلاصة القول في ذلك إنّ تاريخ التعليم في الإسلام كان مرتبطًا بالمسجد ومن الغُبن للمسجد أن نجعله مجرد مكان فسيح لإقامة الصلوات فيه بل هو مكان يذهب إليه كل ذوي الحاجات فيجدون العون والمساعدة من رواد المسجد الذين هم فرز لأنقياء وأتقياء المجتمع، ولقد تبلور اهتمام عُلماء المُسلمين وحكامهم بالتعليم إلى إنشاء وحدات تعليمية تابعة للمسجد عُرفت بالكتاتيب وهي تهتم بالأساس بتعليم الأطفال.

---

(٣٢) مؤنس، حسين، (١٩٩٠م) "المساجد" سلسلة عالم المعرفة يُصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون بالكويت، صـ (٢٧: ٤٠).

أ. الكُتّاب

كان تعليم الأولاد الصغار في المسجد قبل أن تظهر الكتاتيب إلى حيز الوجود، بأن يجلس المُعلم إلى أحد أعمدة المسجد ويُلقِّن الأولاد القرآن الكريم ومبادئ العلوم الشرعية، من هنا يُمكن القول أن النواة الأولى للكتاتيب كانت داخل المسجد، ثم تطور الأمر وأصبحت غُرفًا ملحقةً بالمسجد خاصة بعد ظهور فتاوى تؤكد أن الأطفال الصغار لا يحتفظون بطهارتهم داخل المسجد لذلك ذهب المعلمون إلى اتخاذ بيوت مُستقلة لتعليم الأطفال والتي عُرِفت بعد ذلك بالكتاتيب، وكان الغرض من إنشاء هذه الكتاتيب هو تعليم الأولاد القراءة والكتابة وبعض مبادئ الحساب وتحفيظهم القرآن الكريم وغرس القيم الإسلامية ومكارم الأخلاق في نفوسهم.

وكلمة كُتّاب هي جمع لكلمة كاتب أي أن الكُتّاب هو مكان يتجمع فيه الكُتّاب أو الكتبة بهدف تعليم الصغار ثم أُطلقت الكلمة على مكان تواجد هؤلاء الكُتّاب بسبب المُجاورة[٣٣]. ومع تطور العصر أصبحت هناك أهمية لتعليم الشباب فتم استحداث نظام المدارس والتي هي امتداد للكُتّاب ولكنها أكثر تنظيمًا وأوسع تخصصًا وكلمة مدرسة مُشتقة من الكلمة العبرية "مدراش = Midrash"، ثم دخلت إلى اللغة العربية بِاسم مدارس ومفردها مدرسة وهي اسم مكان على وزن مفاعل، واسم الفاعل منها مُدرّس، وهي مكان مخصص لتعليم الكبار وكان يحوي بداخله مكانًا لإيواء التلاميذ والمدرسين وإطعامهم وهناك معنى آخر

(٣٣) زريوخ، عبدالحق (٢٠٠٤م) "المدرسة والكتّاب وأصولهما اللغوية والتّاريخية"، مجلة التراث العربي– مجلة فصلية تصدر عن اتحاد الكتاب العرب– دمشق العدد ٩٥ – السنة الرابعة والعشرون، أيلول (سبتمبر) ٢٠٠٤م، صـ (٢٢:٦).

لكلمة مدرسة في الأدبيات الإسلامية بمعنى التوجهات الفقهية كقولهم مدرسة الحجاز الفقهية ومدرسة العراق الفقهية وغيرها[٣٤].

وفي كل الأحوال كانت الكتاتيب والمدارس من مُلحقات المسجد وكان عموم المُسلمين والأمراء يوقفون الأوقاف للإنفاق على هذه المُنشآت التعليمية، كما أوضحنا في الفصل السابق.

وقد اعتبر ابن خلدون "أن تعليم الولدان للقرآن شعار من شعائر الدين، أخذ به أهل المِلّة ودرجوا عليه في جميع أمصارهم"[٣٥]، وكان تعليم الصغار يشتمل على: تعليمهم تاريخ الإسلام ومغازي الرسول وسير الصحابة والصالحين وكلام العرب وأشعارهم، والخط العربي والإملاء،... وهكذا، كما كان الطفل يتدرب على التعلم بالصمت والإنصات ثم التكرار حتى الحفظ ثم العمل بما تعلم ثم نقل هذا العلم لعموم الناس، وفي الكتاتيب أو دور تعليم الصبيان كان المُعلم يُعلم الصبيان الأخلاق وتوقير العلم وتوقير الكبار وتأكيد أن العلم يأتي من خلال التقوى وأنه لا يثبت العلم في القلوب اللاهية أي أن هذه الكتاتيب كانت تقوم بصياغة شخصية الأطفال صياغة إسلامية خالصة، لذلك خرَّجت هذه الكتاتيب عُلماء وقادة نفعوا الأمة في كل المجالات، وكانت المناهج التي توضع للأطفال تدور حول هذه الإطارات العامة: القرآن الكريم والسيرة وعلوم اللغة العربية ومبادئ الحساب مع وجود اختلاف بين المُعلمين وبين كتاب وآخر وفقًا لدرجة إلمام المُعَلم.

---

(٣٤) أسويق، الحسن (٢٠١٩م) "تعريف المدرسة" مجلة التبيين المحكمة، عدد١٢٩، مجلد ٨، الرباط المملكة المغربية، صـ (١٤٠:١٤٥).

(٣٥) ابن خلدون (٢٠٠٤م) "التعريف بابن خلدون ورحلته غربا وشرقا"، دار المعارف للطباعة والنشر، سوسة، تونس، صـ (٢٢٠:٢٣٠).

كانت هذه الكتاتيب منتشرة في شتى ربوع العالم الإسلامي وكانت هي بمثابة مكينة التفريخ التي تُخرج طفلًا يُجيد القراءة والكتابة ليواصل تعليمه إذا أراد في المؤسسات التعليمية الرسمية أو غير الرسمية بعد ذلك، ولا يُمكن أن ترى قرية أو مدينة وطِئتها أقدام المُسلمين إلا ونجد فيها عددًا كبيرًا من هذه الكتاتيب[٣٦].

كانت طريقة التدريس في الكتاتيب تعتمد على التعليم وجهًا لوجه (Face to face) فيقوم المُعلم بتحضير الدرس وإلقائه على الطلاب ثم يُناقشهم فيه بعد ذلك، وكان المُعلم يبدأ مع الطفل بكتابة حروف الهجاء العربي (أ، ب، ت، ث،.....ي) ثم يكتب له سورة الفاتحة في لوح مصنوع من الصاج ليأخذه الطفل إلى البيت ويظل يُردد الفاتحة حتى إذا تأكّد المُعلم من حفظ الطفل للفاتحة محاها من على اللوح وكتب سورة الناس فالفلق فالإخلاص وهكذا حتى يُتمَّ الطفل حفظ القرآن الكريم بجانب تعليمه العلوم الأخرى. نرى في هذه الطريقة مُراعاةً للفروق الفردية بين الأطفال فمنهم من يكون سريع الحفظ قوي الذاكرة فينتقل معه مُعلمه إلى مستويات أعلى من الحفظ والمُذاكرة ومنهم من يكون ضعيف الحفظ فيسير معه مُعلمه وفقًا لقدراته[٣٧].

---

(٣٦) دهيش، عبداللطيف عبدالله (١٩٨٦م) "الكتاتيب في الحرمين الشريفين وما حولها"، مكتبة ومطبعة النهضة الحديثة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، صـ (١٧:٩).

(٣٧) لحسن، رضوى، (٢٠٠٩م) "الكتاتيب القرآنية كفضاء واستراتيجية لطفل ما قبل المدرسة"، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، الجزائر، صـ (٣٥:٣٠).

ولقد استمرت الكتاتيب في أداء دورها حتى يومنا الحاضر على الرغم من النكبات التي أصابت العالم الإسلامي، والحقيقة نحن بحاجة ماسة إلى استعادة دور الكتاتيب القرآنية إلى جانب الاعتناء بالمدرسة العمومية والتعليم الحكومي، فكلاهما مقوِّم من مقومات النهوض المستند إلى التعليم، وأي تعليم حديث لا يُراعي البُعد القيمي والحضاري للأمة هو أعرج ووبالٌ على الأمة، وأي نوع من الكتاتيب والمؤسسات التي تعنى بتدريس المعارف الإسلامية وتحفيظ القرآن الكريم وتعليم علومه والنظم الحاضنة لهذا التعليم إن لم يطلها التجديد والتطوير تبقى حاضنة من حاضنات التخلف، لذلك يبقى النهوض متحقق من خلال المحافظة على البُعد الحضاري مع تقبل التطوير الذي يفرضه العصر الحديث[٣٨].

نُلاحظ الشيخ يجلس أمام الأطفال

تعليم البنات في الكتاتيب

الاستعانة بالمعلمات في الكتاتيب الحديثة

الأطفال ينظرون للكتب ويستمعون للمعلم

(٣٨) عالم، يحى (٢٠١٥م) "من الكتاتيب القرآنية إلى المدارس الحديثة: حديث في النشأة وجدل التحديث والتأصيل"، شبكة زدني للتعليم، أن ترى المستقبل، عمان الأردن، صـ (١٥:٥).

ب. مراكز تحفيظ القرآن الكريم

ظهر نموذج أكثر حداثة للكتاتيب وهي مراكز تحفيظ القرآن الكريم وهي صورة حديثة للكُتَّاب وتشترك معه في نفس الأهداف التعليمية ولكنها تأخذ الصفة شبه النظامية فالمعلمون في مراكز تحفيظ القرآن الكريم يكونون في الغالب حاصلين على مؤهلات ودورات تدريبية ودارسين لعلوم النفس وأساليب التدريس وما يتعلق بالطفل. كما تتفق هذه المراكز الحديثة مع الكتاتيب في أساليب التمويل التي تكون في صورة:

١- ريع وقفي مثل: المساجد أو أن تحصل على جزء من التبرعات أو أموال الزكاة التي يجمعها القائمون على خدمة المسجد وملحقاته.

٢- اشتراك شهري يدفعه أولياء الأمور لإدارة الكُتّاب أو مركز تحفيظ القرآن الكريم.

٣- أو أن تكون هذه المراكز والكتاتيب تابعة بصورة مُباشرة لوزارات الشؤون الاجتماعية أو وزارات التربية والتعليم والثقافة، وفي هذه الحالة تحصل على التمويل من الخزانة العامة[٣٩].

(٣٩) الهمص، عبدالفتاح عبدالغني، (٢٠١٩م) "واقع مراكز تحفيظ القرآن وسُبل تطويرها"، بحث مُقدم لكلية التربية الإسلامية جامعة غزة، فلسطين المُحتلة، صـ (٦:٢).

ت. أهمية الكتاتيب ومراكز تحفيظ القرآن الكريم كمرحلة تعليم ما قبل المدرسة

من خلال الدراسات السابقة نجد تأكيدًا للدور الإيجابي للكتاتيب ومراكز تحفيظ القرآن الكريم على النمو النفسي والعلمي للطفل نذكر منها:

١) يوجد ارتفاع ملحوظ لمستوى التحصيل الدراسي للطلاب الذين التحقوا بحلقات تحفيظ القرآن الكريم قبل دخولهم المدرسة وأن هذا التحصيل يتناسب طرديًّا مع طول فترات الانتظام في هذه الحلقات، كما أن هؤلاء الطلاب يتميزون بممارستهم لمكارم الأخلاق كالصدق، وبر الوالدين، والنظافة، وأدب الحديث، وغيرها[٤٠].

٢) مراكز تحفيظ القرآن الكريم تلعب دورًا تربويًّا وتعليميًّا هامًّا للغاية وأن أهدافها تتوافق مع أهداف التنمية البشرية[٤١].

في الحقيقة هناك إجماع بين الباحثين والعُلماء على أهمية دور مراكز تحفيظ القرآن الكريم في تربية الأطفال قبل التحاقهم بالمدرسة النظامية، ولكي يتم تطوير هذه المؤسسات التربوية يجب أن نهتم بها وذلك من خلال:

١. اختيار المعلمين والمعلمات الأكفاء ودعمهم ماديًّا ومعنويًّا إما من خلال جمعيات ولجان المسجد أو من كُل الجهات المسؤولة بالدولة.

---

(٤٠) العبداللطيف، عماد(٢٠١٠م)"أثر حلقات تحفيظ القرآن الكريم على التحصيل الدراسي والقيم الخُلقية" دار كنوز إشبيليا للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

(٤١) الجعب، نافذ (٢٠١٧م) "درجة ممارسة مراكز تحفيظ القرآن الكريم لدورها التربوي في ضوء بعض المتغيرات" مجلد (٦)، عدد (٢٠) مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، القدس، فلسطين، صـ (٣٢:٨).

٢. تطبيق طُرق التدريس الحديثة التي تقوم بتشجيع الأطفال على التفكير الناقد والتحليل واستنتاج الأدلة من خلال المُعطيات، وتشجيعهم على الابتكار.

٣. توفير تقنيات التربية الحديثة مثل: أجهزة الكمبيوتر والتدريب على الاستخدام الهادف والمُفيد للتكنولوجيا.

٤. ربط مراكز تحفيظ القرآن الكريم بلجان المسجد والاستعانة بالخبرات التربوية في المنطقة في عقد دورات تدريبية مجانية للمعلمين سواء كانوا تابعين لمراكز تحفيظ القرآن الكريم أو من الخارج.

٥. الاستعانة بالجهود التطوعية في شراء الأجهزة والأدوات التعليمية الحديثة والتواصل مع شركات إنتاج الكُتب والمواد والأدوات التعليمية وطلب تبرعات منهم لهذه المراكز.

٦. الاستفادة من الطلاب الذين تخرجوا وعملوا في وظائف من خلال تخصيصهم ليقوموا بالتدريس التطوعي أو المساهمة ببعض خبراتهم في سبيل النهوض بهذه المراكز.

٧. إقامة المسابقات والحفلات التشجيعية لتكريم حفظة القرآن الكريم لكل الأعمار والمستويات.

٨. الربط بين حفظ القرآن الكريم وممارسة مكارم الأخلاق خاصة في سن ما قبل المدرسة مع التفوق العلمي وذلك من خلال استضافة النماذج الناجحة من أبناء الحي والذين يؤكدون أن حفظهم للقرآن كان من أهم أسباب تفوقهم.

وهناك وسائل تشجيعية كثيرة يُمكن أن تختلف باختلاف ظروف المجتمع ويمكن للعاملين في هذا المجال تقديم أفكار إبداعية جديدة كل يوم[٤٢].

ت) ***التعليم ما قبل الجامعي:***

عندما نتكلم عن دور المسجد في النهضة التعليمية في مرحلة التعليم الأساسي أو مرحلة التعليم ما قبل الجامعي يجب أن نؤكد على أنه منذ منتصف القرن التاسع عشر تم إنشاء الآلاف من الجمعيات الأهلية الخيرية التطوعية التي تجعل أهم أولوياتها النهوض بالمجتمع من الناحية التعليمية ومكافحة الأمية حيث سجل التاريخ عشرات الجمعيات في القرن التاسع عشر، ثم المئات في القرن العشرين كلها تطلب من الحكومات جعل التعليم حقًا من حقوق المواطن، وبعض هذه الجمعيات كان يُركز اهتمامه على تعليم المرأة والفتاة، وقامت بعض هذه الجمعيات بتأسيس مدارس منذ القرن التاسع عشر، وكانت تحصل على التمويل إما من التبرعات أو الوقف الإسلامي ومن خلال أعمال الخير التي تُطلقها لجان المسجد[٤٣]، هذا يعني أن مؤسسات التعليم يُمكن أن تستفيد من الجهود الأهلية، ويمكن للجان المسجد المعنية المُساهمة في التعليم ما قبل الجامعي في عدة صور منها:

---

(٤٢) السُلطان، عادل بن عبدالله (٢٠١٤م) "٤٢ فكرة ووسيلة لتفعيل طُلاب الحلقات للحفظ والمراجعة"، مركز نورين للطبع والنشر، الرياض بجوار جامعة الإمام، المملكة العربية السعودية، صـ (٣٥:١٨).

(٤٣) قنديل، أماني، (٢٠٠٥م) "دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية" بحث منشور على موقع جمعية العزيمة الإسلامية، الإسكندرية، مصر، صـ (٥:٢).

أ) رفع وعي الناس بأهمية التعليم وأن طلب العلم هو فريضة إسلامية على كل مسلم ومُسلمة.

ب) فتح دورات تدريبية بالمساجد أو في قاعات تابعة لجمعيات المساجد أو عقد دروس في المواد الدراسية المُقررة في المدارس وذلك بالتنسيق مع المعلومات المُسجلة عن أفراد الحي ببنك المسجد واستدعاء الخبراء المتطوعين في تعليم الطلاب، أو توفير دروس تقوية مجانية في كافة المواد.

ت) تسجيل المحاضرات التي يُلقيها خُبراء التعليم على وسائط إلكترونية وتوزيعها على الطلاب مجانًا أو نشرها على شبكة الإنترنت من خلال منصة المسجد، وهذا الأسلوب له عدة فوائد منها:

- يستطيع الطالب الرجوع للمحاضرة في أي وقت يُريد ويُمكنه سماعها عدة مرات.
- يستطيع الطالب تحميل المحاضرات على الهاتف الذكي أو التابلت أو على جهاز الكمبيوتر الشخصي دون الحاجة للوصول لشبكة الإنترنت بصورة مستمرة، أي يُمكن مُذاكرة الدروس دون التقيد بزمان أو مكان مُحدد.
- يُمكن دمج مع المحاضرة كُتيب به أهم عناصر المحاضرة أو المحاضرة في صورة مكتوبة، كما يُمكن دمج روابط أسفل المحاضرة ليرجع إليها الطالب الراغب في الاستزادة، ويمكن دعم المحاضرة بمقاطع فيديو وغيرها من المؤثرات.

- يُمكن بعد التنسيق مع المُعلم الذي يتم تسجيل محاضراته أو دروسه أن يقوم بالرد على أسئلة واستفسارات الطلاب.
- يُمكن كذلك بعد التنسيق مع المُعلم عقد لقاء أسبوعي مع طُلاب كل صف من أبناء الحي ليجيب على التساؤلات والنقاط الغامضة التي لم يفهمها الطالب بعد سماعه للدروس المُسجلة.

ث) دعم التعليم المُدمج (Blended Learning) وهو نوع من التعليم يتم الجمع فيه بين التعليم وجهًا لوجه والتعليم الإلكتروني فيتم تسجيل الدروس وبثها عبر الوسائط الإلكترونية وفي نفس الوقت يتم عقد لقاءات دورية بين المُعلمين والطلاب وهذا النوع من التعليم له فوائد متعددة، منها السماح للطلاب بسماع الدروس عدد غير محدود من المرَّات دون التقيد بزمان ولا مكان، كذلك أثبت هذا النوع من التعليم توفير احتياجات الطلاب بطريقة غير مباشرة وتوفير استهلاك المرافق والقضاء على الدروس خارج المدرسة وتوفير نفقات الطالب لأنه يُتابع دروسه من البيت، كذلك يُساعد المؤسسات أيضًا للوصول إلى المواقع البعيدة والحد من الفوارق المادية بسبب تباعد المناطق أثناء تنفيذ خِطط التعليم التقليدي فالتعليم المُدمَج يؤدي لتقريب المسافات، هذا النوع من التعليم ليس مثل التعليم عن بُعد حيث ثبت أن غالبية الطلاب لا ينتظمون في التعليم عن بُعد ولكنه

تعليم يجمع بين التعليم العادي والتعليم الإلكتروني، والتعليم عن بُعد، وتطوير دور المدرسة [٤٤].

ج) يُمكن للجان المسجد توثيق العلاقة بين المجتمع المحلي والجهات الحكومية المعنية بالتعليم وهذا يُؤدي لفوائد كثيرة منها:

- تفعيل دور مجلس الآباء في المدارس والاستعانة بهذا المجلس في حل كل المشاكل التي تواجه المدارس مثل: إصلاح المرافق وشراء أدوات التعليم الحديثة وذلك من خلال مُساهمة أعضاء المجلس في شرائها بأسعار مُخفّضة أو حثّ الناس على التبرع لشراء هذه الأدوات.
- مساهمة لجان المسجد في التنسيق في عمليات استضافة خبراء في مجال التربية والتعليم؛ ليقوموا بعمليات تدريب للمعلمين أو الطلاب في صورة دورات تعليمية.
- تنسيق القيام برحلات تهدف لرفع وعي أبناء الحي، ودعم الأنشطة اللاصفية.
- الربط بين مكتبة المسجد ومكتبة المدرسة وتوفير دروس ومواد تعليمية لطُلاب المدارس في صور كُتب مطبوعة أو وسائط إلكترونية (سيديهات) أو روابط عبر شبكة الإنترنت.

(44) Cecilia G. Juarez Palomo,(2005)"The Role Of Mexican Independent Print Media In Promoting Participatory Citizenship", this theme for master degree, Missouri State University, USA, Pp50-62.

- معرفة المشاكل التي تواجه الطلاب في المدارس والسعي لحلها مثل: الطلاب الذين يُعانون من صعوبات التعلم أو صعوبات في فهم الرياضيات أو الكيمياء أو غيرها من المواد التعليمية والطلاب الفقراء والذين لا يستطيع أولياء أمورهم توفير نفقات الدراسة فيتم دعمهم عن طريق اللجان المعنية بالمسجد[٤٥].
- في مراحل متقدمة من التعاون يُمكن استخدام مباني المدرسة بالتعاون مع لجان المسجد في عقد الدورات التدريبية المجانية في الفترة المسائية أو عقد دورات ومهرجانات رياضية.

ح) يُمكن للجان المسجد أن تربط بين المدرسة ومؤسسات الخدمات الصحية في الحي على سبيل المثال يُمكن أن تُساهم لجان المسجد في علاج الطلاب المرضى أو الذين يحتاجون لعلاج أو عمليات جراحية تفوق إمكانيات أولياء الأمور والمدرسة، والإعلان عن التطعيمات وطُرق الوقاية من الأمراض المختلفة وتوفير المرشد الصحي لتعليم أبناء الحي طُرق الوقاية في المسجد.

خ) يُمكن للجان المسجد بالتعاون مع المدارس وخبراء التربية والتعليم إنشاء صالة أو وحدة تعليمية تستخدم تكنولوجيا الواقع المُعَزز

(45) Bolley, Staci, (2013) "Examining The Effects Of Blended Learning For Ninth Grade Students Who Struggle With Math", Doctorate degree for Arizona State University, USA, Pp28-40.

(Augmented Reality) وهو تقنية تعليمية يتم فيها ربط العالم الحقيقي بالعالم الافتراضي في الكمبيوتر والاستفادة من تكنولوجيا البرمجيات والتصوير الثلاثي الأبعاد (3D) في نقل الطلاب إلى العالم الافتراضي بطريقة تفاعلية[46] فتقنية الواقع المُعَزز تتكون من مجموعة من البرمجيات التفاعلية التي تجمع بين العالم الحقيقي أو العنصر البشري وبين عالم الكمبيوتر بما يشتمل عليه من برمجيات وعناصر إبهار تهدف للمساعدة في تعليم الطلاب، ووجود وحدة مُلحقة بالمسجد تعمل بهذه التقنية ستكون خدمة عظيمة لأبناء الحي وغير مُكَلِّفة[٤٦].

د) دعم الجهود التطوعية بين المدرسة والمجتمع والاستفادة من هذه العلاقة الوطيدة في تنفيذ حملات لخدمة الحي مثل: تنظيف وتشجير الشوارع وتوعية المواطنين والمساعدة في أي نشاط خدمي تطوعي.

ث) التعليم الجامعي:

على المستوى المؤسسي يُمكن للوقف الخيري أن يحل مشاكل كثيرة تتعلق بتمويل التعليم الجامعي ودعم الطلاب غير القادرين على مواصلة تعليمهم بسبب زيادة النفقات الجامعية عن إمكانياتهم المالية، وفي هذا الإطار يُمكن لإدارة المساجد أو الأوقاف التابعة للمسجد أن تقوم بحملات من وقت لآخر لحث الأغنياء ورجال الأعمال بالتبرع في صورة

(46) Yilmaz, Rabia Meryem & Goktas, Yuksel,(2017)"Using augmented reality technology in storytelling activities : examining elementary students' narrative skill and creativity", Virtual Reality (2017) 21:75–89.

أراضي وعقارات لتنتقل ملكيتها إلى الجامعة والتي تقوم بدورها بإدارة هذه الأوقاف والاستفادة من ريعها في العمليات التشغيلية وأعمال البحث العلمي للجامعة.

وكما سبق فإن المسجد هو مهبط الوحي وهو المكان الذي تخرج منه عُلماء أكفاء في شتى أفرع العلوم فلا يُمكن أن نذكر عالم من عُلماء الإسلام في أزهى العصور إلا ويكون هذا العالم بدأ حياته بحفظ القرآن الكريم وتعلّم أساسيات العلوم في المسجد وزيارة واحدة إلى سيرة هؤلاء العُلماء كافية لتوضيح ذلك مثل: سيرة ابن خلدون، وسيرة ابن سيناء، وسيرة الخوارزمي، وسيرة الفارابي، وسيرة جابر بن حيان، وغيرهم، نجد أن المسجد كان له دور بارز في حياتهم. كما نجد مساجد تطورت حتى أصبحت جامعات قبل أن يعرف العالم التعليم الجامعي الحديث مثل: الأزهر في القاهرة، والقيروان والزيتونة في المغرب العربي، والمسجد الأُموي بدمشق، ومسجد آيا صوفيا في الخلافة العُثمانية بإسطنبول بتركيا، وغيرها الكثير[٤٧].

الإدارة الحديثة للمسجد ستكون على علم بأبناء الحي الذين انتقلوا من التعليم الثانوي إلى الجامعي وستكون على علم بإمكانيات كل طالب ومن خلال هذه المعرفة سيتم تحديد الطلاب الذين قد يحتاجون إلى دعم أو توفير مسكن لهم في المُدن البعيدة عن بلادهم. كما يُمكن تحقيق التواصل بين أبناء الحي في المستويات الجامعية المتقدمة مع الطلاب الجُدد وحثهم على المساعدة والتعاون فيما بينهم، كذلك يُمكن تجميع الطلاب الجُدد وتعريفهم ببعضهم ليُحققوا التعاون وهم في المُدن البعيدة عن أُسرهم.

(٤٧) الشنواني، أحمد محمد (٢٠٠٧م)"عباقرة الحضارة العلمية في الإسلام" مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ص (١٦:٩).

كما يُمكن لإدارة المسجد أن تتواصل مع الجهات المسؤولة في الجامعة أو المُدن البعيدة من أجل توفير الإقامة لأبناء الحي أو من خلال التعاون مع السلطات المحلية لتوفير مسكن دائم لطُلاب الحي في المُدن التي بها جامعات وتُعتبر مقصدًا علميًّا لأبناء الحي.

أي أن إدارة لجان المسجد يجب أن تقوم بدور مرن في سبيل تيسير طلب العلم على كافة المستويات منذ سن الطفولة وحتى دخول الجامعة وهذا يعني الاهتمام بكل أفراد المجتمع من الناحية العلمية والتثقيفية[٤٨].

ج) التعليم مدى الحياة:

لا نُبالغ إذا قُلنا إن المسجد هو الجامعة الشعبية الأولى في المجتمع المُسلم والمسجد يقوم بتعليم رواده بغض النظر عن مستواهم العلمي والثقافي أو المادي أو حتى سنوات العُمر. فالمسجد يقوم بتعليم الناس دون تفرقة وهذا الأسلوب يؤدي إلى:

- من وجهة النظر الإسلامية لا يوجد فرق بين كبير أو صغير في طلب العلم فقد يجلس الصبي الصغير أمام المُعلم ليتعلم آيات القرآن الكريم ومبادئ القراءة والكتابة وقد يجلس الشاب الذي حفظ كتاب الله أمام مُعلم آخر ليعلمه النحو واللغة العربية وقد يجلس أمام مُعلم آخر ليُعلمه فرعًا آخر من أفرع العلم.
- المسجد يُقدم هذه الخدمات لأبناء الحي في إطار من حُب الناس للتواجد في المسجد وتلقي العلم فيه وفي إطار الإيمان بأن طلب العلم

(٤٨) الزيدي، علي، (٢٠١٥م) "المسجد وتصحيح المسار الإصلاحي"، مجلة البيان، الرياض، المملكة العربية السعودية، صـ (٥٠:٥٣).

غير مرتبط بسن ولا جنس بل هو فريضة على كل المُسلمين مدى الحياة.

- نحن في العصر الحديث كَثر الكلام عن التعلم مدى الحياة والمسجد هو أنسب مكان لإدارة ونشر هذا النوع من التعليم؛ لأنه لا يشترط سن ولا وقت مُحدد هي فقط دورات تدريبية يتم الإعلان عنها، ويُطلب من رواد المسجد المشاركة فيها وهذه الدورات يُمكن أن تشمل:

✓ محو الأمية وتعليم الكبار رجالًا ونساءً، حيث يُمكن أن يتم تحديد الوقت المُناسب للدارسين كأن يكون ليلًا أو في أيام الجُمَع والعُطلات الرسمية ويكون المعلمون متطوعين من أبناء الحي ويمكن التواصل مع الجهات الحكومية لمنح الشهادات.

✓ أصول الحديث أو القرآن الكريم.

✓ تعليم الكمبيوتر وما يتعلق به من علوم العصر.

✓ تيسير٤ للدارسين الحصول على الكُتب أو التواصل مع المعلمين.

✓ دورات تعليم مهني مثل: تعليم فنون حياكة الملابس أو رعاية الطيور في المنزل أو تَعلُّم بعض الصناعات البسيطة مثل: صناعة الحلوى أو فنون الطبخ وغيرها.

- من خلال استقراء تجارب التراث نرى أن التعليم في المسجد يُمكن أن يأخذ شكلين:

- ✓ الأول: أن يجلس الدارسون أمام المُعلِّم في صورة حلقات.
- ✓ الثاني: أن يُخصص المعلم وقته لدارس واحد أو اثنين من الدارسين لتعليمهم.

وفي كل الأحوال يتولى المُعلم تعليم الدارس واختباره ونقله إلى مستويات عُليا وفقًا لقدرات المتعلم على التحصيل.

- ✓ تستطيع لجان المسجد الاستعانة بأهل الخبرة من أبناء الحي في تعليم الآخرين كجهد تطوعي يهدف إلى الارتقاء بالمجتمع بصفة عامة.
- ✓ في حالة وجود مساجد متقاربة يُمكن اختيار أنسبها لتنفيذ النشاط التعليمي أو استخدامها بالتوازي كأن يُعقد في أحدها دورة لتعليم الحديث والأخرى لمحو الأمية.

التعليم في المسجد يُوفر كثير من نفقات التعليم ويُساعد كل الفئات ويُشجعهم على التعلم مدى الحياة[٤٩].

رابعًا: المسجد وتفعيل الفكر التعاوني:

سيتحول المسجد بعد تكوين وعمل اللجان إلى مكان حيوي في الحي حيث سيتقارب الجميع وسيتم التعارف بين أبناء الحي وشبابه معرفة قائمة على البذل والعطاء والصداقات الهادفة والرغبة في مساعدة الآخرين أو تنمية الذات، وهذا هو جوهر الفكر التعاوني القائم على الإيمان بالله والعمل الصالح وهذا سيكون له انعكاس في رؤية أهل الحي للمسجد ولنشاط المسجد في مجالات متعددة منها:

(٤٩) الصفار، عبدالرازق، (١٩٧٩م) "دور المساجد في محو الأمية والتعليم"، كلية الآداب، جامعة الموصل بالعراق، صـ (٢٥:١٦).

أ) المسجد ومساعدة الغارمين:

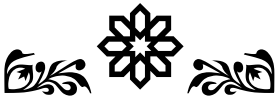
لا يتأخر كل من أُصيب بضائقة مالية أو غير مالية في التوجه للجان المسجد بطريقة مُباشرة أو عن طريق جيران وأصدقاء صاحب المُشكلة، على الفور يتم عقد الاجتماعات ودراسة كيفية حل المُشكلة والتي تكون في عدة صور منها عدم القدرة على سداد دين كبير، ويدخل في هذا النشاط كل أنشطة المُساعدات المالية للفقراء في حالة حدوث الجائحات والمصائب أو المناسبات السعيدة مثل: تزويج الأبناء وغيرها.

ب) المسجد والتبرعات:

تقوم إدارة المسجد ببحث وتسجيل حالات الفقراء في محيط المسجد وفي نفس الوقت تقوم بتوزيع هؤلاء الفقراء على الميسورين بحيث لا يتم نسيان أحد البيوت الفقيرة ولا يتم في نفس الوقت تركيز التبرعات والصدقات في بيوت مُحددة وترك أو نسيان آخرين، هذا التنسيق يكون في كل الأوقات وبالأخص في أوقات جمع وتوزيع الزكاة مثل: زكاة الفطر وزكاة عروض التجارة وزكاة الزروع والثمار وتوزيع لحوم الأضاحي يوم الأضحى المُبارك.

الفصل الخامس

التنمية من منظور إسلامي



توطئة:

في الفصول السابقة تناولنا كيفية تحويل المساجد في القُرى والأحياء والمُدن إلى مراكز حيوية تُساهم في تنمية المجتمع المُسلم بصفة عامة، الذي نطمع من ورائه من هذه الدراسة هو تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في الدولة المسلمة والذي يتمدد ليشتمل تنمية وتطوير كل الأمة المسلمة وهذا التطور وهذه التنمية من شأنها أن تُساهم في تقوية العالم الإسلامي، ونحن في هذا الفصل سُنحاول أن نُلقي الضوء على التنمية من منظور إسلامي فالإسلام له نظرته الخاصة في التنمية فالتنمية لا تعني بناء المصانع والمزارع وترك قلوب الناس وأخلاقهم خاوية من الأخلاق والدين، هذه المفاهيم المختلفة والمُغايرة عن الفكر التنموي القادم من الغرب هي التي سنتناولها ونوضحها في هذا الفصل.

أولًا: مفهوم التنمية:

وفقًا لمُعطيات العصر الحديث نجد الكُل يتكلم عن التنمية وعندما نتكلم عن التنمية فإن الذهن ينصرف نحو التطوير الاقتصادي والمالي للمجتمع وكذلك زاد في السنوات الأخيرة التوجه نحو إشراك جميع أفراد المجتمع في تنمية المجتمع ذاته لأن مُشاركة المجتمع في تطوير مَرافقِهِ وأدوات إنتاجهِ من شأنها أن تجعل هذه التنمية مُستدامة ومتطورة، والتنمية وفقًا للمفهوم الإسلامي لا تعني تطوير جانبٍ دون جانب أي لا يجوز تنمية المجتمع اقتصاديًّا وإهماله فكريًّا وعقائديًّا أو إهمال تنمية السلوك والارتقاء بالذوق العام للمجتمع لأن الهدف الأسمى من تنمية وتطوير أي مجتمع هو زيادة مُستوى الرفاهة لهذا المجتمع وهذا ينعكس على انخفاض مُعدل الجريمة والانحراف وزيادة مُستوى الشعور بالسلام

والأمن والاطمئنان العام، ولكي تنجح هذه التنمية الشاملة والمُستدامة يجب مُراعاة عدة أُسس أهمها:

- ✓ يجب أن تتوافق برامج وتوجهات التنمية مع أولويات المجتمع، أي يجب على القائمين على مشاريع وبرامج تطوير المجتمع أن يتخيروا المشروعات التي تحل المشاكل الأكثر إلحاحًا في المجتمع.
- ✓ يجب أن تكون برامج وتوجهات التنمية مُتعددة الأغراض خاصة في المناطق الريفية، أي يجب النظر في المشروع المُزمع تنفيذه من عدة جوانب مثل: قدرة المشروع على توفير فرص عمل وقدرة المشروع على تلبية عدة حاجات أساسية في المجتمع.
- ✓ يجب مُراعاة تغيير توجهات الأفراد أي توجيه رغبات الأفراد نحو حُب أن يكونوا منتجين وفاعلين ومبتكرين ورواد أعمال.
- ✓ يجب تحقيق أقصى مُشاركة شعبية خلال التشاور والتخطيط في تنفيذ المشروعات التنموية، والمشاركة الشعبية يجب أن تكون من خلال استشارة أكابر الناس مثل: كبار العائلات والخبراء وتجنب كثرة الجدل والبلبلة التي قد تؤدي لإفشال العمل.
- ✓ عند وصول قناعة الأفراد الفاعلين في المجتمع لأهمية المشروع المُزمع تنفيذه يجب تجييش وتعبئة كل قُوى المجتمع من رجال ونساء وشباب في تنفيذ المشروع.
- ✓ يجب أن تكون المشروعات التي يتم تنفيذها في البداية تحت رعاية المجتمع (متمثلة في لجان المسجد) وأن تكون مشروعات قصيرة

الأجل؛ وذلك لكي يشعر الناس بفائدة العمل الجماعي من خلال رؤية ولمس التغيير، والمشروعات قصيرة الأجل لا يعني أنها ستنتهي ولكن يعني أن ثمارها وإنتاجها قريب، وبعد ذلك يُمكن التوجه نحو المشروعات الكبيرة شيئًا فشيئًا[٥٠].

- ✓ يجب أن يكون المسؤولون عن إدارة المشروعات على فهم وإدراك بمهارات الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على:
  - الإدارة التشغيلية.
  - دراسة التقارير المتعلقة بالتنفيذ والتشغيل.
  - الاستفادة من هذه التقارير في تصويب الأخطاء أو تغيير التوجهات (التغذية الراجعة = Feedback)، وهذا يستلزم التطوير المُستدام للعمل وللمشروع وفتح أسواق جديدة باستمرار.

أي أن مفهوم التنمية في الإسلام يشتمل على تنمية كل جوانب المجتمع ووفقًا لأسس تتوافق مع روح الإسلام، فالتنمية وفقًا لهذا المفهوم تشمل تنمية الإنسان وتنمية الأشياء أي تنمية الإنسان والبيئة التي يعيش فيها[٥١].

---

(٥٠) جامع، محمد نبيل، (٢٠١٠م) "على الاجتماع الريفي والتنمية الريفية"، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، صـ (٦:٢).

(٥١) عُمر، إبراهيم أحمد، (١٩٩٢م) "فلسفة التنمية: رؤية إسلامية"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، هيرندن، فريجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية، صـ(١٨:١٣)

ثانيًا: التنمية كما يراها الإسلام:

كما أسلفنا فإن التنمية من منظور إسلامي لا تعني بناء المُنشآت وفقط ولكنها تعني الارتقاء بالإنسان ذاته من الناحية العقائدية والمهارية حتى يمتلك هذا الإنسان ومن خلفه المجتمع بالكامل لعناصر القوة.

التنمية من منظور إسلامي تعني تطوير الإنسان والمجتمع وتحسينه بصورة مستمرة للوصول إلى الأفضل فالأفضل وفقًا لمعايير وضوابط الشريعة ومفهوم الحلال والحرام وذلك بناءً على الاعتقاد بأن الله استخلف الإنسان في الأرض ليعمرها، ولكي نصل إلى هذا الهدف يجب أن نضع أمام أعيننا أمرين:

- ✓ الأمر الأول: أن نماذج التنمية على النسق الغربي لم تأتِ بنتائجها المرجوة فعلى الرغم من مرور عقود على أخذ الدول الإسلامية بهذا النسق في التنمية والذي يُركز على بناء المنشآت الحديثة دون أن يتم تنمية الإنسان في خطٍّ موازيٍّ لتنمية المنشآت –هذا النسق – لم يُنتِج إلا مجتمعًا أكثر اعتمادًا على آلة الإنتاج الغربية ومزيدة من التبعية التي تؤدي للوقوع تحت السيطرة الطوعية للأنظمة المالية والإنتاجية الغربية. كذلك من السهولة علينا أن نرى بلادًا تطورت في نواحي التشييد والبناء وتوفير وسائل راحة المواطنين بسبب ما لديها من إنتاج ضخم من البترول أو الثروات الطبيعية الأخرى ولكنها على الرغم من ذلك ما زالت تُعد من الدول النامية وتدور في فلك الدول المتقدمة ولا زالت تُعاني من تخلف على مستوى قدرات وملكات ومواهب الأفراد وفي توفير المناخ الذي يسمح

لأفرادها بالانطلاق، ويمكن تلخيص عيوب هذا التوجه في عدة نقاط:

- أن هذه الأنماط التنموية اعتمدت على الرؤية الفردية القادمة من الثقافة الغربية والتي تجعل التنمية من أعلى لأسفل، وهذا جعل غالبية أفراد المجتمع ينتظرون الهبات والعطايا والفُرص التي تنزل عليهم من الدولة وقَلَّ في هذه المجتمعات الأفراد المُبدعون الذين يُفكرون في ريادة وتطوير الأعمال وأن يكونوا مصدرًا للحلول.
- الاعتماد على النظرة العلمانية التي تفصل الدين عن العمل وهذا يعني أن كُل الأعمال تهدف إلى الربح الدنيوي، بالإضافة إلى تقديس هذه الثقافة للعقل والإيمان به وصعوبة الاعتراف بجوانب الإنسان الأخرى.
- الثقافة الغربية حتى اللحظة عاجزة عن إسعاد الإنسان؛ لأنها تؤمن بأن السعادة والطمأنينة وراحة البال وغيرها تكمن في امتلاك الإنسان للماديات وهذا يُخالف الفطرة الإنسانية السليمة.

✓ الأمر الثاني: هو ارتكاز التنمية الحضارية على أسس فكرية: عندما تكون التنمية نابعة من رغبة في تطوير المجتمع على أساس من العقيدة الإسلامية فإن ذلك سيدعم مفهوم التفاني والإيثار الذي هو أساس العمل التطوعي إذْ أن العمل التطوعي يعني قيام شخص بمساعدة الآخرين بوقته أو ماله دون انتظار أي جزاء أو ربح ويكون التنافس في رضا الله وخدمة الآخرين.

وبصورة متوافقة مع هذا التوجه أقرّت الأمم المتحدة أن التنمية الشاملة والمستدامة يجب أن تهتم بتحويل الفرد من الانهزام إلى التقدم ومن التواكل إلى العمل البنّاء ومن الرغبة في الانسحاب إلى الإصرار على المواجهة والمغامرة، ومن الفشل إلى الأمل، أي أن الإنسان وما يحمله من فكر يجب أن يكون هو الهدف الأساسي من أي عملية تنموية[٥٢].

ثالثًا: خصائص تنمية المجتمع وفقًا للمنظور الإسلامي:

تنمية المجتمع وفقًا للرؤية الإسلامية تعني تغيير بنية المجتمع وتصوراته نحو الحياة وطريقة رؤيته للأشياء فقد يرى الآخرون أن العمل التطوعي إهدارٌ لوقت الفرد وجهده ولكن الفرد يراه وفقًا للرؤية الإسلامية أنه عطاء يؤدي للزيادة والطمع في الأجر من الله وقد يرى الآخرون أن بذل المال هلاك له ولكن المُسلم يرى أنه ما نقص مالٌ من صدقة، فالتصورات والأفق الفكري الذي يتحرك تبعًا له المسلمون يختلف تمامًا عن الأفق الذي يتحرك خلاله غيرهم، فالآخرون لا يفعلون المنكر؛ لأنهم يخافون من القانون فلو وجد له مخرجًا قانونيًّا لم يتردد في فعل المنكر أما المسلم فيتحرك وفقًا لمراقبته لله الذي يعلم السر وأخفى، وهكذا في كل الأمور ويمكن تلخيص خصائص التنمية من هذا المنظور إلى عدة مميزات أهمها:

- ✓ الاستمرارية: بناء المشروع الخدمي أو اكتماله ليس هو الهدف بل تستمر الأيدي التي بنته حريصة عليه وتطوره وفقًا لمستجدات العصر، لأن التنمية من منظور إسلامي تتوافق مع نظرة الإسلام

(٥٢) حجاب، محمد منير، (٢٠٠٣م) "الموسوعة الإعلامية" دار الفجر للنشر والتوزيع، ٤ شارع هشام الأشقر، النزهة الجديدة، القاهرة، مصر، صـ (٨٢٥:٨٤٠)

للحياة فالحياة استخلاف في الأرض بهدف الإعمار ودور الإنسان أن يكون خليفةً وهذا تحقيقًا قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي ٱلْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوٓاْ أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ ٱلدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾ ﴾ [٥٣] فاستمرار العمل دائم ومستمر وتتوارثه الأجيال.

- ✓ التطوير المنضبط بضوابط الشرع: ليس الهدف إحداث تغيير فقط ولكن التغيير يجب أن يكون منضبطًا بقواعد الحلال والحرام ومصلحة المجتمع على المدى القريب والبعيد.
- ✓ الشمولية: تطوير المجتمع يشتمل على تطوير الأفراد وتغييرهم نحو الأحسن وفي هذا يُمكن أن تتكاتف جميع لجان المسجد لنشر الوعي المتعلق باستخدام المرافق العامة وكيفية المُحافظة عليها، وفي نفس الوقت تنميتها وتطويرها من ناحية الماديات والآليات. فالتنمية تشمل الجانب المادي والروحي والمعنوي.
- ✓ المسؤولية والتعاون: كل أفراد المجتمع المُسلم مسؤولون عن التطوير والتنمية وكذلك هم مهمومون بالتعاون مع كافة الجهات المسؤولة في المجتمع التي توفرها الدولة أو ولاة الأمر فالهدف هو التعاون وليس التصادم والتناحر.

(٥٣) البقرة: ٣٠

- ✓ الاستقلالية: عملية تنمية المجتمع يجب أن تقوم على أكتاف أفراد المجتمع وبعرق وجهد خالص من هذا المجتمع؛ لأن ذلك يمنعها من أن تكون تابعة لأي جهة حيث إن الجهات المانحة تتحول إلى جهات سلطوية تُسيطر على مشاريع المجتمع ومن ثَمَّ تُسيطر عليه بالكُلية، ونحن نرى الآن الدول المسلمة وغير المسلمة قراراتها مرتهنة بالجهات التي تُمول المشاريع فيها سواء كانت تنموية أو غير تنموية. فلا مفر من الاعتماد على الذات إذا أردنا الاستقلال.
- ✓ التوافق بين ملكية الأفراد والملكية العامة: الشيوعية تحتقر الملكية الفكرية وتعتبر كل صاحب مال إما لِص أو مُستغِل للآخرين ولذلك هي تُحارب الملكية الفردية وتُقدس الملكية العامة أي يجب أن تكون الدولة هي المالكة لكل المشاريع، أما الرأسمالية فهي تعتبر ملكية الدولة لرؤوس الأموال والمشاريع يقف حائلًا يمنع نشاط الأفراد وإبداعهم فلذلك يجب أن يكون دور الدولة الإشراف والرقابة فقط، وترك الأفراد يتخيرون ما يعملون فيه فلا مانع من صناعة وبيع الخمور والمخدرات ما دامت ستدرُّ المال، أما الإسلام فيقف على الوسط من ذلك فكلُّ ذي مالٍ حرٌّ فيه بشرط أن يتصدق ويُراعي الفقراء في محيطه الاجتماعي والجغرافي، وفي ذلك يروي عبدالله بن عباس عن رسول الله -ﷺ- أنه قال "ليس بمؤمنٍ من بات شبعان وجارُه إلى جنبِه جائعٌ وهو يعلمُ"[٥٤]. فالمسلم ينظر إلى

(٥٤) صحيح الإمام البخاري، رقم (٥٣٨٢).

التنمية على أنها نوع من التكافل بين الأغنياء والفقراء بين ذوي الخبرة ومن ليس لديهم خبرة وهكذا فالكل يتعاون ولا يتناحر[٥٥].

رابعًا: مبادئ التنمية:

التنمية كمفهوم حديث ووفقًا لمبادئ الشريعة الإسلامية تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ أهمها:

١. أساس الاختيار الحُر: يجب أن تقوم التنمية كهدف وكمشروع في أي جانب من جوانب المجتمع على الاختيار الحُر من الأفراد للقيام بالأعمال التنموية التطويرية في المجتمع. هذا يعني أن التنمية يجب أن تكون رغبة القاعدة العريضة من الجمهور ثم تصعد وتتبلور ويتم التخطيط والتنفيذ على مستوى القمة، وهذا يعني أن التنمية الحقيقية يجب أن تكون نابعة من قاعدة المجتمع.

٢. تحديد الاحتياجات: الجمهور أو القاعدة العريضة من المجتمع هي القادرة على تحديد احتياجاتها، وتحديد الاحتياجات يُمكن أن يكون من خلال قيام بعض أفراد المجتمع بمبادرات وتقديمها إلى لجان المسجد والذي يقوم بدوره بدراسة هذه المبادرات وعرضها على خُبراء ثم يتم بلورتها وإعادة عرضها على الجمهور لتحظى بدعمه وموافقته.

٣. الاعتماد على الذات: التنمية الحقيقية هي التي تستفيد من إمكانيات المجتمع المحلي وتقوم بتطوير هذه الإمكانيات. يجب أن

(٥٥) إدريس، عاطف عبدالواحد جاك (٢٠١٥م) "دور المؤسسات الدعوية في التنمية البشرية"، رسالة ماجيستير منشورة، مُقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان صـ (٧٤:٨٠).

يُسمح لأفراد المجتمع بالتعبير عن أنفسهم ثم يأتي بعد ذلك دور الهيئات والمؤسسات الحكومية التي تدخل لدعم وتقوية القدرات والإمكانيات الذاتية للمجتمع.

٤. مُشاركة المجتمع: المشاركة تعني وجود توافق مجتمعي واسع على المشاريع التنموية والمشاركة تعني المشاركة العملية وهذا يؤدي لوجود تعاون وموافقة ومساهمة فاعلة في اتخاذ القرارات. المشاركة المجتمعية عامل أساسي في نجاح أي مشروع تنموي على مستوى المجتمع، وذلك للأسباب الآتية:

- ✓ المُشاركة تعني وجود وعي وإدراك حقيقي لدى غالبية أفراد المجتمع بمفهوم وأهمية التنمية.
- ✓ مساهمة كل فرد من أفراد المجتمع بأقصى ما يستطيع لإنجاح المشروع التنموي.
- ✓ المشاركة تعني أن المشروع التنموي يتوافق مع ثقافة المجتمع واحتياجاته وأن المشروع يجد كل الدعم المادي والمعنوي من الأفراد، وأن المشروع التنموي يُمثل ويُغطي احتياجًا فعليًّا من حاجات المجتمع[٥٦].

خامسًا: أهداف التنمية المجتمعية ووسائلها:

تنمية المجتمع تعني استخراج كل المواهب والإمكانيات الكامنة في هذا المجتمع وتوجيهها نحو تغيير هذا المجتمع للأفضل، والتنمية الناجحة هي

(٥٦) المرجع السابق صـ (٨٢).

التي تنجح في الاستفادة من كل أفراد المجتمع وإفادتهم، ووفقًا للأبحاث الحديثة فإن لتنمية المجتمع أهدافًا كثيرةً نذكر منها:

- ✓ تحويل المجتمع إلى مجتمع ديناميكي متفتح على الأفكار الحديثة.
- ✓ تعميق انتماء الأفراد لمجتمعهم وحرصهم على صالحه وهذا يخدم الانتماء القومي والوطني وعندما يكون ذلك في إطار ديني فإن الفرد يتعمق شعوره بانتمائه للأمة الإسلامية ككل كأمة تتكون من كل هذه الأخلاط والقوميات.
- ✓ يجعل المجتمعات المحلية على استعداد لتغيير الأفكار التقليدية التي توارثتها من الأجيال السابقة خاصة ما يتعلق بأدوات وطُرق الإنتاج والتحول نحو الإنتاج بالطرق الحديثة هذا التغيير مرتبط باستشارة أفراد المجتمع في المشاريع التنموية.
- ✓ التعاون بين أفراد المجتمع في تنفيذ مشاريع التنمية يكون له فوائد أخرى كثيرة غير معروفة قبل بدء المشاريع مثل: إذابة الفوارق بين الأفراد وزيادة مستوى التعارف والتآلف بين المجتمع وهذا يؤدي لزيادة الأمن وقلة مُعدلات الخلافات والجرائم وغيرها من الفوائد.
- ✓ ولكي تتحقق التنمية القائمة على قاعدة مجتمعية ينبغي أن تتوفر مجموعة من الوسائل والأدوات أهمها:
- ✓ وسائل وأدوات بشرية: وجود قناعة بين أفراد المجتمع بأهمية التنمية وجدواها وإيمان الأفراد بقدرتهم الذاتية على القيام بأعباء وتبعات التنمية.

- ✓ وسائل وأدوات مادية: العناصر المادية المطلوبة لإحداث تنمية مجتمعية تتمثل في المصادر الطبيعية المتوفرة في البيئة. ولتحديد هذه العناصر يجب على القائمين على البرامج الإنمائية إجراء مسح شامل للمصادر الطبيعية المتوفرة في البيئة المحلية واتخاذها نقطة انطلاق لتحسين وضع المجتمع ككل على سبيل المثال:

-في حالة وجود أراضي زراعية يجب البدء بتحسين إنتاجية الأرض وزيادة الغلّة الزراعية والاهتمام بالثروة الحيوانية والداجنة وتحسين وسائل التسويق والرعاية للمنتجات المحلية. نفس الإجراءات تحدث في البيئات التي تعتمد على الصيد أو التجارة أو غيرها.

-في حالة وجود مرافق صناعية فتكون نقطة البداية هي تحسين وتحديث هذه المرافق وفتح أسواق جديدة للمنتجات.

الاعتماد على إمكانيات وثروات المجتمع المحلي من شأنه أن يُقلل التبعية الاقتصادية التي تفرضها البنوك عند اعتماد المجتمعات خلال تنفيذ خطط التنمية على القروض فنجد أن فوائد هذه القروض تلتهم الجزء الأكبر من صافي الربح وفي بعض الأحيان يتدخل البنك في طريقة إدارة القروض مما يُعرقل جهود التنمية ومصلحة المجتمع المحلي، بالإضافة إلى وجود أبعاد سياسية لكل القروض التي تُقدمها البنوك والحكومات الأجنبية فنجد أن هذه القروض والمنح تهدف بالأساس إلى المحافظة على مصالح الجهات المانحة[٥٧].

(57)Tarp, Finn, Foreign Aid and Development: Lessons Learnt and Directions for the Future (2000). Publisher: Routledge:

London and New York, Editor: Peter Hjertholm, ISBN: 978-0-415-23363-7, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract, Pp80-90.

الفصل السادس

التنمية كعمل خيري

توطئة:

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

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

المجتمعات في توجيه هذه التبرعات فبدلًا من شراء البطاطين والألحفة أو تجديد فرش المساجد أو إقامة ولائم الأعراس وولائم الإفطار في شهر رمضان المُبارك أو ذبائح عيد الأضحى المبارك وغيرها من النفقات الاستهلاكية يُمكن الاقتصاد في كل هذه الجوانب من النفقات الاستهلاكية وتوجيه قدر من هذه النفقات إلى مشروعات إنتاجية كإنشاء المتاجر والمشاغل أو المشاريع البسيطة كإنشاء مصنع للأعلاف أو معمل تفريخ دواجن أو محطات تنقية ورفع المياه أو هيئة لتقديم خدمات استشارية للمشاريع المطلوبة في المجتمع، أو إنشاء مشاريع خدمية طويلة الأمد وهذا يكون عن طريق دعم اللجان الصحية والتعليمية بالمساجد.

كما أنه ومن خلال اللجنة الدعوية يُمكن دعوة الأغنياء للتبرع مثلًا بإنشاء مصنع مُعين إما تبرع كامل أو عن طريق المُشاركة بنسبة مُحددة وهكذا في كل المشروعات التنموية التي هي في الحقيقة تدخل في نطاق الوقف الخيري أو الصدقات الجارية التي تصلح لأن تكون أداة هامة للتبرع لصالح موتى المُسلمين.

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

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

أولًا: من الفردية إلى المؤسسية:

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

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

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

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

العمل المؤسسي هو عمل متكامل الأركان يشتمل على كل الجوانب التنظيمية[٥٨].

ثانيًا: تطوير مؤسسة العمل الخيري:

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

(٥٨) الحميدي، أنور، (٢٠١٣م) "دورة تنمية الموارد في المنظمات غير الربحية"، بإدارة أوقاف القصيم، بالمملكة العربية السعودية، مكتبة نور للنشر الإلكتروني، صـ (١٠، ١١).

١) رأس المال البشري:

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

٢) الموظفون:

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

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

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

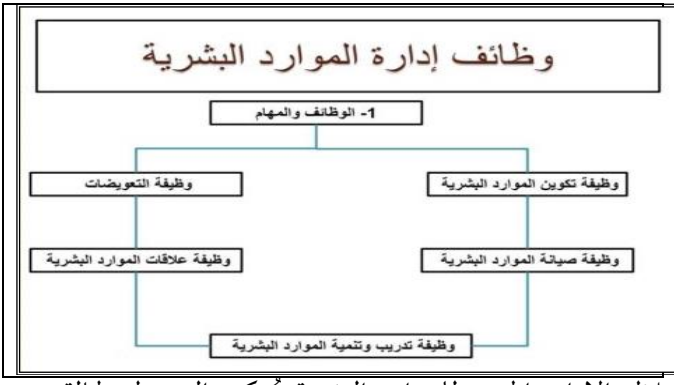
في الكم والكيف. فلا يوجد منظمة تبغي النجاح إلا وهي تهتم بالموظفين في كل المراحل من التعيين ثم التدريب والتطوير والترقية واستقطاب الخبرات والمهارات المطلوبة وبذل كل الجهود المُتاحة في سبيل الاحتفاظ بالموظفين الحاليين[٦٠].

ويمكن تلخيص مهام إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- ✓ بناء الهيكل الإداري: وهذا يشمل تعيين الموظفين الجُدد والتخطيط الاستراتيجي لكل ما يتعلق بالعمالة مثل: تدريب بعض العاملين لتمكين المؤسسة من إدارة التوسعات الجديدة، كذلك يشمل بناء الهيكل الإداري مثل: استقطاب والتعاقد مع أهل الخبرة والكفاءة للعمل في المواقع الحساسة بالمؤسسة بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعاملين القُدامى.
- ✓ تطوير العاملين: عملية التطوير والتدريب المُستمر أصبحت ضرورة مع التطور العالمي وتطبيق الأنظمة الإلكترونية في كل مراحل الإنتاج أو ما يُعرف بالعولمة (Globalization) أي أن العالم أصبح وحدة إنتاجية واستهلاكية واحدة وهذا أدى لزيادة المنافسين لذلك يجب التدريب المستمر.
- ✓ عملية تطوير العاملين تشمل تسهيل التدريب للموظفين قبل الترقي لمناصب عُليا في المؤسسة، أو تدريب العاملين من أجل تمكينهم من العمل على الآلات والمعدات الحديثة.

(٦٠) عبدالوهاب، علي محمد (٢٠٠٣م) "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير المؤسسة"، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، صـ(٢،٣،٤٤).

- ✓ صيانة العاملين: صيانة العاملين تعني المحافظة على العاملين صحيًّا واجتماعيًّا وتوفير كل أساليب الراحة لهم في بيئة العمل.
- ✓ تشجيع العاملين: عملية التشجيع ضرورية جدًّا لكي يرضى العامل عن بيئة العمل والتشجيع يكون من خلال تطبيق لوائح وأنظمة عمل عادلة ومنصفة بالإضافة إلى منح العاملين علاوات استثنائية ودورية في المناسبات المختلفة تُناسب أدائهم.
- ✓ تقويم العاملين: يجب مراجعة التقارير الخاصة بكل العاملين في المؤسسة وتدريبهم في حالة وجود قصور أو فصلهم في حالة وجود تجاوزات أو إخلال بقواعد وأنظمة العمل، أو تزكيتهم للوصول إلى مراكز وظيفية أعلى.
- ✓ علاقات العاملين: الاهتمام بالربط الاجتماعي بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والمؤسسة ككيان يعيش في ظله الجميع.
- ✓ إجراء البحوث: وفي هذه البحوث يتم دراسة مُعدل دوران العمالة ومعدل غياب وحضور العاملين وهذا يكون من خلال تكوين قاعدة بيانات لكل أنشطة المؤسسة تتعلق بالعاملين. ويمكن تلخيص هذه المهام في الشكل التالي:



ومن خلال الإدارة الجيدة للموارد البشرية يُمكن الوصول لحالة من الرضا والقبول وبيئة عمل إيجابية تُساعد في تطوير ونمو المؤسسة ككل[٦١]، وهذه الإجراءات يسهل تطبيقها إذا أخذنا في اعتبارنا مؤسسة العمل الخيري التي يُدرك كل العاملين فيها أن عملهم هو رسالة لمساعدة المجتمع ومساعدة الأُسر الفقيرة بالأساس.

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

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

(٦١) المرجع السابق، صـ(٦:٩)

- ✓ أغلب مؤسسات العمل الخيري تفتقد وجود التخطيط الاستراتيجي وهذا يؤدي إلى عدم وجود برامج واضحة للتوظيف والتشغيل وتدريب الموظفين أو استقطاب الكفاءات أو الاهتمام برضا العاملين وصيانتهم والحرص على وجود بيئة عمل صحيَّة وجاذبة.
- ✓ في حالة الاحتياج إلى موظفين يقوم المسؤولون في المؤسسات الخيرية بالتعيين المُباشر دون البحث عن أفضل العناصر أو العمل بقوله تعالى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾[٦٢] أو اختيار الأفضل والأكفأ والأقدر على القيام بمهام العمل، وفي أهمية الاختيار يقول رسول الله -ﷺ- فيما يرويه عبدالله بن عمر رضي الله عنهما "إنما الناسُ كالإبل المائة، لا تكاد تجد فيها راحلة"[٦٣]، فهذه الإبل على كثرتها لا تكاد تجد فيها راحلة أي إبل تصلح لغرض الركوب والسفر، وهذا يلفت نظرنا إلى أهمية الاختيار ونُدرة العناصر الجيدة في عموم الناس، فيجب البحث عن أفضل الناس وليس أفضل المتقدمين.

(٦٢) القصص:٢٦

(٦٣) صحيح البُخاري، حديث رقم (٦٤٩٨).

- ✓ غالبية مؤسسات العمل الخيري تفتقد لوجود تقييم مُستمر للعاملين فيها ولذلك فهي تفتقر لوضع أسس مُعينة لترقية أو تطوير الأعمال[٦٤].

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

ثالثًا: الهيكل الإداري في مؤسسة العمل الخيري:

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

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

(٦٤) العلي، سُليمان بن علي، (١٩٩٦م) "تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية"، دار أمانة للطبع والنشر والتوزيع، بالتسفيل، ميريلاند الولايات المتحدة الأمريكية صـ (٤٠:٤٨).

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

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

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

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

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

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

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

رابعًا: الأسس العلمية لاختيار الموظفين:

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

- ✓ المؤهل العلمي: بكل تأكيد كل وظيفة شاغرة تحتاج لمؤهل علمي مُعين مرتبط بالمهام الوظيفية للوظيفة الشاغرة فالمؤهل العلمي لشخص سيعمل في معمل تحاليل طبية يختلف عن المؤهل العلمي المطلوب لشخص سيعمل في إدارة التسويق.
- ✓ الخبرة: من الأفضل أن يكون الشخص المُختار له خبرة كافية في المجال المطلوب.
- ✓ القدرة على العمل: وهذا يعني أن يمتلك الشخص القدرة البدنية على القيام بمهام الوظيفة والقدرة البيئية كقرب محل السكن وغيرها

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

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

- ✓ المؤهلات الشخصية: يجب أن يتميز الشخص الذي يعمل في مؤسسة خيرية بالشكل والخُلق الحسن وأن يتمتع بالسيرة الطيبة، ويجب استبعاد كل من لا يتوافق مع مكارم الأخلاق حتى لو كان يمتلك كل المميزات الأخرى ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾[٦٦]، ومن نافلة القول أن نقول أنه يجب على موظف المؤسسات الخيرية أن يتسم بكل مظاهر التقوى والصلاح كالمحافظة على صلاة الجماعة وغيرها والله يتولى سرائر الناس.
- ✓ المؤهلات النفسية: يجب أن يتميز موظف المؤسسات الخيرة بالصبر والحكمة وحُسن التصرف في المواقف الصعبة والرغبة في خدمة الآخرين بكل رضا وحب، كما يجب أن يكون الموظف طموحًا وله القدرة على الإبداع ويمتلك مهارات حل المُشكلات وتبسيطها والرغبة في الرُقي بالمؤسسة[٦٧].

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

---

(٦٦) [القصص:٢٦]

(٦٧) المرجع السابق صـ (٥٠،٥١)

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

- ✓ الأداء: يتأثر أداء الموظف بالمؤهلات العلمية والشخصية ومستوى الخبرة الذي يمتلكه، ومن ثَمّ يؤثر هذا الأداء على أداء المؤسسة ككل، فجودة الاختيار تؤدي لزيادة الإنتاج والجودة وترسيخ السمعة الجيدة للمؤسسة الذي ينعكس في التعامل مع المؤسسة وعلى زيادة التبرعات.
- ✓ تقليل الأخطاء: في حالة اختيار أشخاص مؤهلين فإن أخطاءهم في العمل تكون أقل بكثير من اختيار أشخاص غير مؤهلين.
- ✓ تقليل الدوران: من المُشكلات الصعبة التي تُعرقل تطور ونمو أي مؤسسة هو ترك الموظفين لعملهم بعد أشهر قليلة من استلام العمل، ومن أبرز أسباب ذلك هو عدم التدقيق في قبول الموظف أو أن الموظف كان لديه معلومات غير واضحة عن المؤسسة وطبيعة

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

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

خامسًا: اللوائح والقوانين التي تُنظم العمل داخل المؤسسات الخيرية:

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

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

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

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

- يجب تقديم الخدمات الخاصة بالمؤسسة دون تمييز بين المستفيدين بسبب الجنس أو الدين أو التوجه السياسي بل يكون العمل خالصًا لوجه الله تعالى وذلك امتثالًا قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿وَيُطْعِمُونَ ٱلطَّعَامَ عَلَىٰ حُبِّهِۦ مِسْكِينًا وَيَتِيمًا وَأَسِيرًا ۝٨ إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ ٱللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنكُمْ جَزَآءً وَلَا شُكُورًا ۝٩﴾ (٦٩)، ولأن كل الخدمات التي تُقدمها هذه المؤسسات تكون مدعومة من أموال الصدقات والزكاوات فيجب تقديمها للجمهور وفقًا للضوابط والأخلاق الإسلامية.
- الأهداف التي يقوم عليها العمل الخيري المؤسسي ثابتة ولا تتغير بتغير الزمان ولا المكان فهي تعمل على الارتقاء بالمجتمع بينما المواقف السياسية تتغير وأسماء المرشحين للمناصب السياسية تتغير، فدخول هذه المؤسسات في معترك العمل السياسي سوف يؤثر سلبًا على مصادر التمويل من ناحية ومن ناحية أخرى تكون هناك انعكاسات سلبية على متلقي الخدمة وفقًا للمواقف السياسية وما تتمخض عنه من عداءات وتحالفات.

(٦٩) الإنسان: ٨ - ٩

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

(٧٠) إبراهيم، حسنين توفيق (٢٠١٠م) "العمل الخيري والاستقرار السياسي في دول مجلس التعاون الخليجي: المُحددات....المجالات....الآفاق"، بحث مُقدم لمؤتمر العمل الخيري المنعقد بالكويت في الفترة من ٢:٤/ مارس٢٠١٠م، صـ (٢٥:٣٠).

البعض بأنها مبادئ الديمقراطية، وتطبيق هذه المبادئ يكفل للمؤسسة بالتطور والنمو[٧١].

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

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

(٧١) أبو الحسن، مصطفى موسى عبدالقادر، (٢٠١٨م) "معايير الحُكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية"، رسالة ماجيستير مُقدمة لأكاديمية الإدارة والسياسة، بالدراسات العُليا، قسم إدارة الدولة والحُكم الرشيد، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين المحتلة، صـ١٦.

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

أهمية التعاون والتكامل بين مؤسسات العمل الخيري:

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

- تبادل الخبرات والجهود التطوعية.
- تبادل الخبرات الإدارية في كيفية التعامل مع المُشكلات.
- تعظيم المنافسة بين هذه المؤسسات والتي تهدف لتقديم أفضل خدمة للمجتمع المدني.
- التعاون بين مؤسسات العمل الخيري قبل أن يكون ضرورة يفرضها العمل فهو مطلب أساسي من مطالب الشريعة الإسلامية وفقًا قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡبِرِّ وَٱلتَّقۡوَىٰۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلۡإِثۡمِ

﴿وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ۝٢﴾ [٧٢]، كذلك نهْي رسول الله الشديد عن كتمان العلم في حديث أبي هُريرة رضي الله عنه أن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- قال (مَنْ سُئِلَ عَنْ عِلْمٍ ثُمَّ كَتَمَهُ، أُلْجِمَ يَوْمَ القِيَامَةِ بِلِجَامٍ مِنْ نَارٍ)[٧٣]، وعندما نقول العلم فنحن نقصد العلم بمفهومه الواسع الشامل فالخبرة علم والمعرفة علم حتى أن تدلَّ شخصًا على رقم هاتف شخص آخر أو تدل رجلًا على الطريق، كل ذلك داخل في إطار العلم المأمور المُسلم بتبليغه لَمَنّ يحتاج إليه أو يطلبه، كما لا يجب أن ننسى أن التعاون بين مؤسسات العمل الخيري ينبع من الأخوة في الدين والمشاركة العضوية في الألم والفرح بين كافة المُسلمين، فقد روى النُعمان بن بشير رضي الله عنه عن رسول الله -صلى الله عليه وسلم- أنه قال "مثل: المؤمنين في تَوادِّهم، وتَرَاحُمِهم، وتعاطُفِهِمْ، مثل: الجَسَدِ إذا اشتكَى منْهُ عضوٌ تدَاعَى لَهُ سائِرُ الجَسَدِ بالسَّهَرِ والْحُمَّى"[٧٤]، وهذه الروح التعاونية هي التي تدفع أبناء الحي الواحد والمنطقة الواحدة للتعاون البنّاء الخلّاق.

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

(٧٢) المائدة: ٢

(٧٣) سُنن أبي داوود حديث رقم (٣٦٥٨).

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

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

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

أشكال التعاون بين مؤسسات العمل الخيري:

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

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

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

- التعاون مع مؤسسات أخرى لا تعمل في النشاط الخيري: يُمكن أن تتعامل المؤسسة مع أحد مراكز التدريب للحصول على دورات تدريبية مدعومة أو عقد لقاءات مع خبراء متطوعين في مقار مراكز التدريب، كذلك يُمكن عقد اتفاقيات مع المراكز التي تُقدم خدمات صحية مثل: المستشفيات ومعامل التحاليل، أو التعاون مع أي أنشطة أخرى للحصول على الخدمة بتكلفة مخفضة.
- التعاون بين مؤسسات العمل الخيري الحديثة والقديمة: هذا التعاون يُمكن أن يأخذ أشكالًا متعددة منها تقديم المساعدات والإرشادات الضرورية للمؤسسة الحديثة (أي جديدة في العمل) وقد يتطور التعاون إلى الانضمام والاندماج في المؤسسات الخيرية الكُبرى مع الاحتفاظ بشخصية واستقلالية المؤسسة الصغيرة لكي تتمكن من تقديم الخدمات لأبناء الحي أو المنطقة المحلية.

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

المتطلبات التي تحتاجها مؤسسة العمل الخيري للوصول لتعاون ناجح:

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

المحيطة بها، فيكون هدف التعاون هو معالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات.

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

مع تلك الهيئات والحرص على أن تكون تعاون مع أي مؤسسة إضافة للعمل الخيري[٧٥].

سادسًا: مواصفات المؤسسة الفعالة:

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

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

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

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

(٧٦) المرجع السابق صـ (٧٠:٧٥).

الفصل السابع

التطوع في مؤسسات العمل الخيري

توطئة:

رأينا في الفصول السابقة كيفية تحويل العمل الخيري إلى عمل مؤسسي وذكرنا نبذة سريعة عن كيفية إدارة وتنظيم العمل الخيري المنبثق من لجان المسجد وكيفية تدخل لجان المسجد لممارسة دورها الرقابي ودورها التعاوني مع هذه المؤسسات.

في هذا الفصل سوف نتناول ركيزة هامة من ركائز العمل الخيري وهو التطوع وسوف نتناول هذا الأمر من زاوية التركيز على نشر ثقافة التطوع وزيادة عدد المتطوعين وتعظيم الاستفادة من بنك المسجد (راجع الفصل الأول)، ودمج هؤلاء المتطوعين في أعمال لجان المسجد أو المؤسسات الخيرية التي تعمل بالتعاون مع إدارة المسجد.

أولًا: مفهوم العمل التطوعي:

العمل التطوعي من المفاهيم التي ظهرت حديثًا في إدارة المؤسسات الخيرية والإغاثية وهو عبارة عن بذل الخير للآخرين في عدة صور فقد يكون وقتًا أو مالًا أو غيره يُقدّمه المتبرع للمؤسسة أو بمعنى آخر أن الشخص المتطوع يُقدّم نفسه إلى مؤسسة العمل الخيري ويُخبرهم أنه على استعداد للعمل مع المؤسسة في فترة مُحددة دون انتظار أي أجر مالي وفقًا لخبراته ومهاراته والأعمال التي يُجيد أداءها، ولمزيد من توضيح هذه العناصر:

أ) العمل: هو كل جهد مبذول من أجل الخير والمنفعة يقوم به المتبرع لمساعدة الآخرين.

التطوع: كلمة التطوع من الفعل "طوع" وهو يعني الانقياد والاتباع نقول طاع بمعنى رضي، وأطاع يطوع طوعًا فهو طائع، ولقد جاء لفظ تطوع في القرآن الكريم في سياق فعل الخير يقول تعالى قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَمَن تَطَوَّعَ خَيْرًا فَإِنَّ ٱللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ ﴿١٥٨﴾ ﴾ (٧٧)، فالتطوع هو بذل الخير للآخرين(٧٨)، ولقد ورد أيضًا في التنزيل الحكيم لفظ المتطوع بالجُهد في قوله تعالى قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ ٱلَّذِينَ يَلْمِزُونَ ٱلْمُطَّوِّعِينَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ فِي ٱلصَّدَقَٰتِ وَٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ إِلَّا جُهْدَهُمْ فَيَسْخَرُونَ مِنْهُمْ سَخِرَ ٱللَّهُ مِنْهُمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴿٧٩﴾ ﴾ (٧٩)، وكلمة " الْمُطَّوِّعِينَ" أصلها "المُتطَّوِّعِينَ" وقد أُدغمت التاء في الطاء(٨٠)، والتطوع هو بذل الجهود طواعية وهو زائد عن الفرض أو الواجب يقوم به الفرد مُختارًا وهذا الجهد المبذول قد يكون جهدًا شخصيًّا كأن يتطوع طبيب أو مُعلم أو غيرهم من أصحاب المهن للعمل دون مقابل لعدة أيام في الشهر أو يتطوع صاحب مهنة مثل: البنّائين أو المتخصصين في التشييد ببناء مبنى وتشييده دون أخذ أجر على هذا العمل لأن هذا المبنى سيتم تخصيصه كدار للأيتام أو مُستشفى لعلاج أبناء المجتمع أو غيرها من مشروعات الخير.

فالعمل التطوعي أو بذل الخير للآخرين بهذا المفهوم هو قديم قِدم الإنسان لأنه وفقًا لرؤية أغلب الفلاسفة والباحثين فإن الإنسان كائنٌ

---

(٧٧) البقرة: ١٥٨

(٧٨) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم، (١٩٩٣م) "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، باب تطوع، الجزء الثامن صـ (٢٤٠).

(٧٩) التوبة: ٧٩

(٨٠) ابن فارس، أبو حسين بن زكريا (١٩٩١م)"مُعجم مقاييس اللغة"، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت، لبنان، صـ(٤٣١).

اجتماعيٌّ بطبعه والعلاقات الاجتماعية تقوم على أساس التعاون ومساعدة الآخرين. من هنا نجد أنه من الخطأ أن نعتقد أن العمل التطوعي قد نشأ مع مؤسسات العمل الخيري المدني ولكن هذا العمل موجود منذ القِدَم ولدينا في التراث الفكري والإسلامي نماذج رائعة في الأعمال التطوعية فإنقاذ ذي الحاجة الملهوف ومساعدة الأرامل والأيتام حتى الرجل يُساعد الرجل لرفع متاعه على دابته ابتغاء الأجر من الله، كل هذه القِيم أفرد لها عُلماؤنا في كُتب الفقه الأبواب الطوال، وكل الأعمال التطوعية تدخل أيضًا من باب التعاون على البر والتقوى التي أمر الله عباده بها في قوله قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ۝٢ ﴾ ، ومن العُلماء مَن ذهب لتعريف التطوع من منظور ديني بأنه فعل الخير ابتغاء الأجر والثواب من الله.

في كل الأحوال نجد أن التطوع هو بذل الجهد أو المال أو الممتلكات (في صورة وقف) من مُنطَلق إنساني ديني دون انتظار الأجر أو الثمن من الهيئة التي قبلت التطوع والتطوع بهذا المفهوم يشمل كل أعمال الخير[٨١].

ثانيًا: أهمية العمل التطوعي:

يكفي أن نعلم أن العمل التطوعي مطلب أساسي لكل المؤمنين بالله ولكل الطامعين في نيل رحمة الله والتمتع برضاه في الدنيا والآخرة وإن المتصفح لسيرة النبي -صلى الله عليه وسلم- وصحابته رضوان الله عليهم من بعده

(٨١) الفرا، منى إسماعيل رفيق، (٢٠١٤م) "درجة ممارسة طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعمل التطوعي وعلاقتها بالمهارات القيادية لديهم" رسالة ماجيستير مُقدمة لكلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين المُحتلة، صـ(٣٠:٣٣).

ليجد أن الإسلام كان سبَّاقًا في إزكاء روح الأُلفة والتعاون بهدف المشاركة في عمل فعال وما كان يوم بناء مسجد النبي -ﷺ- والكل يحمل الحجارة..... إلا صورة من صور العمل التطوعي..... وكذلك يوم حفر الخندق في يوم الأحزاب ..... إلا صورة من صور العمل التطوعي.... وكذلك هذه الجيوش الفاتحة التي كانت تجوب الأرض ابتغاء فتحها وإخراج أهلها من استعباد الإمبراطوريات وتحريرها وغيرها من أعمال الخير لم تكن إلا صورة من صور العمل التطوعي.

خلاصة كل ذلك أن العمل التطوعي هام وضروري لنشأة أي مجتمع ولا يُمكن حصر فائدة هذا العمل التطوعي في كتاب ولكن يُمكن ذكر أهم هذه الفوائد فيما يلي:

أ) العمل التطوعي وتنشئة الفرد:

الفرد الذي يُشارك في العمل التطوعي يكتسب العديد من الصفات الحميدة مثل: الإخاء والإيثار والتضحية والصدق وكافة مكارم الأخلاق. العمل التطوعي يُساعد الفرد على اكتساب مهارات التواصل والعمل ضمن فريق عمل بما تشتمل عليه من تنسيق وتواصل، كذلك يكتسب الفرد مهارات القيادة وتعليم الآخرين والتعلم منهم.

ب) العمل التطوعي والانتماء للمجتمع:

في العمل التطوعي يخرج الفرد من دائرة اهتماماته الأسرية الضيقة إلى دائرة الاهتمام بمشاكل المجتمع الذي يعيش فيه وهذا يرفع من درجة انتمائه وحبه لهذا المجتمع فيتحول الفرد إلى عُنصر فعّال يهتم بالرُقي بهذا المجتمع من كل النواحي المادية والأخلاقية. كذلك الأعمال التطوعية تزيد من

وعي الشباب ومعرفتهم بالإمكانيات المُتاحة في بيئتهم المحلية فيتجه فِكرهم نحو تعظيم هذه الإمكانيات.

ت) العمل التطوعي وضبط سلوكيات الأفراد:

خلال العمل التطوعي يتعلم المُشارك فكرة ترتيب الأولويات وممارسة تنفيذ الخطط ومراجعة الأعمال والتأكد من سلامة كل خطوة من خطوات التنفيذ. كذلك مشاركة الشباب في العمل التطوعي يُعلمه كيفية إدارة وقته بطريقة علمية تؤدي لإفادته وإفادة المجتمع، هذا بالإضافة إلى تولد علاقات وصداقات مع المشاركين في هذه الأعمال وكلها تكون مفيدة للمشاركين مدى الحياة، لأنه غالبًا ما يتخلل الأعمال التطوعية اجتماعات وندوات وتنظيم أعمال اللجان، كذلك في الأعمال التطوعية يجد المُشارك نفسه في عمل ميداني وليس في عمل مكتبي بل يقوم بتطبيق كل ما تعلمه على أرض الواقع ويبدأ في التواصل الفعلي مع بيئة العمل الفعلية، وكل ذلك يُشكِّل إضافة وخبرة للمشاركين خاصة الشباب منهم.

ث) العمل التطوعي ومُساعدة المؤسسات الرسمية:

المؤسسات الرسمية لا تستطيع أن تتحمل أعباء كل الأعمال الخدمية في المجتمع بسبب ضعف الميزانيات وارتباط أعمالها بأزمنة ومواقع مُحددة لذلك نجد أن الأعمال التطوعية تدخل لتسد هذا العجز وملء هذا الفراغ، ويظهر ذلك بصورة واضحة خلال الكوارث فنجد جمعيات الإغاثة من كل مكان تهرع إلى الأماكن المنكوبة وتقوم بإنشاء المستشفيات الميدانية التي تُعالج المنكوبين بالمجان، وكذلك تتطوع جهات أخرى لنقل المنكوبين وإخلائهم وتطوع جهات ثالثة لدفع تعويضات أو إعادة إعمار الأماكن المنكوبة كل هذه الأدوار المُساعدة تجعل الحكومات تتفرغ في

التخطيط وفي توفير الميزانيات لأعمال أكبر، أي أن سماح الحكومات وتشجيعها للأعمال التطوعية يوفر على الحكومة الوقت والجهد والمال.

كذلك من فوائد الأعمال التطوعية تأكيد الدور التكاملي التعاوني بين الحكومة والشعب وترسيخ هذه المبادئ في الشعوب من شأنه أن يؤدي لثمرات متعددة حيث سيمتد هذا التعاون ليشمل كل المجالات مثل: التعليم والصحة وتنظيف الطُّرق ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.

ج) العمل التطوعي وترسيخ الفكر الديمقراطي:

الفكر الديمقراطي يقوم على أساس معاملة الناس دون تمييز واتباع مبادئ الشفافية في قبول التبرعات وفي الإنفاق وقبول مبدأ المُساءلة من الجهات المعنية سواء داخل المؤسسات الخيرية والتي تتمثل في قيام مُراجعي الحسابات بمراجعة كل الدفاتر وضبط ما بها من مخالفات أو أخطاء أو كان قام بذلك السُّلطات الرقابية من جهات رسمية وفقًا لما تنص عليه قوانين إشهار الجمعيات الأهلية في غالبية دول العالم المتقدم. من هذا المنظور نجد أن المُشاركة في الأعمال التطوعية تتوافق مع الفكر الديمقراطي وهذا يؤدي لترسيخ هذا الفكر وما يتعلق به من مفاهيم في نفوس وسلوكيات المشاركين، ومن الطبيعي أن يُساعدوا على نشرها في مجتمعاتهم.

ح) العمل التطوعي واستثمار الطاقات:

خلال العمل التطوعي يتعرف المُشاركون على إمكانيات البيئة المحلية لديهم ومن ثَمّ يبدؤون في التفكير في تطوير هذه البيئة بصورة تسمح لهم برفع مستوى جودة الحياة بصفة عامة، وهذا يُفيد الفرد والمجتمع[٨٢].

ثالثًا: إدارة التطوع:

عندما نتخيل عددًا ضخمًا من الجهات والحكومات والشركات والأفراد تتقدم بجهود تطوعية فمن دون شك هذا التخيل يفرض علينا دراسة كيفية إدارة هذه الجهود والتنسيق فيما بينها للوصول إلى أفضل أداء وتحقيق أعلى عائد استثماري من هذه الجهود، وللوصول إلى ذلك يجب التركيز على جانبين أحدهما يُركز على المعلومات والمفاهيم والآخر يتعلق بإدارة المتطوعين أنفسهم بالإضافة إلى وضوح الثقافة التنظيمية أمام إدارة المتطوعين واستخدام التكنولوجيا الحديثة في استدعاء المتطوعين وفي التعامل معهم:

الجانب الأول: معلومات ومفاهيم خاطئة تتعلق بالتطوع: وأهم هذه المفاهيم:

- ✓ النظر إلى التطوع على اعتبار أنه مطلوب في أعمال الإغاثة وما تشتمل عليه من رعاية صحيَّة واجتماعيَّة فقط: في الحقيقة هذه نظرة خاطئة تمامًا لأن التطوع يشتمل على جميع الأعمال الخدمية للمجتمع مثل:

(٨٢) روينة، عبدالرحمن (٢٠١٨م)"العمل التطوعي ودوره في الارتقاء بقيم المواطنة"، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد السابع، جامعة الأمير عبدالقادر قسنطينة، الجزائر صـ (١٤٩:١٥٤).

التطوع لتعليم أفراد المجتمع وتدريبهم أو التطوع للمشاركة في إقامة مُباراة رياضية أو غيرها من الأنشطة الترفيهية.

- ✓ النظر إلى التطوع على أنه ليس عمل حقيقي: للأسف الكبير كثيرٌ من المتطوعين ينظرون إلى الخدمات التي يُقدمونها على أنها ليست بالقيمة العالية وهذه نظرة خاطئة تمامًا لأن غالبية المؤسسات الخيرية تستعين بالمتطوعين وأن إلغاءها لبند إدارة واستقدام المتطوعين قد يؤدي إلى عجز هذه المؤسسة عن تقديم أغلب خدماتها.
- ✓ عدم تخصيص غالبية المؤسسات الخيرية جانب من إدارتها يهتم بإدارة جهود التطوع: هذا في الحقيقة يؤدي لفقدان كثير من الجهود فإدارة الجهود التطوعية أصعب بكثير من إدارة أعمال منتظمة طوال العام لأن المتطوعين يتبرعون بالوقت أو الجهد الشخصي أو المال والأدوات وكل ذلك يحتاج لإدارة مهارة تُجيد الاستفادة من كل هذه الأشياء.
- ✓ التطوع لا يكون إلا لأشخاص مُعينين: بسبب ضعف ثقافة التطوع في أغلب المجتمعات فيعتقد بعض الناس أن التطوع للعمل لحساب المؤسسات الخيرية ولو لبضع ساعات في الأسبوع أو الشهر تكون لأفراد بعينهم كالمعلمين والأطباء وهذا اعتقاد خاطئ لأن نشاط المؤسسات الخيرية يجب أن يشمل كل المجتمع بكل محتوياته ومفهوم أن هذا المجتمع يحتاج لكل المهن وكل الطاقات.
- ✓ اعتقاد بعض المؤسسات أن المتطوعين تحت الطلب وبجاهزية عالية: المتطوعون قد لا يكونون جاهزين في كل الأوقات، لذلك يجب

التنسيق معهم ومعرفة أنسب الأوقات التي يُمكن أن يقدموا فيها خدماتهم، كذلك يجب أن تكون لدى إدارة المؤسسة الخيرية بدائل للأشخاص المتبرعين للجوء إليها خلال تنظيم أعمال التطوع وأن تكون على استعداد للتواصل مع متطوعين آخرين، وأن تقوم بتجهيز حلول بديلة عند التعامل مع اعتذارات المتطوعين لضمان استمرار الأداء بنفس المستوى.

- ✓ المتطوعون يُنافسون العاملين بأجر: هذا مفهوم خاطئ والحقيقة أن المتطوعين يدعمون العاملين في المؤسسة الخيرية وأن دورهم دور تكميلي للتخصصات النادرة أو المساهمة في شراء المعدات والأجهزة غالية الثمن[٨٣].
- ✓ من خلال النقاط المذكورة أعلاه نجد العمل التطوعي ضروريًّا ويمكن أن يشمل كل التخصصات وكل القادرين على العمل في المجتمع وعند وجود لجان مسجد نشيطة تستطيع أن تجمع المعلومات وتتعامل بأمانة وشرف وتقدير واحترام لكل الناس فإنه من المتوقع أن يُسجل غالبية الناس في بنك المسجد السابق الإشارة إليه وسيقومون بتسجيل تخصصاتهم والمهارات التي يستطيعون تقديمها، ومن هنا يجب على إدارة المسجد أو المؤسسة الخيرية إنشاء إدارة أو

(٨٣) نوبل، جوي وآخرون (٢٠١١م) "إدارة برامج العمل التطوعي"، ترجمة مركز بناء الطاقات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، صـ (٣١:٢٨).

مكتب مُستقل داخل المؤسسة يهتم بإدارة شؤون هؤلاء المتطوعين. وهذا ما سنراه في الجانب الثاني.

الجانب الثاني: إدارة المتطوعين:

وجود إدارة مُستقلة في مؤسسة العمل الخيري تهتم بالمتطوعين أمر ضروري للغاية لأن الإدارة والتنسيق الجيد للجهود المبذولة تعني الاستفادة القصوى من هذه الجهود بالإضافة إلى تحقيق بيئة عمل مُشجعة تُشجع المتطوعين على تكرار تجربتهم ودعوة أصدقائهم للمشاركة في هذه الأعمال التي تجمع بين المُتعة والمنفعة. من ناحية أخرى يجب تدريب القائمين على إدارة المتطوعين في المؤسسات الخيرية على معاملة المتطوعين وعدم الحد من حُريتهم وتحركاتهم مادامت في الإطار المسموح به والذي يخدم العمل، وكذلك شرح للمتطوعين طبيعة المهام المطلوب تأديتها وطريقة تجنبهم للمخاطر وطريقة استدعائهم للنجدة أو طلب المُساعدة من زملائهم أو من بقية فريق العمل.

قد تحتاج القيادات الإدارية في العمل التطوعي إلى تبني فكرة القيادة الخادمة والقيادة الخادمة هي تلك القيادة التي تخدم جميع العاملين في المؤسسة وتُشاركهم جميعًا في صناعة القرارات وفي تطوير أنفسهم الذي يؤدي في النهاية إلى تطوير المؤسسة ككل، وهذا المفهوم في القيادة يتوقف بصورة كبيرة على شخصية القائد أو المدير[٨٤].

(84) Saglam, Mehmet Hilmi & Alpaydın, Yusuf, (2017) "The relationship between school administrators' personalities and servant leadership behaviors", Journal of Education and Training Studies Vol. 5, No. 8; August 2017.

التعامل مع المتطوعين يحتاج لطريقة أخرى فلا تصلح طريقة الثواب والعقاب التي يتم تطبيقها مع الموظفين نظير الأجر ولكن يجب استخدام نوعيات أخرى من الحوافز ومن أدوات الضبط، ومن هنا يجب على مدير الفريق المتطوع أن يُدرك ذلك وأن يُدرك أن كل أفراد فريق العمل يُمكن أن يترك العمل المسؤول عنه دون أدنى مسؤولية قانونية ودون الاحتياج إلى إشعار مُسبق لذلك يجب أن يكون استمرار المتطوع في العمل حتى نهايته نابع من حرص المتطوع على تأدية الخدمة وإدراكه لطبيعتها، ويمكن تلخيص أسلوب الإدارة الناجح للمتطوعين من خلال فهم الآتي:

✓ هدف إدارة المتطوعين: لكي تكون إدارة المتطوعين في المؤسسة على درجة عالية من الفاعلية يجب أن تتبنى الأهداف الآتية:

- تشجيع الأفراد المتطوعين على توليد الأفكار والبحث عن حلول غير تقليدية للمشاكل، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من خبرات ومؤهلات المتطوعين.
- الاستخدام الأمثل لكل الموارد والذي قد يشمل مواردًا مالية أو مُعدات أو أفرادًا متطوعين يتعاملون مع هذه المواد.
- التنسيق بين الأفراد المتطوعين، وهنا يجب تحري أعلى درجات الدقة فالطبيب يعمل في قيادة الفريق الطبي والمُعلم أو المُحاسب يجب توجيهه لعمل مناسب له ويجب التأكد من رضا المتطوع للقيام بهذا العمل ويجب توفير إجابات شافية لكل التساؤلات التي تدور في عقل المتطوع. كما أن عملية التنسيق يجب أن تشتمل على الفروق الفردية بين المتطوعين فهذا شاب وهذا شيخ كبير وهذه امرأة وهذه

فتاة صغيرة، كل هذه الأخلاط البشرية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تنظيم فريق العمل التطوعي.

- يجب مُراعاة أن أغلب المتطوعين يعملون خارج ساعات العمل الرسمية فيكون العمل في الغالب بعد الظهر أو في الليل وعلى مدار سبعة أيام في الأسبوع ويكون ذلك مطلوبًا عند تنظيم القوافل الطبية أو المسابقات الرياضية أو غيرها من الأنشطة.

✓ متطلبات إدارة العمل التطوعي: نحن نحتاج لمؤهلات شخصية خاصة في إدارة المتطوعين والتي تشتمل على مؤهلات علمية مناسبة لكل برنامج أو كل مهمة عمل هذا بالإضافة إلى ضرورة معرفة فريق الإدارة لطبيعة وفلسفة التطوع والمتطوعين وطريقة التعامل معهم. من هنا يجب على إدارة المتطوعين أن تكون قادرة على إجراء فحص مبدئي لمعرفة مستوى الصحة والمرض والقدرة على تحمُّل العمل لدى المتطوعين وكذلك تصنيفهم وفقًا لمهاراتهم وأعمارهم.

في الحقيقة هناك نقاط رئيسية يجب مراعاتها إذا أردنا إنشاء وحدة مُستقلة لإدارة المتطوعين هذه الوحدات تشتمل على عدة مراحل هي:

- تحديد الاحتياجات: وفيها يتم تحديد التخصصات والمواصفات المطلوب توافرها في المتطوعين وذلك وفقًا لمهام العمل المتوقعة.
- البحث عن متطوعين: وهذا يكون من خلال التواصل مع الأفراد المسجلين في بنك المسجد أو من خلال الإعلان العام عن طريق لجان المسجد المعنية.

- اختيار المتطوعين: في حالة تقدُّم أكثر من متطوع أو عدد أكبر مما هو مطلوب يتم عرض مهام العمل المطلوب أداؤه عليهم وبعد ذلك تقوم إدارة تشغيل المتطوعين باختيار أنسب المتقدمين.
- التعريف والتوجيه: في هذه المرحلة يتم شرح مهام العمل بالتفصيل للمتطوعين وتعريفهم بنشاط المؤسسة وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه والتعرف على العاملين في المؤسسة.
- التدريب: في هذه المرحلة يتم تدريب المتطوعين على مهام العمل المطلوب تنفيذها، وعملية التدريب تُساعد المتطوعين على تحسين مهاراتهم ويمكن أن يكون المُدربون متطوعين أيضًا وذلك لتقليل النفقات قدر المُستطاع، كذلك يُساعد التدريب على رفع ثقة المتطوعين في المؤسسة وهذا قد يدفعهم إلى تكرار عملية التطوع أو التطوع بغرض التعلم في بيئة العمل.
- الإشراف والمتابعة: عملية الإشراف والمتابعة يقوم بها متخصصون في المؤسسة ويجب أن يكون القائمون عليها مدركين لكل مفاهيم التطوع لكي يتعاملوا مع المتطوعين كمُيسرين ومرشدين وليسوا كرؤساء لهم لأن معاملاتهم كموظفين قد يؤدي لنفور المتطوعين.
- التقييم: بعد الانتهاء من تنفيذ المهام يأتي دور التقييم ويجب أن يكون محدد المعالم وأن يكون وفقًا لمعايير وضوابط واضحة وفي النهاية يتم كتابة تقرير يشتمل على نتيجة التقييم ورأي المشرفين ويتم اطلاع المتطوع والمسؤولين في المؤسسة على هذا التقييم، وهذا

التقييم يوضح مستوى رضا المتطوع عن فترة التطوع ومدى إقباله على تكرار التطوع وكذلك على مستوى أدائه وهذه البيانات تكون مهمة لوحدات التحليل الوظيفي بالمؤسسة.

- الاعتراف والتقدير: من عوامل جذب المتطوعين هو اعتراف المؤسسات الخيرية بجهودهم ويمكن أن يكون ذلك من خلال إقامة حفل لتكريم المتطوعين ومنحهم شهادات تقديرية، وخلال حفلات التكريم يُطلب من المتطوعين إبداء رأيهم في بيئة التطوع ومن ناحية أخرى يجب على إدارة التطوع أخذ أي ملاحظات للمتطوعين بعين الاعتبار لجعل بيئة التطوع ممتعة وجاذبة لتكرار عملية التطوع وجذب متطوعين جُدد.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

- وتطبيق هذه المراحل وفقًا لرؤيتنا يضمن إدارة جيدة للمتطوعين[٨٥].

(٨٥) تقرير جمعية إطعام (٢٠٢٠م) "الدليل التشغيلي لمديري إدارة التطوع"، وزارة العمل والخدمة الاجتماعية بالسعودية، صـ (٢٤:٢٧).

من ناحية أخرى يجب على إدارة التطوع دراسة طبيعة المتطوعين باستمرار من ناحية دوافعهم نحو التطوع ومن خلال فهم الإدارة لهذه الدوافع تبدأ عمليات جذب متطوعين جُدد وتحسين بيئة التطوع وهذه الدوافع غالبًا ما تكون:

- متطوعون بدافع الإنجاز: وهؤلاء يبحثون عن تحقيق ذاتهم من خلال تقديم عمل متميز ودائمًا ما يتغلبون على العقبات التي تُصادفهم خلال تنفيذ المهام ويكون كل همهم تحقيق أعلى إنجاز بأعلى جودة، هذه الفئة يُمكن الاستفادة من دافعيتهم في تجهيز فريق التطوع قبل بداية الأعمال لأنهم يستطيعون قيادة غيرهم بسبب أسلوبهم المُحِب للخير وتواضعهم وسط الفريق وتطبيقهم لمفهوم القيادة الخادمة السابق الإشارة إليه، ويمكن تحفيزهم من خلال تعليمهم مهارات جديدة ودعوتهم لكتابة تقارير للاستفادة منها في مستقبل عمل المتطوعين بالمؤسسة.
- المتطوعون بدافع القيادة والسيطرة: هؤلاء يكون لديهم أفكار ويرغبون في التأثير على الآخرين ولديهم إصرار على تنفيذ ما يرونه صوابًا، هذه الفئة تجد حافزًا كبيرًا عند السماح لهم بقيادة الآخرين وإجراء بعض التغييرات ومنحهم فرصة التواصل مع متطوعين آخرين وتكليفهم بأعمال تطلب مهارات إدارية.
- المتطوعون بدافع الانتماء والقبول الاجتماعي: هذه الفئة تبحث عن توسيع دائرة معارفهم الاجتماعية ويبحثون عن صداقات جديدة

ويبحثون عن احترام الآخرين ويرغبون دائمًا في التواجد وسط الناس، وهذه الفئة يُمكن تحفيزها من خلال توفير هذه البيئة لهم ومنحهم مهام تحتاج للعمل الجماعي.

- المتطوعون بدافع التكريم والتقدير: هذه الفئة تبحث عن الظهور وعن المكانة الاجتماعية ويبحثون دائمًا عن المهام القصيرة الأمد والتي يراها الناس، وهذه الفئة يُمكن الاستفادة منها من خلال تكليفهم بالأعمال التي تظهر على المستوى الإعلامي وتكريمهم في حفلات التكريم.
- المتطوعون الراغبون في تغيير وتطوير المجتمع: هذه الفئة تكون حريصة على تحقيق المصلحة العامة ويؤمنون بالقيم والمُثل العُليا ويرغبون في المشاركة في الأعمال التي ستعود بالفائدة على المجتمع، وهذه الفئة يُمكن الاستفادة منها من خلال إشراكهم مع مجموعات تتشابه معهم في نفس القيم وإشراكهم في أعمال لها نفع مباشر للمجتمع.

في كل الأحوال يجب على إدارة المتطوعين الاستفادة من كل الفرص المُتاحة[٨٦].

- ✓ القيم المتعلقة بالعمل التطوعي من منظور إداري: العاملون في إدارة التطوع لا يحتاجون لمهارات إدارية فقط بل يحتاجون لمعرفة وممارسة العديد من المفاهيم والقيم الأخرى التي تجعلهم قادرين على تنسيق

(٨٦) المرجع السابق صـ (٣٢،٣٣).

الأدوار والأعمال بحيث يحدث اندماج بين قيم العمل وقيم المتطوعين. فيجب أن يتم العمل بأقل قدر من الروتين وأن تكون الاجتماعات المنعقدة للتشاور والنظر في كافة الظروف والملابسات وأخذ الحيطة والحذر من كل المخاطر وفي النهاية يجب على الإدارة أن تأخذ القرار السريع دون انتظار الحصول على إجماع الآراء أو الدخول في سلسلة من الاجتماعات المُملة والتي قد تُفسد فاعلية القرارات. في حالة المؤسسات الصغيرة يكون دور إدارة التطوع دورًا إشرافيًّا فقط، فرد أو مجموعة أفراد يُشرفون ويوجهون فرق العمل أما في المؤسسات الكبيرة فيكون دور الإدارة أكبر فقد يحتاج الأمر إلى تنسيق الجهود مع الفرق التطوعية الأخرى في إطار تعاوني تكاملي، كل هذه الجوانب يجب أن تكون أمام أعين القائمين بأعمال إدارة فِرق المتطوعين[٨٧].

الجانب الثالث: الثقافة التنظيمية:

المؤسسة تعمل ككيان مُستقل أو ككائن حي وهذه المؤسسة يكون لها ثقافة أو سمت ومواصفات عامة وأفكار سائدة فيها وهذه الأشياء يُطلق عليها عُلماء الإدارة الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والرموز والطقوس المتشاركة التي يتفق عليها الغالبية الكاسحة من العاملين في المنظمة هذه القيم والرموز والطقوس تفرض على العاملين التصرف بنمط مُعين عند تعامل المنظمة أو المؤسسة مع الجهات الخارجية وعند قيام المنظمة بحل ما يعترضها من مشاكل كذلك تؤثر هذه الثقافة في طريقة تعامل المنظمة مع الزبائن،

(٨٧) المرجع السابق صـ (٤٥:٥١).

والعملاء، والثقافة التنظيمية تعني الأخلاق والقيم والسلوكيات والأفكار السائدة في المنظمة وهذه الثقافة تكون مدعومة من كل العاملين في المنظمة وتُشجعها القيادة العُليا في المنظمة(٨٨).

من خلال فهمنا للثقافة التنظيمية نجد أنها تؤثر في أداء مؤسسة الأعمال وفي حالة المؤسسات غير الربحية أو المؤسسات الخيرية نجد أنها تؤثر على استجلاب التبرعات والتعامل مع المتطوعين والقدرة على إنجاز أعمال الخير لذلك يجب من بداية التعيين لموظفين جُدد في المؤسسة أن يتم اختيار هؤلاء الموظفين على درجة عالية من الأخلاق والسُّمعة الطيبة لأن ذلك سيُساهم بشكل أو بآخر في تشكيل شخصية المؤسسة. فالثقافة السائدة في المؤسسة يكون لها انعكاس على أدائها ويمكن أن نرى ذلك في:

- ✓ توجهات العاملين: التوجه هو درجة الحُب والتوافق بين عقائد العاملين والثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة فكلما كان هناك تقارب وتطابق بين ما يؤمن به العاملون في المشروع وبين أهداف هذا المشروع فإن أداء العاملين سيكون أقوى لأن العاملين يبذلون أقصى جهدهم بتفانٍ وحبٍّ وإخلاصٍ.
- ✓ الانتشار: يُشير مفهوم الانتشار إلى زيادة نسبة العاملين الذين يُدركون ويعملون وفقًا للثقافة التنظيمية للمؤسسة فكلما كانت المفاهيم والقيم التنظيمية واضحة ومنتشرة ومدعومة من عدد أكبر من العاملين كلما كان أداء هذه المؤسسة أعلى جودة.

(٨٨) الطائي، منى عبدالجبار (٢٠١٤م) "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"، بحث منشور، كلية التربية بنات، جامعة بغداد، العراق، صـ (١٩:٨).

- ✓ القوة: قوة الثقافة التنظيمية تعني مدى تعمقها في قلوب وعقول العاملين فكلما كانت هذه الثقافة متجذرة وعميقة كان التفافُ العاملين حولها أكبر وهذا يؤثر إيجابيًّا على أداء المؤسسة.
- ✓ المرونة: مرونة الثقافة التنظيمية تعني قدرة ثقافة وسلوكيات العاملين في المؤسسة على التعامل مع التغيرات والتطوير من الذات وقدرة المؤسسة على التعامل مع الظروف الطارئة، فكلما كانت درجة المرونة قوية كان أداء المؤسسة أفضل، ولتقوية مرونة المؤسسة يجب اتباع الآتي:

- تعيين مسؤول يكون قادرًا على الإجابة على كل التساؤلات التي يطرحها العاملون من وقت لآخر وخاصة في حالات الطوارئ، ويكون هذا المسؤول على علم بكل مجريات الأحداث وما يحدث على مستوى البيئة العامة للمؤسسة.
- التدريب والتطوير المستمر للعاملين لزيادة قدرة العاملين على أداء كافة الأعمال تحت كل الظروف.
- الاستعانة بمتخصصين من الخارج للقيام بأعمال الرقابة ولتحقيق التواصل مع الكفاءات الخارجية.

- ✓ الانضباط: من أهم عوامل النجاح هو انضباط العاملين بالقوانين واللوائح التي تحكم المؤسسة وتحكم العاملين فيها وتحكم وتُنظم كل جوانب العمل، والثقافة التنظيمية تؤثر على درجة الانضباط في المؤسسة فالعاملون المحبون للعمل والمؤمنون بأهداف المؤسسة تكون

لديهم رغبة في العمل والتفاني من أجل إنجاز كافة المهام، ولتحقيق هذه الغاية يجب:

- تشجيع المبادئ التي قامت عليها المؤسسة والعمل على نشرها ودعمها لدى العاملين.
- شرح وإظهار قيمة الأعمال التي تؤديها المؤسسة للعاملين والرد على استفساراتهم.
- أن تكون ثقافة المؤسسة (المنظمة) تؤمن بالتخطيط والتطوير على المدى البعيد.
- يجب أن تكون للمؤسسة شخصية مُستقلة ومميزة بين كافة المؤسسات المنافسة والسعي لأن تكون شخصية المؤسسة محل فخر لجميع العملين فيها.
- العمل على التوافق بين كافة العاملين والسعي الدؤوب لحل كافة المشاكل بين العاملين وفقًا لمبادئ العدل والإنصاف.
- زيادة مستوى الترابط بين العاملين وتعميق ثقافة فريق العمل أو الجماعة والأسرة الواحدة.
- الحرص على تنويع ثقافة العاملين وجنسهم لأن ذلك من شأنه أن يُثري وجهات النظر عند التعامل مع المُشكلات.

- وكل ذلك يجب أن يكون أمام أعيُن القيادة العُليا في المؤسسة ومراعاة كافة هذا النقاط عند التعامل مع الموظفين أو المتطوعين أو خلال تعيين موظفين جُدد[٨٩].

الجانب الأخير هو استخدام التكنولوجيا الحديثة في استدعاء المتطوعين وفي التعامل معهم:

لقد أنتجت التكنولوجيا الحديثة أدواتًا سهلت التواصل بين الأفراد مثل: مواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك وتويتر وغيرهما بالإضافة إلى قدرة التكنولوجيا على تحديد مواقع الكوارث والأماكن التي يُمكن للمنكوبين الذهاب إليها وكل هذه التطورات التكنولوجية يجب استخدامها في الإدارة بصفة عامة وفي إدارة المتطوعين بصفة خاصة، فعلى سبيل المثال يُمكن توجيه نداء للمتطوعين الأطباء للتوجه لنقطة مُعينة أو توجيه نداء يُفيد انقطاع الكهرباء في منطقة مُعينة وكل ذلك من شأنه أن يُساعد في تطوير وإثراء العمل، وجميع هذه الأعمال تدخل تحت مفهوم المواطنة الرقمية أو الاستخدام الهادف والفعال للتكنولوجيا[٩٠].

---

(٨٩) أحمد، سويسي، (٢٠١٣م) "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين" رسالة ماجيستير منشورة، مقدمة لقسم العلوم الاجتماعية، بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، بجامعة زيان عاشور الجلفة بالجزائر، صـ (١٣٠:١٣٤).

(90) Shane Snyder, (2016), "Teachers' Perceptions of Digital Citizenship Development in Middle School Students Using Social Media and Global Collaborative Projects", a doctoral theses– College of Education– Walden University, USA.

الفصل الثامن

التحديات والمعيقات التي قد تواجه لجان المسجد ومؤسساته

توطئة:

في الفصول السابقة تناولنا كيفية الوصول بالعمل الخيري الصغير إلى عمل مؤسسي له طابع الاستمرارية والديمومة وكيفية توفير التمويل لهذه المؤسسات وكيفية الاستفادة من طاقات المجتمع لتحويلها إلى طاقات متطوعة تهدف لخدمة وتطوير المجتمع المحلي، والآن في هذا الفصل الأخير من الدراسة سوف نتناول أهم المعيقات التي من شأنها أن تُعرقِل عمل لجان المسجد أو ما يتمخض عنها من مؤسسات خدمية وندرس كيفية مواجهتها والتغلب عليها.

أولًا: تجنب العقبات أفضل من التعرض لها:

في بداية الشروع في تحويل المسجد من دوره الذي تعود عليه الناس إلى مركز لإدارة وتشغيل مجموعة من المشاريع الخدمية التي تستهدف بالأساس الارتقاء بمستوى حياة الناس لا بُد من العمل بالقاعدة الفقهية التي تقول "درء المفاسد مُقدَّم على جلب المصالح"، والتعامل مع جمهور المسجد بأقصى درجات الحلم والرحمة وسعة الصدر ومن الأفضل أن يبدأ هذا المشروع وفقًا للخطوات الآتية:

١) إعلان ولي الأمر أو رئيس الدولة عن رغبته في الاستفادة من المساجد وإعادتها إلى دورها الحقيقي كمركز تعليمي وتثقيفي وتطويري ورعائي في المجتمع.

٢) قيام السُّلطات التشريعية في كل بلد من بلاد المُسلمين بصياغة القوانين المُنظمة لإنشاء لجان المساجد ودعمها على المستوى الإعلامي والمستوى الفني.

٣) إصدار وزارات الأوقاف أو الجهات المعنية أمرها إلى أئمة المساجد في الشروع في إنشاء لجان لكل مسجد بعد تزويدهم بكافة المعلومات حول هذه اللجان وكيفية تحويلها إلى واقع على الأرض.

٤) إخضاع لجان المسجد للسلطات الرقابية في الدولة وإحالة المُخالف إلى سُلطات التحقيق والقضاء.

من خلال هذه الخطوات نضمن عدم وجود أي صدام مع الجهات المسؤولة بل نتأكد من تفعيل الفكرة في وضح النهار وأمام كل رواد المسجد وهذا سيجعل عوام الناس يُعجَبون بالفكرة ويبدؤون في تسجيل أسمائهم في لجان المسجد وفي بنك المسجد، وهذا هو المفهوم من القاعدة الفقهية "درء المفاسد مُقدم على جلب المصالح"، ومن خلال الرجوع إلى أهل العلم الذين شرحوا هذه القاعدة نجد أنهم قالوا أن المفاسد كل المضار والشرور والسيئات والمنكرات الدينية والدنيوية والمصالح هي كل الخير والحلال الطيب من مطالب الدين والدُّنيا[٩١].

كذلك يجب تجنب الدخول في جدل مع رواد المسجد ولتكون البداية وفقًا لما يراه غالبية الناس فمن الممكن استخدام المسجد كمقر للتعليم والتثقيف ثم يتطور الأمر بعد ذلك مع التطور الطبيعي للحياة البشرية إلى تكوين مؤسسات أكثر تعقيدًا.

(٩١) المُبارك، محمد بن عبدالعزيز (٢٠٠٣م) "قاعدة درء المفاسد مُقدَم على جلب المصالح"، بحث مُقدم لكلية الشريعة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، صـ (١٠:٨).

ثانيًا: تحديات تطوير العمل الخيري:

في الحقيقة على الرغم من وجود نصوص فقهية كثيرة تحض الناس على البذل والعطاء إلا أن العمل الخيري المُنظم في الوطن العربي بصفة عامة وما يتولد عنه من مؤسسات تُعتبر ضعيفة للغاية ووفقًا لبعض الدراسات هذا الضعف يرجع للعديد من الأسباب أهمها:

أ) ***أسباب ثقافية: مثل:***

- نقص المعلومات لدى المواطنين عن الأعمال التي يُمكن أن يقوموا بها وتصورهم أن العمل الخيري لا يكون إلا ببذل المال للفقراء والمحتاجين في صورته النقدية أو العينية فقط. بالإضافة إلى عدم وجود آليات في المجتمع قادرة على تجميع هذه الأموال المُنفَقة في صورة صدقات أو زكاة واستثمارها في مشروعات تنموية تعود بالنفع على المجتمع ككل.
- ضعف مستوى وقصور ثقافة الخُطباء والدعاة في المساجد وتمحور فكرهم وخطابهم حول حث الناس على إخراج الزكاة والتصدق وعدم توجيه فكر جمهور المساجد على أنه يجوز إنفاق هذه الأموال في تطوير التعليم أو المؤسسات الصحية أو إصلاح البنية الأساسية في المجتمع وأن هذا الإنفاق يُصبح صدقة جارية على المتصدق ينتفع من ريعها بعد موته إذا تم إنفاقها في مؤسسات الخدمة العامة.
- كذلك عدم الربط في المناهج التعليمية بين الدين وواقع الحياة فأصبح الدين عند المتدينين مجرد صلاة وصيام وأمور تعبدية لا تُفيد

إلا الشخص فقط وتم تجاهل أن التاجر الأمين مع النبيين والصديقين وأن المجتمع يحتاج لكل التخصصات التي تعمل بوازع من الضمير بهدف إصلاح المجتمع وتطويره من الناحية الإنتاجية والسلوكية.

- انتشار النظرة السلبية عن الأشخاص الذين يقومون بتجميع الصدقات وتوزيعها وعدم وجود آلية واضحة لمراقبة هؤلاء الأشخاص والاعتماد فقط على السُّمعة الحسنة مما يجعل كثيرًا من الناس يتجنبونهم كوكلاء في تجميع وتوزيع الصدقات.
- انتشار ثقافة أن أعمال الخير تحتاج لتفرغ تام والأشخاص مشغولون بأعمالهم وكسب قوت يومهم وهذا صحيح في حالة عدم وجود مؤسسات تقبل الجهود التطوعية وتعتمد فقط على عدد قليل جدًّا من الموظفين وتقوم أغلب أعمالها على أكتاف المتطوعين غير المنظمين[٩٢].

ب) تحديات تنظيمية:

كثيرٌ من أهل الخير لا يجد جهة تُنظم جهودهم فإذا أرادوا أن يُخصصوا بعضًا من وقتهم لأعمال الخير لا يجد الجهة التي تُنظم ذلك الجهد أو توجهه إلى المكان الذي يحتاج هذا الجهد وهذا يعود للأسباب التالية:

(٩٢) رفيدة، فاطمة محمد، (٢٠١٧م) "العمل التطوعي ودوره في تنمية المجتمع"، بحث مُقدم لكلية الآداب جامعة مصراته، ليبيا، صـ (٢٠٩،٢١٠).

- انفصال المؤسسات الدعوية التي تدعو الناس للبذل والعطاء عن الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وهذه المُشكلة يُمكن حلها في حالة قيام لجان المسجد بالعمل بتناغم تام ويكون همها الأول هم أبناء الحي الذين هم رواد المسجد.
- عدم وجود أدوات تشريعية تُنظم التبرع والرقابة على الإنفاق بحيث تزداد ثقة المجتمع في هذه المؤسسات ويعلم كل متبرع أين تذهب أمواله.
- الاعتماد على الجهود الفردية التي تكون مرتبطة بحماس فرد أو مجموعة أفراد وتنتهي بموت هؤلاء الأفراد فيندثر العمل ولا يتطور.
- عدم قُدرة بعض مؤسسات العمل الخيري على الابتعاد عن الصراعات السياسية في البلاد العربية مما جعلها تحظى برضا البعض وغضب الآخرين وهذه الصراعات أدت لتفتت النظام الإداري فيها وعدم قدرته على الاستمرار كجهة خدمية فقط[٩٣].

(٩٣) صالح، أحمد، (٢٠١٤م) "المعوقات التي تواجه مؤسسات العمل المدني في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجهة نظر المديرين بمحافظات غزة"، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية بغزة، فلسطين، مجلد (٢٨) العدد العاشر، صـ (٢٣٤٩:٢٣٦٠).

- عدم وجود هياكل إدارية مُدرّبة على التقنيات الحديثة المُستخدمة في تسجيل المعلومات والبيانات وكتابة التقارير والمراجعة واتخاذ القرارات.
- عدم وجود تصورات عن المشروعات المطلوبة في المستقبل.
- عدم وجود قيادات ريادية قادرة على بعث الحماس لدى العاملين والمجتمع والنهوض بالمؤسسة، وعدم وجود ثقافة واضحة للتعاون مع الجهات الأخرى لدعم المؤسسة[٩٤].

ت) ***تحديات دولية:***

نقصد بالتحديات الدولية تلك التحديات التي تواجه مؤسسات العمل الخيري بسبب العولمة وتقدم تكنولوجيا المعلومات وهذا أدى إلى:

- وجود تخوفات من الحكومات من استخدام مؤسسات العمل الخيري للتمويلات المُقدمة لها من خارج الحدود في أعمال تتعلق بزعزعة الأمن والاستقرار في المجتمع المحلي.
- وجود ضغوط من حكومات البلاد الغربية على الحكومات المحلية تؤدي لعدم السماح للمؤسسات الخيرية بالقيام بدورها التنموي لأن التنمية الاقتصادية قد تؤدي لخسائر للموردين والاقتصاد

(٩٤) عبدربه، مجدي محمد مصطفى، (٢٠١٤م) "التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسُبل مواجهتها"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السُلطان قابوس، سلطنة عُمان، صـ (٣٥:٤٠).

العالمي القائم على النظام الرأسمالي، كما أنهم يعتقدون أن بعض مؤسسات العمل الخيري ذات الطابع العالمي تقوم بدور تبشيري.

- نهضة المجتمع الإسلامي ستقوض جهود القوى الاستعمارية في نهب ثروات البلاد الفقيرة وهذا ما يجعلهم يقفون بالمرصاد لأي جهود تُقدم تنمية حقيقة[٩٥].

وهناك تحديات كثيرة نحن لن نستطيع بحال من الأحوال مواجهتها أو الدخول في صراعات معها ولكن التغلب على هذه التحديات يكون بالانغماس في المحلية وعدم تلقي أي تبرعات خارجية والعمل تحت مظلة ورقابة الحكومات المحلية والبُعد عن الصراعات السياسية لضمان استمرار المؤسسة على المستوى الاستراتيجي[٩٦]. كما أن الانغماس في المجتمع المحلي سيجعل لمؤسسات العمل الخيري المنبثق من لجان المسجد تتمتع بجذور تزداد عمقًا وقوة بمرور الزمن.

ثالثًا: أسس نجاح التصور المُقترح:

من دون شك هناك عقبات لا يُمكن حصرها تواجه أي تطور في المجتمع المُسلم وهذه العقبات ليست واحدة فالعقبات التي تواجه تطور المجتمع المُسلم في مصر غير تلك التي تواجهه في المملكة العربية السعودية أو في

(٩٥) حسن، حمدي عبدالرحمن، (٢٠١٠م) "تحديات العمل الخيري الإسلامي في إفريقيا: رؤية استراتيجية" مركز مداد الدولي للدراسات والأبحاث، جدة، المملكة العربية السعودية، صـ(٦٩، ٧٠).

(٩٦) الوهيبي، صالح بن سُليمان (٢٠٠٥م)، "العمل الخيري والمتغيرات الدولية التحديات والأولويات والمستقبل"، بحث منشور بمجلة البيان، عدد ٢٠٨، الرياض، المملكة العربية السعودية، صـ (٢٥:٣٠).

اليمن أو في الأردن هذا على مستوى بلاد العالم الإسلامي وعند الدخول إلى البلد الواحد نجد أيضًا تغير لهذه العقبات فحاجة المجتمع المحلي في دولة مثل: مصر ليست واحدة فمجتمع مدينة مثل: القاهرة غير مجتمع مدينة مثل: دمياط وهذان المجتمعان يختلفان عن مجتمع الواحات أو شمال سيناء. لذلك فقد وضعنا هذا التصور المُقترح وبنيناه على أسس ديناميكية قابلة للتغير وفقًا لتغير حاجات وثقافة المجتمع وهذه الأسس يُمكن تلخيصها في عدة نقاط:

أ) الشرعية: الشرعية تعني أن لجان المسجد وما ينبثق عنه من أعمال يجب أن تحصل على الموافقات الرسمية من الجهات الحكومية في هذا البلد وفقًا للقوانين والإجراءات المعمول بها وهذا يجعل هذه المؤسسات تحظى بثقة أفراد المجتمع وكذلك السُّلطات الحكومية. هذه الشرعية سيكون لها فوائد شتى لأن العاملين في هذه الجمعيات سيتمتعون بحقوقهم التأمينية والصحية بالإضافة للعديد من الدورات التدريبية والتأهيلية وغيرها التي توفرها الدولة مع إمكانية الحصول على دعم مالي أو معنوي من الدولة. كما أن من مميزات الشرعية عدم دخول موظفي أو متطوعي العمل الخيري في صدام مع موظفي الحكومة.

ب) تشكيل اللجان: عملية تشكيل اللجان هي عملية تطوعية ولا يُفضل أن تكون العضوية نظير أي منافع مالية وهذا يجعل المُقدِمين على عضوية هذه اللجان لديهم رغبة حقيقية في خدمة مجتمعهم المحلي، كما أن هذه اللجان تتميز بالمرونة من حيث عدد الأعضاء وتخصصات اللجان وذلك لتكون وفقًا لاحتياج المجتمع.

ت) التنظيم التطوري: هذا التصور يبدأ من تكوين لجنة أو اثنتين ثم تحويل عمل هذه اللجان إلى مؤسسات مستقلة يتحول دور اللجان إلى دور رقابي لضبط العمل في المؤسسات أي أن الفكرة قابلة للتطوير.

ث) الاستقلالية: ونعني بالاستقلالية كما أوضحنا عدم الدخول في صراعات سياسية أو حزبية أو قبلية أو طائفية بل إن الهدف الذي يلتف حوله جميع المنتمين لهذه اللجان أو المؤسسات هو تقديم خدمات للمجتمع وقبول عضوية أي فرد في المجتمع تتوافر فيه المواصفات سواء كمتطوع أو كموظف دائم. بُعد هذه اللجان والمؤسسات عن الطابع الحزبي أو الطائفي سيجعلها محل قبول من كل أفراد المجتمع وسيجعل نهر التبرعات المالية والرغبة في التطوع لا ينقطع أبدا بل سيزداد بمرور الزمن.

ج) التخطيط الجيد: يجب أن تقوم هذه اللجان والمؤسسات بالتخطيط للأنشطة على أساس علمي ودراسة أولويات احتياجات المجتمع والبدء بالأهم فالمهم، وهذا التخطيط يجب أن يشمل كل احتياجات المجتمع على المدى القصير والبعيد وهذه الاحتياجات لا بُد أن تشمل:

- احتياجات تثقيفية وتعليمية: وهذه تشمل دعم لجنة التعليم واستقطاب المعلمين والدعاة وحثهم على تعليم أبناء الحي بصورة مجانية في أماكن يوفرها المسجد أو رواده.

- احتياجات وقتية: وهذه تشمل تنظيف الشوارع وتجميلها وتشجيرها والمحافظة على نضارة وجمال الشوارع وهذه يُمكن أن يكون في صورة حملات مثل: أيام الأعياد والمواسم وغيرها.
- احتياجات رعائية: مثل: رعاية الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة وغيرهم.

ح) الشفافية: من أهم العوامل التي تدعم العمل الخيري الشفافية ونعني بها الوضوح والاستعداد للمُساءلة والاستعداد لتوفير إجابات شافية عن كل التساؤلات والخروج من دوائر الشبهات وذلك في كل الإجراءات مثل: تلقي الأموال وطريقة إنفاقها وطلب تبرعات لإتمام مشروعات تحت التنفيذ أو التعامل مع إيرادات المشاريع القائمة كل ذلك يجب أن يتم وفقًا لدفاتر مُسجلة وفي حالة وجود صندوق للتبرعات يجب أن يتم فتحه أمام جميع أعضاء اللجنة، وفي هذا الشأن يُمكن أن يكون لهذا الصندوق أكثر من قِفل ليُفتح أمام أكثر من واحد ويتم تسجيل المبلغ الموجود به فورًا.

خ) التواد: المودة والمحبة هي التي يجب أن تسود بين أعضاء الجمعية وفي حالة وجود أي اختلاف يجب حله بطريقة ودية وفقًا لقواعد المجالس العرفية، يدعم إمكانية وسهولة حل أي خلافات بين الأعضاء أن العضوية شرفية ولا تُعطي لأي عضو ميزة إضافية غير السماح له بخدمة أبناء الحي الذي يعيش فيه.

د) التكامل مع كل الجهات والمؤسسات الأخرى: كل أعضاء اللجان يسعون لزيادة مساحة التكامل مع الجهات الأخرى والاستفادة من كافة الفرص في سبيل تطوير البيئة المحلية.

ذ) الاعتماد على القدرات الذاتية: التنمية المحلية بهذا الأسلوب تضمن مشاركة الغالبية الساحقة من أفراد المجتمع في الأنشطة والخدمات دون اللجوء لجهات الإقراض أو الجهات الرسمية في الدولة لطلب أي دعم وهذا من شأنه أن يُنَمي انتماء الأفراد للمجتمع ويدفعهم لتغيير سلوكياتهم للمحافظة على المرافق العامة[٩٧].

النتائج:

من خلال قراءتنا لهذه الدراسة نتوصل للنتائج التالية:

- ✓ المساجد تُمثل طاقات مهدرة في بلاد المُسلمين لذلك يجب الاستفادة منها.
- ✓ من الخسارة الكبيرة قصر دور المسجد وما يحمله من مكان يتوسط الأحياء ومكانة تتوسط القلوب على إقامة الصلوات فقط، فنحن نستطيع إقامة الصلاة في أي مكان.

(٩٧) بركات، وجدي محمد، (٢٠٠٥م) "تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المُعاصر"، بحث مقدم لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، صـ (٥٠:٥٣)

- ✓ لكي يعود للمسجد دوره الذي كان يقوم به في القرون الأولى يجب إنشاء لجان في كل مسجد كل لجنة من هذه اللجان تتكون من عدة أفراد من رواد وجيران المسجد وتكون كل لجنة مسؤولة عن جانب تطويري لمنطقة المسجد مثل: لجنة النظافة ولجنة التعليم ولجنة الصحة وغيرها.
- ✓ يُمكن تغيير عدد وأنشطة اللجان وفقًا للبيئة المحيطة بالمسجد.
- ✓ من المُسلَّم به أنه لا تستطيع أي دولة من دول العالم الإسلامي أو غير الإسلامي القيام بكافة أعمال التنمية المحلية وتطوير المجتمع من دون مُساعدة أفراد هذا المجتمع، لذلك ووفقًا لهذه الدراسة من المقرر أن يتحول المسجد ليُمارس دورًا حيويًّا قابل للتشكل والتغير وفقًا لحاجات المجتمع وهذا الدور يُكمِل دور الحكومة في أي بلد.
- ✓ المسجد له قُدرة على الوصول قد لا تملكها أي أجهزة لأي دولة فالمسجد موجود في كل مدينة وفي كل شارع والناس تتجاوب مع أي نداء خارج من المسجد.
- ✓ الدور التنموي والخدمي للمسجد ولجانه يسير بتناغم مع السياسة العامة للدولة فالدولة أيًّا كانت تُريد نظافة الشوارع وتعليم الناس ورعايتهم صحيًّا وتشغيلهم في مشاريع صغيرة وهذه الأدوار يُمكن أن يُساهم فيها المسجد بفاعلية كبيرة.
- ✓ الاهتمام بنشر ثقافة الوقف والتطوع وكلها تدور حول معنى واحد وهو بذل المال أو الوقت أو الجهد ابتغاء رضا الله هذه الدعوات

ستنجح في المجتمع المُسلم لذلك يجب الاستفادة من تجاوب المجتمع مع هذه الدعوات وتشجيع الطبيب والمُعلم والمحامي وكل المهن على التطوع لتقديم بعض من وقتهم لأعمال الخير في محيط المسجد، وهذا سيكون له فوائد عظيمة.

- ✓ الأعمال التي تضطلع بها لجان المسجد نابعة من الإمكانيات والموارد المحلية لأفراد منطقة المسجد لذلك فأي جهد تنموي سيدعم فكرة الاستقلال الاقتصادي وهذا بعكس الاعتماد على البنوك التي تُقدم قروضها بشروط تعجيزية.
- ✓ أعمال لجان المسجد لا تعني فقط تطوير حياة الناس ولكنها ستؤدي لزيادة انتمائهم وغرس فيهم مكارم الأخلاق ودعم ثقافة المحافظة على المال والمرافق العامة.

التوصيات:

بعد قراءتنا لهذه الدراسة والواقع نخلص إلى التوصيات التالية:

- ✓ يجب استحداث قسم في كليات التجارة أو الدعوة الإسلامية يدرس فيه الطلاب كيفية إدارة المساجد. هذا القسم سيقوم بتخريج جيل مؤمن بأهمية المسجد وأهمية الدور الذي يُمكِن أن يقدمه –يلعبه–، وهذا الجيل سيكون قادرًا على تحقيق تنمية شاملة ومستدامة في كل بلاد العالم الإسلامي.

- ✓ يجب على مؤسسات إدارة المساجد (وزارات الأوقاف أو الإرشاد) أن تقوم بتدريب طواقم قادرة على تدريب أئمة المساجد على استخدام التكنولوجيا الحديثة والإنترنت في تقديم خدمات وأعمال من خلال المسجد.
- ✓ يجب زيادة دور إمام المسجد وزيادة فترة تواجده في المسجد للإشراف والاطلاع على كل مشاكل رواد المسجد والسعي في حلها.
- ✓ يجب على وزارة التربية والتعليم والإعلام إبراز الدور الحقيقي للمسجد.
- ✓ خلال تنفيذ المشروعات أو حتى خلال تكوين لجان المسجد يجب تسجيل وتوثيق المشاكل التي حدثت وكيف تم التغلب عليها وذلك للاستفادة منها في بقية المساجد.
- ✓ يجب تسجيل الأفكار الإبداعية وتحليلها والاستفادة منها.

الخاتمة:

في هذه الدراسة حاولنا أن نُقدم ما نظنه قد غاب عن كثير من الباحثين وهو كيفية دمج مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخيرية في كيان واحد يولد وينطلق من المسجد لنصل في النهاية إلى مجموعة من المؤسسات المترابطة التي تعتمد على القدرات الذاتية للمجتمع المحلي لتحقيق تطور كامل وزيادة مستوى جودة الحياة للمجتمع، وتكونت هذه الدراسة من مُقدمة تناولنا فيها الهدف من اختيار الموضوع وأهميته والهدف من الدراسة ككل وكذلك المنهج العلمي المُتبع في هذه الدراسة، ثم كانت الدراسة في ثمانية فصول تناولنا في الفصل الأول الهدف من وجود المسجد في المجتمع المُسلم ودوره التاريخي، ومكانته الروحية في نفوس المُسلمين، وفي الفصل الثاني تناولنا كيفية تحويل إدارة المسجد من الطريقة التقليدية إلى الأسلوب الحديث وكيفية تشكيل مجلس إدارة للمسجد وتشكيل لجان لإدارة المسجد أو بالأحرى إدارة المنطقة أو الحي الموجود به المسجد، ثم تناولنا في الفصل الثالث كيفية إحياء سُنة الوقف لتكون أداة مُساعدة للمسجد للقيام بدوره في التنمية المحلية، وتناولنا في هذا الفصل مفهوم الوقف وبعض الأدوار التي يُمكن أن تؤديها هذه السُنَّة النبوية في حياة الناس دون الدخول في تفصيلات فقهية تتعلق بالوقف، ثم تناولنا في الفصل الرابع طريقة إدارة المسجد في ظل التصور المقترح وتناولنا فيه كيفية تعامل لجان المسجد مع كافة الجهات في الدولة مثل: مؤسسات الحكم المحلي والتعليم والصحة والبلدية وغيرها، وفي الفصل الخامس تناولنا التنمية وما يتعلق بها من مفاهيم من منظور إسلامي أو التنمية وفقًا للضوابط

الإسلامية وكيفية التوفيق بين هذه المفاهيم وعلوم الإدارة الحديثة، وفي الفصل السادس شرحنا بالتفصيل كيفية الاستفادة من لجان المسجد وشرحنا ما يُمكِن أن تؤديه في المجتمع في جانب تنمية هذا المجتمع ورفع مستوى جودة حياة الناس، وكيفية تحويل العمل الخيري من مجرد جهود فردية تنقطع بموت الفرد إلى عمل مؤسسي له طابع الاستمرارية والديمومة ولا يرتبط بحياة هذا الفرد الذي أنشأ الجمعية الخيرية، كذلك تناولنا المواصفات الفنية التي تجعل هذه المؤسسات فاعلة ولديها طموح استراتيجي يهدف لتطوير حياة الناس، وفي الفصل السابع تناولنا التطوع كرافد هام يدعم عمل المؤسسات الخيرية وتناولنا في هذا الفصل كيفية تعاون كل لجان المسجد لزيادة عدد المتطوعين وتوفير بيئة عمل جاذبة لهم من أجل تقديم الكثير من الخدمات المجانية لأبناء منطقة المسجد، وتناولنا الطريقة المُثلى لتعامل مؤسسات ولجان المسجد مع المتطوعين وتشجيعهم على تكرار هذه التجربة لزيادة الاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم، وفي النهاية تناولنا في الفصل الثامن والأخير التحديات التي تواجه عمل المؤسسات الخيرية ومدى تجنب التصور المقترح لهذه التحديات وكيفية تكوين بيئة عمل لا تتعارض مع أي مؤسسات رسمية موجودة في العصر الحالي.

المراجع:

١) صحيح الإمام مسلم.

٢) سُنن الإمام الترمذي.

٣) سُنن بن ماجة.

٤) مُسند الإمام أحمد.

٥) فتاوي ابن باز

٦) حسن، بشرى مجيد، (٢٠١٣م)"الاقتران اللفظي بين الإيمان والعمل الصالح في القرآن الكريم: دراسة موضوعية"، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، مج٢٠، ع٦.

٧) علي، خالد التاج، (٢٠٠٣م) "أثر مسجد أم درمان الكبير في الدعوة الإسلامية" رسالة ماجستير منشورة، مُقدمة لكلية أصول الدين، جامعة أم درمان بالسودان.

٨) أبو شهية، محمد "وظيفة المسجد في صدر الإسلام"، (www.alifta.net)، تم الاطلاع على الكتاب بتاريخ ١٠/ ١/ ٢٠١٩م.

٩) إبراهيم، أبو يوسف يعقوب، (٢٠٠٣م) "سُنن البيهقي" المطبعة السلفية بالقاهرة.

١٠) عبدالقادر، منير حسن، (٢٠٠٨م) "مؤسسة بيت المال في صدر الإسلام"، رسالة ماجستير مُقدمة لجامعة النجاح الوطنية فلسطين.

١١) النيسابوري، أبو الحسين مسلم بن مسلم، (٢٠١١م)"الجامع الصحيح" الجزء الثامن، طبعة بيروت بلبنان.

١٢) الطبراني في كتاب المُعجم الكبير، ص٢١١، ج٢، تحقيق حمدي السلفي، مطبعة الأمة بغداد، ط١، ١٩٨٠م، وفي السُنن الكُبرى.

١٣) بن هشام، (٢٠٠٠م) "السيرة النبوية"(٣/ ١٧١)، التاريخ الصغير للبخاري، تحقيق محمود إبراهيم زايد الطبعة الأولى، ٢٠٠٠٠م، دار المعرفة بيروت بلبنان.

١٤) الضحيان، عبدالرحمن بن إبراهيم، (٢٠٠١م) "الأوقاف الإسلامية ودورها الحضاري الماضي والحاضر والمستقبل"، دار المآثر بالمدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

١٥) لقدومي، مروان علي، (٢٠١٢م) "الصحة الوقائية في الإسلام"، بحث منشور بمجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد السادس والعشرون، يناير/ ٢٠١٢م.

١٦) منظمة الصحة العالمية، (٢٠١٧م) "دليل الإسعافات الأولية"، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.

١٧) مؤنس، حسين، (١٩٩٠م) "المساجد" سلسلة عالم المعرفة يُصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون بالكويت.

١٨) زريوخ، عبدالحق (٢٠٠٤م) "المدرسة والكتّاب وأصولها اللغوية والتّاريخية"، مجلة التراث العربي- مجلة فصلية تصدر عن اتحاد الكتاب العرب- دمشق العدد ٩٥ – السنة الرابعة والعشرون، أيلول (سبتمبر) ٢٠٠٤م.

١٩) أسويق، الحسن (٢٠١٩م) "تعريف المدرسة" مجلة التبيين المحكمة، عدد١٢٩، مجلد ٨، الرباط المملكة المغربية.

٢٠) ابن خلدون (٢٠٠٤م) "التعريف بابن خلدون ورحلته غربا وشرقا"، دار المعارف للطباعة والنشر، سوسة، تونس.

٢١) دهيش، عبداللطيف عبدالله (١٩٨٦م) "الكتاتيب في الحرمين الشريفين وما حولها"، مكتبة ومطبعة النهضة الحديثة، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٢٢) لحسن، رضوى، (٢٠٠٩م) "الكتاتيب القرآنية كفضاء واستراتيجية لطفل ما قبل المدرسة"، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، الجزائر.

٢٣) عالم، يحى (٢٠١٥م) "من الكتاتيب القرآنية إلى المدارس الحديثة: حديث في النشأة وجدل التحديث والتأصيل"، شبكة زدني للتعليم، أن ترى المستقبل، عمان الأردن.

٢٤) الهمص، عبدالفتاح عبدالغني، (٢٠١٩م) "واقع مراكز تحفيظ القرآن الكريم وسُبل تطويرها"، بحث مُقدم لكلية التربية الإسلامية جامعة غزة، فلسطين المُحتلة.

٢٥) العبداللطيف، عماد(٢٠١٠م)"أثر حلقات تحفيظ القرآن الكريم على التحصيل الدراسي والقيم الخُلقية" دار كنوز اشبيليا للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

٢٦) الجعب، نافذ (٢٠١٧م) "درجة ممارسة مراكز تحفيظ القرآن الكريم لدورها التربوي في ضوء بعض المتغيرات" مجلد (٦)، عدد (٢٠) مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، القدس، فلسطين المحتلة.

٢٧) السُلطان، عادل بن عبدالله (٢٠١٤م) "٤٢ فكرة ووسيلة لتفعيل طُلاب الحلقات للحفظ والمراجعة"، مركز نورين للطبع والنشر، الرياض بجوار جامعة الإمام، المملكة العربية السعودية.

٢٨) قنديل، أماني(٢٠٠٥م) "دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية" بحث منشور على موقع جمعية العزيمة الإسلامية، الإسكندرية، مصر.

٢٩) بن تيمية، تقي الدين أبو العباس (١٩٩٠م) "أهل الصُفة"، دار الصحابة للتراث، طنطا، مصر.

٣٠) الزيدي، علي، (٢٠١٥م) "المسجد وتصحيح المسار الإصلاحي"، مجلة البيان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٣١) الصفار، عبدالرازق، (١٩٧٩م) "دور المساجد في محو الأمية والتعليم"، كلية الآداب، جامعة الموصل بالعراق.

٣٢) الشنواني، أحمد محمد (٢٠٠٧م)"عباقرة الحضارة العلمية في الإسلام" مكتبة دار الزمان للنشر والتوزيع، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية.

٣٣) جامع، محمد نبيل، (٢٠١٠م) "على الاجتماع الريفي والتنمية الريفية"، دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

٣٤) عُمر، إبراهيم أحمد، (١٩٩٢م) "فلسفة التنمية: رؤية إسلامية"، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، هيرندن، فريجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية.

٣٥) حجاب، محمد منير، (٢٠٠٣م) "الموسوعة الإعلامية" دار الفجر للنشر والتوزيع، ٤ شارع هشام الأشقر، النزهة الجديدة، القاهرة، مصر.

٣٦) إدريس، عاطف عبدالواحد جاك (٢٠١٥م) "دور المؤسسات الدعوية في التنمية البشرية"، رسالة ماجيستير منشورة، مُقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

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

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

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

٤٠) العلي، سُليمان بن علي، (١٩٩٦م) "تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية"، دار أمانة للطبع والنشر والتوزيع، بالتسفيل، ميريلاند الولايات المتحدة الأمريكية.

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

٤٢) إبراهيم، حسنين توفيق (٢٠١٠م) "العمل الخيري والاستقرار السياسي في دول مجلس التعاون الخليجي: المُحددات. المجالات. الآفاق"، بحث مُقدم لمؤتمر العمل الخيري المنعقد بالكويت في الفترة من ٢:٤/ مارس٢٠١٠م.

٤٣) أبو الحسن، مصطفى موسى عبدالقادر، (٢٠١٨م) "معايير الحُكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية"، رسالة ماجيستير مُقدَمة لأكاديمية الإدارة والسياسة،

بالدراسات العُليا، قسم إدارة الدولة والحُكم الرشيد، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين المحتلة.

٤٤) كردي، أحمد السيد (٢٠١١م)"رؤية علمية وعملية في إدارة المنظمات الخيرية" مؤسسة الهادي للطباعة والنشر، مصر.

٤٥) سابق، السيد (١٩٩٩م)، "فقه السنة"، دار الفتح للإعلام العربي، القاهر، مصر، ، الطبعة الثانية، ج١.

٤٦) الباجوري، محمد، (٢٠١٩م) "تأسيس وإدارة الجمعيات الأهلية"، طباعة ونشر جمعية السبع سنابل الخيرية، بيروت لبنان.

٤٧) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم، (١٩٩٣م) "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، باب تطوع، الجزء الثامن.

٤٨) ابن فارس، أبو حسين بن زكريا (١٩٩١م)"مُعجم مقاييس اللغة"، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت، لبنان.

٤٩) الفرا، منى إسماعيل رفيق، (٢٠١٤م) "درجة ممارسة طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعمل التطوعي وعلاقتها بالمهارات القيادية لديهم" رسالة ماجيستير مُقدمة لكلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين المُحتلة.

٥٠) روينة، عبدالرحمن (٢٠١٨م)"العمل التطوعي ودوره في الارتقاء بقيم المواطنة"، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد السابع، جامعة الأمير عبدالقادر قسنطينة، الجزائر.

٥١) نوبل، جوي وآخرون (٢٠١١م) "إدارة برامج العمل التطوعي"، ترجمة مركز بناء الطاقات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٥٢) تقرير جمعية إطعام (٢٠٢٠م) "الدليل التشغيلي لمديري إدارة التطوع"، وزارة العمل والخدمة الاجتماعية بالسعودية.

٥٣) الطائي، منى عبدالجبار (٢٠١٤م) "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"، بحث منشور، كلية التربية بنات، جامعة بغداد، العراق.

٥٤) أحمد، سويسي، (٢٠١٣م) "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين" رسالة ماجيستير منشورة، مقدمة لقسم العلوم الاجتماعية، بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، بجامعة زيان عاشور الجلفة بالجزائر.

٥٥) المُبارك، محمد بن عبدالعزيز (٢٠٠٣م) "قاعدة درء المفاسد مُقدم على جلب المصالح"، بحث مُقدم لكلية الشريعة، جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٥٦) رفيدة، فاطمة محمد، (٢٠١٧م) "العمل التطوعي ودوره في تنمية المجتمع"، بحث مُقدم لكلية الآداب جامعة مصراته، ليبيا.

٥٧) صالح، أحمد، (٢٠١٤م) "المعوقات التي تواجه مؤسسات العمل المدني في تعزيز ثقافة حقوق الإنسان من وجهة نظر المديرين

بمحافظات غزة"، مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية بغزة، فلسطين، مجلد (٢٨) العدد العاشر.

٥٨) عبدربه، مجدي محمد مصطفى، (٢٠١٤م) "التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسُبل مواجهتها"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السُّلطان قابوس، سلطنة عُمان.

٥٩) حسن، حمدي عبدالرحمن، (٢٠١٠م) "تحديات العمل الخيري الإسلامي في إفريقيا: رؤية استراتيجية" مركز مداد الدولي للدراسات والأبحاث، جدة، المملكة العربية السعودية.

٦٠) الوهيبي، صالح بن سُليمان (٢٠٠٥م)، "العمل الخيري والمتغيرات الدولية التحديات والأولويات والمستقبل"، بحث منشور بمجلة البيان، عدد ٢٠٨، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٦١) بركات، وجدي محمد، (٢٠٠٥م) "تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المُعاصر"، بحث مقدم لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

المراجع الأجنبية

1) Saglam, Mehmet Hilmi & Alpaydın, Yusuf, (2017) "The relationship between school administrators' personalities and servant leadership behaviors", Journal of Education

and Training Studies Vol. 5, No. 8; August 2017.

2) Cecilia G. Juarez Palomo,(2005)"**The Role Of Mexican Independent Print Media In Promoting Participatory Citizenship**", this theme for master degree, Missouri State University, USA.
3) Bolley, Staci, (2013) "**Examining The Effects Of Blended Learning For Ninth Grade Students Who Struggle With Math**", Doctorate degree for Arizona State University, USA.
4) Yilmaz, Rabia Meryem & Goktas, Yuksel,(2017)"**Using augmented reality technology in storytelling activities : examining elementary students' narrative skill and creativity**", Virtual Reality (2017).
5) Bruce, Charles W, 1999 **"An analysis of the effects of endowment management practices on portfolio performance**", PHD, Auburn University, USA.
6) American Council on Education, 2014 "**Understanding College and University**

Endowments", American Council on Education, Leadership and Advocacy.

7) Shane Snyder, (2016), "Teachers' Perceptions of Digital Citizenship Development in Middle School Students Using Social Media and Global Collaborative Projects", a doctoral theses- College of Education- Walden University, USA.
8) Tarp, Finn, Foreign Aid and Development: Lessons Learnt and Directions for the Future (2000). Publisher: Routledge: London and New York, Editor: Peter Hjertholm, ISBN: 978-0-415-23363-7, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2537791

الفهرس

الشكر والتقدير ٥

الإهـــداء ٦

المقدمة ٧

..... ١٣

الفصل الأول ١٣

الهدف من وجود المسجد ١٣

توطئة : ١٤

أولًا : المكانة الروحية للمسجد في الإسلام: ١٥

ثانيًا : وظائف المسجد في صدر الإسلام ١٧

الفصل الثاني ٢٧

الإدارة الحديثة للمسجد ٢٧

توطئة : ٢٨

أولًا : تشكيل مجلس إدارة للمسجد: ٢٨

ثانيًا : أسس العمل بمجلس إدارة المسجد ٣٠

ثالثًا : مهام مجلس إدارة المسجد ٣١

رابعًا : تشكيل بنك المسجد: ٣١

خامسًا بنك الوقت: ٣٦
سادسًا: تشكيل لجان المسجد ومهام كل لجنة: ٣٦
ملاحظات حول لجان المسجد: ٤٥
الفصل الثالث ٤٧
إحياء سُنة الوقف لإحياء دور المسجد في المجتمع المُسلم
..... ٤٧
أولًا: مفهوم الوقف: ٤٨
فوائد الأوقاف للمجتمع ٥٣
ثانيًا: الدور العلمي والثقافي للأوقاف في الحضارة الإسلامية: ٥٣
ثالثًا: الدور الاجتماعي والإنساني للأوقاف في الحضارة الإسلامية ٥٨
الفصل الرابع ٦٣
إدارة المسجد في ظل التصور المقترح ٦٣
توطئة ٦٤
أولاً: المسجد والإدارة المحلية: ٦٤
ثانيًا: المسجد والإدارات الصحية: ٦٥
ثالثًا: المسجد والتعليم: ٧١
الفصل الخامس ٩٥

التنمية من منظور إسلامي.....٩٥
توطئة: ٩٦
أولًا: مفهوم التنمية: ٩٦
ثانيًا: التنمية كما يراها الإسلام: ٩٩
ثالثًا: خصائص تنمية المجتمع وفقًا للمنظور الإسلامي: ١٠١
رابعًا: مبادئ التنمية: ١٠٤
خامسًا: أهداف التنمية المجتمعية ووسائلها: ١٠٥
الفصل السادس ١٠٩
التنمية كعمل خيري.....١٠٩
توطئة: ١١٠
أولًا: من الفردية إلى المؤسسية: ١١٢
ثانيًا: تطوير مؤسسة العمل الخيري: ١١٥
ثالثًا: الهيكل الإداري في مؤسسة العمل الخيري: ١٢١
رابعًا: الأسس العلمية لاختيار الموظفين: ١٢٣
خامسًا: اللوائح والقوانين التي تُنظم العمل داخل المؤسسات الخيرية: ١٢٦
أهمية التعاون والتكامل بين مؤسسات العمل الخيري: ١٣٠
أشكال التعاون بين مؤسسات العمل الخيري: ١٣٢

المتطلبات التي تحتاجها مؤسسة العمل الخيري للوصول لتعاون ناجح: ١٣٤

سادسًا: مواصفات المؤسسة الفعالة: ١٣٦

الفصل السابع ١٣٨

التطوع في مؤسسات العمل الخيري ١٣٨

توطئة: ١٣٩

أولًا: مفهوم العمل التطوعي: ١٣٩

ثانيًا: أهمية العمل التطوعي: ١٤١

ثالثًا: إدارة التطوع: ١٤٥

الفصل الثامن ١٦٢

التحديات والمعيقات التي قد تواجه لجان المسجد ومؤسساته ١٦٢

توطئة: ١٦٣

أولًا: تجنب العقبات أفضل من التعرض لها: ١٦٣

ثانيًا: تحديات تطوير العمل الخيري: ١٦٥

ثالثًا: أسس نجاح التصور المُقترح: ١٦٩

النتائج: ١٧٣

التوصيات: ١٧٥

الخاتمة: ١٧٧
المراجع: ١٧٩