الإطار المالي لمنظمة الزكاة

د. محمد مروان شموط

دكتوراه في المحاسبة الإسلامية

عضو هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

يُعدّ الإطار المالي لمنظمة الزكاة أحد أهم مكونات بنيتها المؤسسية الداخلية، لما لأموال الزكاة من خصوصية شرعية واقتصادية تميّزه عن غيره من الموارد المالية العامة أو الخاصة، ويندرج ضمن هذا الإطار الأسس المالية التي تحكم عمل منظمة الزكاة، بما يضمن صيانة المال الزكوي، وحسن إدارته، وتوجيهه إلى مصارفه الشرعية في إطار مؤسسي منضبط وشفاف.

وانطلاقًا من ذلك، سيتم تناول الإطار المالي لمنظمة الزكاة من خلال ثلاثة محاور رئيسية تمثل جوهر العمل المالي الزكوي، وهي: جمع أموال الزكاة بوصفه المدخل الرئيس لتكوين الموارد الزكوية، وتوزيع أموال الزكاة باعتباره الغاية الشرعية والاقتصادية للفريضة، وحفظ أموال الزكاة وتمويل النفقات بما يضمن صيانة المال الزكوي، واستدامة عمل المنظمة، وتحقيق الكفاءة في إدارة الموارد، ويُسهم هذا التقسيم في تقديم معالجة شاملة ومتكاملة للجوانب المالية لمنظمة الزكاة، تجمع بين الانضباط الشرعي والكفاءة الإدارية والمالية في إطار مؤسسي منظم.

أولاً – جمع أموال الزكاة:

تمثل عملية جمع أموال الزكاة المرحلة الأولى في الدورة المالية لمنظمة الزكاة، وهي الوظيفة المالية الأساسية التي يتوقف عليها نجاح بقية وظائف المنظمة، ولا سيَّما التوزيع وتحقيق المقاصد الشرعية والاقتصادية للزكاة، وتتنوع آليات جمع الزكاة بحسب المرحلة الاستراتيجية التي تمر بها المنظمة، فتكون إما طوعية أو إلزامية، على أن الأصل الذي تسعى إليه المنظمة – انسجامًا مع طبيعة الفريضة ومقاصدها – هو الوصول إلى مرحلة الجباية الإلزامية المنظمة بقوة القانون.

ومهما كانت آلية الجمع المعتمدة، فإن الدور المالي لمنظمة الزكاة لا يقتصر على تحصيل الأموال فحسب، بل يمتد إلى وضع الأسس والسياسات والإجراءات التي تضبط عملية الجمع وتكفل سلامتها وانتظامها، ويشمل ذلك تحديد أساليب الجباية، وتوزيع الصلاحيات بين المركز والفروع وفق درجة المركزية أو

اللامركزية، وتنظيم عمل اللجان الشعبية المفوضة عند الاقتضاء، إضافة إلى ضبط آليات جمع مختلف الأموال الزكوية، سواء أكانت نقدية أم عينية.

ويهدف هذا الإطار الإجرائي إلى ضمان جمع أموال الزكاة بصورة منضبطة وشفافة، تحقق العدالة بين المكلفين، وتحفظ المال الزكوي من الهدر أو التلاعب، وتؤسس لعملية توزيع سليمة وفعالة، بما يعزز ثقة المجتمع بمنظمة الزكاة ويدعم قدرتها على أداء دورها المالي والمؤسسي بكفاءة.

ثانيًا – توزيع أموال الزكاة:

تمثل عملية توزيع أموال الزكاة المرحلة الختامية في الدورة المالية لمنظمة الزكاة، فهي الغاية التي من أجلها شُرعت الجباية، إذ تتجسد فيها المقاصد الاجتماعية والاقتصادية لفريضة الزكاة، ولا تقل أهمية التوزيع عن الجمع، بل إنَّ كفاءته، وانضباطه الشرعي والإداري، يعدَّان المعيار الحقيقي لنجاح منظمة الزكاة وفاعليتها في المجتمع.

وتقوم وظيفة التوزيع في منظمة الزكاة على الالتزام الصارم بمصارف الزكاة التي حددها النص الشرعي، مع مراعاة ترتيب الأولويات والحاجات الفعلية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة، وبما يحقق مقاصد الزكاة في سد الحاجات الأساسية، وتحسين مستوى المعيشة، والانتقال بالمستحق – متى أمكن ذلك – من حالة العوز إلى حد الكفاية ثم الإنتاج.

ويناط بالإدارة العليا المختصة بالتوزيع في منظمة الزكاة تحديد الأصناف وآليات التوزيع فيما بينها، واستناداً إلى الدراسات الإحصائية، والموازنات التقديرية، وقواعد البيانات التي يتم تحديثها بصورة مستمرة، وتُظهر التجارب المؤسسية المعاصرة نماذج تطبيقية واضحة لهذا النهج؛ فعلى سبيل المثال، قامت منظمة بيت الزكاة (الكويتي)[1] في لوائحها التنظيمية، وبعد تحديدها للأصناف الثمانية – كما وردت في القرآن الكريم – إلى وضع ضوابط تفصيلية لكل صنف، فقد نصَّت المادة السادسة على تحديد صنف الفقراء والمساكين ضمن فئات محددة، كالأيتام، والأرامل، والمطلقات، والشيوخ، والعجزة، والمرضى، وذوي الدخول الضعيفة، والطلبة، والعاطلين عن العمل، وأُسر السجناء، وأُسر المفقودين، مع اشتراط تحقق معايير دقيقة لكل فئة، فمثلاً الشروط الواجب تحققها في الأيتام كما وردت في المادة السادسة نفسها[2]:

---

[1] - بيت الزكاة الكويتي: هيئة عامة ذات ميزانية مستقلة باسم بيت الزكاة لها الشخصية الاعتبارية وتخضع لإشراف وزير الأوقاف والشؤون الإسلامية، تأسست في الكويت بصدور القانون رقم 5 لعام 1982.

[2] - بيت الزكاة - الكويتي، لوائح وأنظمة بيت الزكاة، الإصدار الرابع 2010، ط1، 2010، ص 35.

- وفاة الأب أو كونه مفقوداً أو مجهول الإقامة أو مجهول الأب.
- ألاّ يتجاوز سنَّه ١٨ سنة.
- ألاّ يكون له دخل أو مال تزيد قيمتهما ولو مجتمعين عن المعاش في جدول المعونات.
- ألاّ يوجد له عائل ملزم شرعًا بإعالته.

وعليه، لا يقتصر دور المنظمة في توزيع أموال الزكاة على مجرد الصرف، بل يمتد ليشمل وضع السياسات والضوابط والإجراءات المنظمة للعملية برمتها، من حيث تحديد معايير الاستحقاق، وآليات الحصر والتدقيق، وأولويات الصرف، والتوازن بين التوزيع المحلي والمركزي، وذلك وفق درجة المركزية أو اللامركزية المعتمدة، كما يتطلب التوزيع الفعّال تنسيقًا مستمرًا مع الجهات الحكومية ذات العلاقة، ولا سيَّما الجهات المعنية بالشؤون الاجتماعية، بما يضمن دقة البيانات، ويحد من الازدواجية، ويحقق العدالة في إيصال أموال الزكاة إلى مستحقيها الحقيقيين.

والأصل في توزيع الزكاة أن تصرف فور استحقاقها أو تحصيلها، غير أنه يجوز تأخير الصرف؛ تحقيقًا للمصلحة الراجحة، أو انتظارًا لقريب فقير، أو لدفعها دوريًا لمواجهة الحاجات المعيشية المتكررة للفقراء ذوي العجز، وهذا ما قرره مجمع الفقه الإسلامي الدولي[1]، وهذا ما أخذت به غالبية منظمات الزكاة المعاصرة، حيث يتم صرف الأموال الزكوية النقدية على هيئة معاشات شهرية إلى مستحقيها، من الفقراء والمساكين، والعاملين، وحتى الغارمين كالذين عليهم كمبيالات شهرية، وأيضًا من أبناء السبيل كالطلاب الذين انقطعت بهم السبل فهم بحاجة إلى معونات شهرية تساعدهم على إكمال دراستهم في البلد.

وانطلاقًا من ذلك، يُعد توظيف الوسائل التقنية الحديثة في عملية التوزيع – كإيداع المستحقات في الحسابات المصرفية للمستفيدين – من الأساليب المعاصرة التي تحقق جملة من المقاصد، أبرزها صيانة كرامة المستحقين وتقليل الأعباء الإدارية، وترشيد النفقات، ورفع كفاءة الأداء المالي للمنظمة.

وخلاصة القول، فإنَّ التنظيم المؤسسي لعملية توزيع أموال الزكاة يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للمال الزكوي، وتعظيم أثره التنموي، وترسيخ الثقة المجتمعية بمنظمة الزكاة بوصفها جهة أمينة ومختصة في إدارة هذه الفريضة، وقادرة على توجيه مواردها بما يسهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والتوازن الاقتصادي في المجتمع.

---

[1] - مجمع الفقه الإسلامي الدولي، قرار رقم 165(3/18) دورة المؤتمر الثامن عشر المنعقد بماليزيا، عام 2007.

ثالثًا – حفظ أموال الزكاة وتمويل النفقات :

تمثل مسألة حفظ أموال الزكاة وتمويل النفقات إحدى الوظائف المحورية في الأداء المالي لمنظمة الزكاة، إذ ترافق هذه الوظيفة مختلف مراحل الدورة المالية لأموال الزكاة، من لحظة تحصيل المال الزكوي، مروراً بفترة الاحتفاظ به وإدارته، وانتهاءً بصرفه في مصارفه الشرعية، وتتركز هذه الوظيفة على نحوٍ أوضح في المرحلة الوسطى التي تتولى فيها المنظمة صيانة الأموال الزكوية والمحافظة عليها وضمان سلامتها إلى حين توزيعها، مع تنظيم تمويل النفقات الإدارية والتشغيلية المرتبطة بإدارة هذه الفريضة.

وتنبع أهمية هذا المحور من كونه الإطار الضابط لحماية المال الزكوي من الضياع أو سوء التصرف، وضمان الفصل بين أموال الزكاة وغيرها من الموارد، وضبط آليات الإنفاق في حدود مصرف العاملين عليها، وبما يحقق مقاصد الشريعة في الأمانة، والكفاءة، والشفافية، ويعزز الاستدامة المؤسسية لمنظمة الزكاة.

كما أن منظمة الزكاة تُعد إحدى المؤسسات ذات الطابع الخدمي المنتظم، سواءً كانت تجمع الزكاة طواعيةً أم إلزامًا، وهو ما يقتضي وجود نفقات وتكاليف إدارية إلى جانب نفقاتها التشغيلية المباشرة المرتبطة بعمليات الجمع والتوزيع، ومن هنا تبرز مسألة تحديد الجهة التي تتحمّل هذه النفقات والتكاليف، وبما يضمن حقوق مستحقي الزكاة، لكون الأموال التي تديرها المنظمة أموالاً عامةً يُحظر إنفاقها أو توزيعها في غير مصارفها الشرعية.

إنَّ نشأة منظمة الزكاة في صدر الإسلام جاءت في أبسط صورها التنظيمية، الأمر الذي انعكس على محدودية نفقاتها المالية، حيث انحصرت في الغالب في الجهود المباشرة التي يبذلها عمال الزكاة من السعاة والجباة وغيرهم، ممن كانوا يتولون جمع أموال الزكاة وتوزيعها في أماكنها دون تعقيد إداري أو مؤسسي، وقد عبّر عن هذه البساطة ما رُوي عن سعد بن الأعرج[1] رضي الله عنه، إذ قال: كنا نخرج فنأخذ الصدقة، ثم نقسمها، فما نرجع إلا بسياطنا[2]، في دلالة واضحة على محدودية التكاليف وعدم استحقاقهم إلا أدوات العمل الأساسية.

ومن بين مصارف الزكاة الثمانية التي نصَّ عليها القرآن الكريم، خصَّ الشارع الحكيم مصرف العاملين عليها، تعويضًا عن الجهد المبذول في جمع الزكاة والإشراف على شؤونها، ولا سيَّما ما يترتب على ذلك

[1] - سعد بن الأعرج: هو سعد بن مالك ويقال الأقرع اليماني، أدرك النبي صلى الله عليه وسلم، وبعثه عمر رضي الله عنه مصدقا.

[2] - ابن زنجويه، حميد بن زنجويه، الأموال، ج2، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية، ط1، 1986، ص 873.

من انتقالهم إلى أماكن تواجد الأموال الزكوية ومتابعتهم الميدانية لأعمال الجمع والتوزيع، فلم يُلزم النبي صلى الله عليه وسلم المكلَّفين بأداء الزكاة بنقل أموالهم إلى أماكن تواجد العاملين، كما لم يُجز إبعاد الأموال الزكوية عن مواضعها المعتادة، وهو ما دلَّ عليه قوله صلى الله عليه وسلم: **(لا جَلَبَ، ولا جَنَبَ، ولا تُؤخَذُ صدقاتُهم إلَّا في دُورِهِمْ)**[1]، وهو ما يُعد أصلاً تنظيميًا في سياسة جمع الزكاة.

وفي المقابل، يقتضي هذا الأصل عدم تحميل مستحقي الزكاة أي نفقات أو أعباء مالية تحول دون وصولهم إلى حقوقهم الشرعية، الأمر الذي يُبرز الحكمة من تخصيص سهم مستقل للعاملين عليها، باعتباره عوضًا مشروعًا مقابل عملهم، لا من باب المواساة، وقد قرَّر الشيرازي هذا المعنى بقوله: فإن كان الذي يفرق الزكاة هو الإمام؛ قسَّمها على ثمانية أسهم ومنها سهم للعامل، وهو أول ما يُبتدئ به؛ لأنَّه يأخذه على وجه العِوَض وغيره يأخذه على وجه المواساة[2].

وفي تصنيف العاملين على الزكاة، عدَّد الماوردي جملةً من الأصناف التي تتولى الأعمال المرتبطة بجمع أموال الزكاة وتوزيعها، مبيِّنًا طبيعة مهام كل فئة، وأجورها المستحقة من سهم العاملين عليها، وذلك على النحو الآتي[3]:

١. **العَرِيف**: هما عريفان: عريف على أرباب الأموال، وعريف على أهل السُّهْمان[4]، فأما العريف على أرباب الأموال فهو الذي يعرفهم ويعرف أموالهم، وهذا يجب أن يكون من جيران أهل المال ليصح أن يكون عارفًا بجميعها وبأربابها، وأما عريف أهل السُّهمان فهو الذي يعرف كل صنف منهم ولا يخفى عليه أحوالهم، وهذا يجب أن يكون من جيران أهل السُّهمان ليصح أن يكون عارفًا بظاهر أحوالهم وباطنها، وكلا الفريقين أجرته من سهم العاملين، وأجرتهما أقل؛ لأنهما ممن لا يحتاج إلى قطع مسافة لكونهما من بلد الصدقة لا من المسافرين إليه.

---

[1] - الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح الجامع الصغير وزيادته الفتح الكبير، المكتب الإسلامي، ط٣، ١٩٨٨، حديث رقم (7484)، ص 1246.

[2] - النووي، محيي الدين بن شرف، المجموع شرح المهذب للشيرازي، مكتبة الإرشاد، ج6، ص 167.

[3] - الماوردي، علي بن محمد بن حبيب، الحاوي الكبير في فقه مذهب الإمام الشافعي، دار الكتب العلمية، ط١، ١٩٩٤، ص 522.

[4] - السهمان جمع سهم، وهو النصيب، وفي كتب الفقه، يُطلق "أهل السهمان" على الفئات الثمانية المذكورة في آية مصارف الزكاة.

ب. **الحَاشِر**: هما حاشران: حاشرٌ لأهل السُّهمان يقتصر على النداء في الناحية باجتماعهم لأخذ الصدقة، وهذا أقلهما أجرة؛ لكونه أقلهم تحملاً، والثاني: حاشر الأموال لأنه لا يلزم العامل أن يتبع المواشي سارحة في مراعيها فاحتاج إلى حاشر يحشرها إلى مياه أهلها، وهذا أكثرهما أجرة؛ لكونه أكثرهما عملاً، وكلاهما أجرتهما في سهم العاملين.

ج. **الحاسب**: هو الذي يحسب النُّصُب، وقَدْر الواجب فيها وما يستحقه كل صنف من أهل السُّهْمان، ويجوز أنْ لا يكون من جيران المال، وأجرته من سهم العاملين، فإن كان كاتبًا كانت أجرته أكثر وإن لم يكن كاتبًا وكان العامل يكتب وإلا احتاج إلى كاتب يكتب ما أخذ من الصدقات من كل مالك ثبت عليه قدر ماله ومبلغ صدقته، وما أعطي كل صنف من أهل السُّهمان بإثبات أسهم كل واحد ونسبه وحليته وقدر عطيته، وكتب براءة لرب المال بأداء صدقته، ويعطى أجرته من سهم العاملين.

د. **العدَّاد**: هو الذي يَعدُّ مواشي أرباب الأموال فيعطى أجرته من سهم العاملين.

ه. **الكَيَّال أو الوزَّان**: هو كيال مال رب المال، وكيالٌ لحقوق أهل السُّهمان، فأما كيال المال على رب المال ففي أجرته وجهان: الأول على أرباب الأموال؛ لأنَّ ذلك من حقوق التسليم والتمكين، والثاني، أنَّها من سهم العاملين. وأما الكيال لحقوق أهل السُّهمان، ففي أجرته وجهان، أحدهما: في مال أهل السُّهمان، والثاني: من سهم العاملين وربما احتاج العامل إلى غير من ذكرنا من الأعوان فيكون أجور من احتاج إليه منهم على ما ذكرنا من اعتبار حاله فيما يختص به من عمله.

ويُستفاد من هذا التفصيل أنَّ النفقات اللازمة لإدارة الزكاة في صورتها الأولى كانت تنحصر – في الجملة – في أجور العاملين عليها، دون وجود أعباء مالية أو إدارية مركبة. غير أنَّ مأسسة الزكاة واندراجها ضمن كيان تنظيمي موحَّد، أفضى إلى تنوّع النفقات واتساعها، بحيث لم يعد الجهد البشري المباشر كافيًا لتحقيق أهداف المنظمة في ظل مقومات الدولة المعاصرة.

فأصبحت نفقات منظمة الزكاة تشمل، إلى جانب أجور العاملين، نفقات إدارية وتشغيلية وتقنية، تُبذل لضمان حسن الإدارة، ودقة الحصر، وسلامة الحفظ، وكفاءة التوزيع، وتزداد هذه النفقات وتتنوع تبعًا لاتساع نطاق عمل المنظمة، وحجم الدولة، والبيئة الاقتصادية، والوسائل التقنية المستخدمة، ونوع الأموال المجباة، حيث تظهر الأعباء أوضح في إدارة أموال الزكاة العينية مقارنة بالنقدية.

ومن ثمَّ، وبالنظر إلى خصوصية أموال الزكاة وطبيعة نفقاتها، تبرز الحاجة الملحَّة إلى تبويب حسابات منظمة الزكاة تبويبًا خاصًا، يختلف عن الأساليب المحاسبية المتبعة في المؤسسات التجارية والشركات الربحية، بما يراعي الضوابط الشرعية، ويحقق الشفافية، ويحفظ حقوق مصارف الزكاة، ويُفضَّل أن يتم ذلك وفق التصنيفات الآتية:

١- نفقات التمكين بتسليم أموال الزكاة: تنتهي مسؤولية أرباب الأموال (المكلَّفين بأداء الزكاة) من حيث تحمُّل النفقات عند إخراج الزكاة على الوجه الشرعي الصحيح، فلا تلزمهم بعد ذلك أية نفقات لاحقة تتعلق بإدارة المال الزكوي أو نقله أو حفظه، وهو ما قرره الفقهاء بوضوح. فقد بيَّن ابن قدامة ذلك بقوله: والمؤنة التي تلزم الثمرة إلى حين الإخراج على رب المال؛ لأن الثمرة كالماشية، ومؤنة الماشية وحفظها ورعيها، والقيام عليها إلى حين الإخراج، على ربها[1].

وبناءً على ذلك، فإنَّ إخراج الزكاة على الوجه الصحيح يقتضي تحمُّل رب المال للنفقات التي لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق التمكين من الأخذ، وهي النفقات اللازمة لحفظ المال الزكوي من التلف أو الضياع قبل تسليمه، لا ما زاد على ذلك. وقد أكد النووي هذا المعنى بقوله: ومؤنة إحضار الماشية ليعُدَّها العامل تجب على رب المال؛ لأنَّها للتمكين من الاستيفاء[2].

وعليه، فإنَّ الزروع والثمار يجب أن تُؤدَّى مع أوعيتها وأغلفتها المناسبة، والأنعام مع ما يمكِّن من ضبطها وتوجيهها وتسليمها، وقد ورد في الأثر أنَّ عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يأخذ مع كل فريضة عقالاً ورواء الخيل [ما يرتوي به الخيل][3]، كما روي أنَّه من السُّنَّة في الصدقة أن يؤخذ مع كل بعير عقال ومع كل بعيرين عقالان وقران [حبل يقلده البعير ويقاد به][4]، وهو ما يدل على أنَّ هذه المؤن تُعدُّ من مستلزمات التمكين لا من النفقات اللاحقة.

وبذلك تُعدُّ نفقات التمكين بتسليم أموال الزكاة الأساسَ الفقهي في تحديد الجهة المتحمِّلة للنفقة، والضابط الفاصل بين ما يلزم رب المال وما تتحمّله منظمة الزكاة أو المال الزكوي نفسه، وانطلاقًا من هذا الأصل، أوصى المؤتمر العلمي العالمي الثاني للزكاة بألاّ يتحمّل المكلَّف بالزكاة تكاليف الترحيل والحفظ

---

[1] - ابن قدامة، عبد الله بن أحمد بن محمد، المغني، دار عالم الكتب، ط٣، ١٩٩٧، ج4، ص 179.
[2] - النووي، محيي الدين بن شرف، المجموع شرح المهذب للشيرازي، مكتبة الإرشاد، ج6، ص 169.
[3] - الباجي، سليمان بن خلف بن سعد بن أيوب، المنتقى شرح موطأ مالك، ج3، دار الكتب العلمية، ط1، 1999، ص 245.
[4] - ابن أبي شيبة، أبو بكر عبد الله بن محمد، المُصنَّف، دار كنوز إشبيليا، ط١، ٢٠١٥، ص 409.

والنقل والرعاية وسائر التكاليف الخاصة بالزكاة الواجبة على ماله[1]، باعتبار أنَّ هذه النفقات تخرج عن نطاق التمكين الواجب عليه.

وفي مقابل ذلك، ذهب بعض الفقهاء إلى أنَّ رب المال يتحمّل مؤنة النقل إذا قام بنقل أموال الزكاة بنفسه، أما إذا قبضها الساعي أو المفوض عن جهة الزكاة، فإنَّ مؤنة نقلها تكون من مال الزكاة[2]. ويُفهم من ذلك أنَّ تحديد الجهة المتحمِّلة للنفقات يرتبط ارتباطًا مباشرًا بآلية الجمع المعتمدة.

وعليه، فإنَّه في حال قيام رب المال بنقل أموال الزكاة وتسليمها إلى منظمة الزكاة – وهو ما ينسجم أكثر مع آلية الجمع الطوعي – يكون ملزمًا بتحمُّل نفقات النقل والحفظ والحراسة إلى حين التسليم. أما في حال استلام المفوضين عن منظمة الزكاة للأموال من أربابها – وهو ما يتوافق غالبًا مع آلية الجمع الإلزامي – فإنَّ المنظمة تكون هي الجهة الملزمة بتحمُّل تلك النفقات، باعتبارها داخلة ضمن كلفة إدارة المال الزكوي.

٢- نفقات العاملين المباشرين: تُعدُّ نفقات العاملين المباشرين جزءًا أصيلاً من سهم العاملين عليها، وهو مصرف شرعي مستقل نصَّ عليه القرآن الكريم، وقد استقر العمل الفقهي والإداري في الدولة الإسلامية على تحميل هذا السهم أجور العاملين دون غيره من مصارف الزكاة.

وقد تجلَّى هذا المعنى في الفقه المالي للدولة الإسلامية، إذ سُئل أمير المؤمنين هارون الرشيد: من أي وجه تُجرى الأرزاق على القضاة والولاة والعمال؟ فأجاب القاضي أبو يوسف بأن تُصرف أرزاق القضاة والولاة من بيت مال المسلمين، ولا يُصرف لهم من مال الصدقات شيء، إلا والي الصدقة، فإنه يُجرى عليه منها، كما قال الله تبارك وتعالى (والعاملين عليها)[3]، ويدل هذا على أنَّ العاملين في الزكاة يتميزون عن غيرهم من موظفي الدولة بكون أجورهم تُستوفى من مال الزكاة نفسه، لا من الموارد العامة.

وفي تحديد مقدار ما يستحقه العاملون على الزكاة، ذهب الإمام الشافعي إلى أن تكون أجورهم من الزكاة في حدود الثُّمن (١٢.٥٪)، فإن زادت أجورهم عن هذا الحد صُرف الزائد من غير مال الزكاة، وخالفه جمهور الفقهاء، فذهبوا إلى أنَّ العاملين يُعطَون أجرة المثل كاملة، ولو زادت على الثُمن، باعتبار أنَّ أجرهم عِوَضٌ عن عمل، لا مواساة[4].

---

[1] - المعهد العالي لعلوم الزكاة - ديوان الزكاة السوداني، بحوث وأعمال المؤتمر العلمي العالمي الثاني للزكاة - محور الجباية، سلسلة مطبوعات الزكاة رقم (24)، 2001، ص 167.

[2] - الأنصاري، أحمد الرملي الكبير، شرح أسنى المطالب شرح روض الطالب، ج1، ص 403.

[3] - أبو يوسف، يعقوب بن ابراهيم، كتاب الخراج، دار المعرفة، ط١، ١٩٧٩، ص 187.

[4] - القرضاوي، يوسف، فقه الزكاة، مؤسسة الرسالة ناشرون، ط١، ٢٠١٤، ص 495.

وقد رجَّحت ندوات قضايا الزكاة المعاصرة رأي الشافعي، مراعاةً لمقاصد الزكاة وحمايةً لمصالح بقية المصارف، وقررت في ذلك جملة من الضوابط، من أبرزها[1]:

- يتم تقدير أجرة المثل للعاملين على الزكاة بالرجوع إلى أهل الخبرة في مجال العمل نفسه وفق الاختصاصات التي يتطلبها مع مراعاة أنْ لا يزيد عن الحد الأعلى المخصص لسهم العاملين على الزكاة وهو الثُمن (١٢.٥٪) من حصيلة الزكاة.
- لا يجوز الزيادة على الحد الأعلى المخصص لسهم العاملين من مال الزكاة مهما تعددت الجهات العاملة على الزكاة.
- لا تدفع أي حوافز أو مكافآت تشجيعية من أموال الزكاة مهما كانت تسميتها.
- يصرف الفائض المالي من سهم العاملين على الزكاة نهاية السنة المالية في مصارف الزكاة الأخرى.
- يجوز استخدام وسائل الدفع الإلكترونية واقتطاع مبلغ عند كل معاملة، وتحسب هذه المبالغ من سهم العاملين عليها إذا لم تتحملها الدولة أو أي جهة أخرى تتبرع بها.

ومن الناحية التنظيمية والمحاسبية، يمكن تمييز العاملين المباشرين عن غيرهم بمدى ارتباطهم المباشر بعمليات جمع أموال الزكاة وتوزيعها، وبمدى تأثر حجم أعمالهم بتغير مقدار الأموال الزكوية زيادةً أو نقصانًا، ويقابل هذا المفهوم في المحاسبة التقليدية ما يُعرف بالأجور والرواتب المباشرة، وهي التي تتغير بتغير حجم النشاط أو مستوى الأداء، بخلاف الأجور غير المباشرة ذات الطابع الثابت.

وبذلك يُشكِّل هذا النوع من النفقات الإطار الشرعي والتنظيمي لتغطية الجهد البشري المباشر في إدارة الزكاة، مع ضبطه بقيود واضحة تضمن عدم استنزاف موارد الزكاة، وتحقيق التوازن بين كفاءة الإدارة وصيانة حقوق مستحقيها.

٣- النفقات المباشرة: توجد نفقات مباشرة أخرى تُعدُّ ضرورية لاستكمال إجراءات جمع أموال الزكاة وحفظها وتوزيعها، وهي نفقات لا تندرج ضمن أجور العاملين المباشرين، لكنها تمثل متطلبات لازمة لصيانة المال الزكوي وضمان سلامته وتحقيق مقاصده، ويمكن تقسيم هذه النفقات من حيث أثرها المالي إلى نوعين رئيسين:

---

[1] - بيت الزكاة - الكويتي، ندوات قضايا الزكاة المعاصرة، الندوة السابعة والعشرون لقضايا الزكاة المعاصرة، المنعقدة في البحرين عام 2020.

- **نفقات مباشرة إيرادية**: وهي النفقات التي يترتب عليها نماء في أموال الزكاة، كتكاليف الأعلاف والسَّقي والرعاية الصحية للأنعام الزكوية التي تقتنيها المنظمة، إذ يترتب على هذه النفقات زيادة في الوزن والقيمة، وبذلك تتحقق مصلحة واضحة لأموال الزكاة نفسها.
- **نفقات مباشرة غير إيرادية**: وهي النفقات التي لا يترتب عليها نماء مباشر، لكنها تُعدُّ أساسًا لحفظ المال الزكوي وصيانته من التلف أو الضياع، كنفقات التخزين، والحراسة، والنقل، والتأمين، وسائر التكاليف المرتبطة بحماية المال الزكوي.

وقد قرر الفقهاء مشروعية تحميل هذا النوع من النفقات على أموال الزكاة نفسها، لا على سهم العاملين عليها، إذ قال الرملي: أجرة الراعي والحافظ من أصل الزكاة لا من خصوص سهم العامل[1]، وهو ما يدل على أن هذه النفقات تُستقطع من مجموع المال الزكوي قبل توزيعه على مصارفه، باعتبارها من لوازم حفظ المال وأداء الواجب الشرعي، ولا تستقطع من سهم العاملين على الزكاة.

وقد أكد المؤتمر العلمي العالمي الثاني للزكاة هذا الاتجاه حين أوصى بخصم مصروفات الجباية ومصروفات التسيير من الجملة الكلية لحصيلة الجباية، تأسيسًا على القاعدة الأصولية: ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب، مع التنبيه إلى ضرورة عدم التوسع في هذه النفقات بما يضر بحقوق مستحقي الزكاة[2].

ويمتاز هذا النوع من النفقات المباشرة عن غيره بمعيار توقيت استحقاق النفقة وعلاقتها بمراحل الدورة المالية للزكاة، وهو ما يترتب عليه اختلاف الجهة التي تتحملها، فالنفقات المباشرة التي تُنفق بعد تحصيل الزكاة وقبضها، ولم تكن مخصصة لعمليتي الجمع أو التوزيع، فتُستقطع من مجمل موارد الزكاة، أما النفقات المرتبطة مباشرة بإجراءات الجمع والتوزيع، فإنها تُعدُّ جزءاً من سهم العاملين عليها وتُحمَّل عليه.

وقد فصَّل الإمام النووي هذا التمييز بدقة، فبيَّن أنَّ أجرة الكيَّال والوزَّان وعادِّ الغنم فيها خلاف، وأصح الأقوال أنها تقع على رب المال إذا كانت لتمييز ماله، أما إذا كانت لتمييز أنصبة المستحقين، فتكون من سهم العاملين، ثم قرر أنَّ أجرة حافظ الزكاة وناقلها ومكان حفظها تؤخذ من جملة مال الزكاة[3].

وبناءً على هذا التفصيل، يمكن ضبط النفقات المباشرة في منظمة الزكاة وفق ثلاث مراحل زمنية واضحة:

---

[1] - الرملي، شمس الدين محمد بن أبي العباس، نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، ١٩٣٨، ج6، ص 153.

[2] - المعهد العالي لعلوم الزكاة - ديوان الزكاة السوداني، بحوث وأعمال المؤتمر العلمي العالمي الثاني للزكاة - محور الجباية، سلسلة مطبوعات الزكاة رقم (٢٤)، ٢٠٠١، ص 167.

[3] - النووي، محيي الدين بن شرف، المجموع شرح المهذب للشيرازي، مكتبة الإرشاد ، ج6، ص 169.

- نفقات لازمة لتمييز أموال الزكاة عن أموال رب المال؛ فتقع على عاتق رب المال.
- نفقات لازمة لتمييز أموال الزكاة بين أصناف مصارف الزكاة؛ فتقع على عاتق منظمة الزكاة ضمن سهم العاملين عليها.
- نفقات لازمة لحفظ أموال الزكاة وصيانتها بعد قبضها؛ فتقع على عاتق منظمة الزكاة وتستقطع من مجمل موارد الزكاة.

ويُسهم هذا التقسيم في ضبط النفقات ضبطًا شرعيًا ومحاسبيًا دقيقًا، ويمنع الخلط بين ما يُحمَّل على سهم العاملين، وما يُخصم من أصل أموال الزكاة، بما يحقق العدالة بين المصارف، ويحفظ المال الزكوي، ويعزز كفاءة الأداء المالي لمنظمة الزكاة.

٤- النفقات الإدارية: يُضاف إلى أنواع النفقات السابقة نوعٌ آخر من النفقات العامة التي تتحملها منظمة الزكاة، والتي لا ترتبط مباشرةً بعمليتي جمع أموال الزكاة أو توزيعها، وإنما تتعلق بالإدارة العامة والتنظيم المؤسسي، ويُصطلح على تسميتها في الأدبيات المعاصرة بالنفقات الإدارية.

وتشمل هذه النفقات ما يُنفق على أعمال الإشراف العام، والتخطيط، وصنع القرار، والدعم المؤسسي، وهي نفقات تأخذ طابعًا كليًا يخدم المنظمة بوصفها مؤسسة، لا بوصفها منفذة مباشرة لعمليات الجباية أو الصرف.

وقد ناقش الفقهاء قديمًا مسألة تحمُّل مثل هذه النفقات، وذهب عدد منهم إلى أنَّ الإمام والقاضي والوالي لا حق لهم في مال الزكاة، وأنَّ أرزاقهم تُصرف من بيت مال المسلمين، لا من أموال الصدقات، ما لم يتطوعوا بالعمل دون مقابل. واستدلوا على ذلك بما رُوي عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه أنه شرب لبنًا فأعجبه فأُخبر أنَّه من نِعَم الصدقة فأدخل أصبعه واستقاءه، رواه البيهقي بسند صحيح[1].

ويُقاس على ذلك ما يتعلق بنفقات ولاة الأمر والقضاة وأعضاء المجالس العليا، إذا كانت خدماتهم عامة وتشمل شؤونًا أوسع من إدارة الزكاة وحدها، وانطلاقًا من هذا الفهم، أخذت بعض الدول المعاصرة بتحميل نفقات المجلس المركزي أو الإدارة العليا لمنظمة الزكاة – بما في ذلك الرواتب والمكافآت – على

[1] - الشربيني، شمس الدين محمد بن محمد الخطيب، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، ج4، دار الكتب العلمية، 2000، ص 177.

الميزانية العامة للدولة، سواء على المستوى المركزي أو الإقليمي، باعتبار أن منظمة الزكاة تؤدي وظيفة عامة تخدم المجتمع بأسره.

وفي السياق ذاته، أوصت ندوات قضايا الزكاة المعاصرة بعدم جواز الإنفاق على الإعلام والبرامج الدعائية لجمع أموال الزكاة من حساب الزكاة نفسه؛ لعدم اندراج هذه المصروفات ضمن مصارف الزكاة الشرعية، مع جواز الصرف عليها من حسابات التبرعات والصدقات والأوقاف، شريطة إعلام المتبرعين والواقفين بطبيعة هذا الصرف، كما أوصت تلك الندوات بإنشاء أوقاف خاصة يُصرف ريعها على الأعمال الإدارية والتنظيمية، بما يخفف العبء عن المال الزكوي[1].

وفي مقابل هذا الاتجاه، ذهب بعض الباحثين المعاصرين إلى جواز الصرف الإداري من أموال الزكاة، واستندوا في ذلك إلى عدد من التعليلات، من أبرزها[2]:

- تمكين السعاة من أخذ الجباية أو استلامها؛ وبالتالي جواز الصرف على كل أمر يعمل على زيادة الجباية أو من قيمتها.
- تمكين العاملين عليها من صرف الزكاة على مستحقيها وتحقيق المنافع لهم؛ وبالتالي جواز الصرف على كل أمر يحقق مصلحة المستفيدين كالنقل والتخزين والإعلام... إلخ.
- جواز الصرف الإداري إذا كان فيه ما يغلب مصلحة المستفيدين، كنقل الزكاة من بلد إلى بلد.
- الصرف الإداري ضروري لإدارة مال الزكاة وإيصاله للمستحقين، فأصبح ضرورياً إعمال قاعدة ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب، كنفقات شراء الأصول والوقود والهواتف... إلخ.

غير أنَّ النظر الدقيق في هذه التعليلات يُظهر عدم التمييز بين أنواع النفقات المختلفة، كما لا يُفرِّق بين حالتي جمع الزكاة طوعًا وجمعها بقوة القانون، وهو تمييز جوهري في تحديد الجهة التي تتحمل النفقات الإدارية، وبناءً على ذلك، يمكن ضبط هذه المسألة على النحو الآتي:

---

[1] - بيت الزكاة - الكويتي، الندوة السابعة والعشرون.

[2] - فضل المولى، نصر الدين، تحليل وتصنيف المصروفات الإدارية في منظمة الزكاة، المعهد العالي لعلوم الزكاة - السودان، ص 9.

- **في حال جمع الزكاة طوعًا**: يجوز لمنظمة الزكاة أن تتحمل بعض النفقات الإدارية من أموال الزكاة، بشرط ضبطها بضوابط صارمة، وعدم الإضرار بحقوق المستحقين، وتعذر وجود جهة أخرى داعمة تتحمل هذه النفقات، كالدولة أو الأوقاف أو التبرعات المخصصة[1].
- **في حال جمع الزكاة إلزامًا بقوة القانون**: يتعين على منظمة الزكاة فصل النفقات الإدارية في حسابات مستقلة، ومطالبة الدولة بتمويلها من الميزانية العامة، باعتبار أن المنظمة في هذه الحالة تؤدي وظيفة سيادية عامة، ولا يجوز تحميل المال الزكوي أعباء إدارية لا تتصل مباشرة بمصارفه الشرعية.

ويحقق هذا التفريق التوازن بين صيانة المال الزكوي من جهة، وضمان الاستقرار المؤسسي لمنظمة الزكاة من جهة أخرى، ويمنع التوسع غير المنضبط في النفقات الإدارية على حساب مقاصد الزكاة وحقوق مستحقيها.

ويمكن تلخيص نفقات منظمة الزكاة الواردة آنفًا مع بيان أوجه النفقات وتحمّلها، ومثال على كل منها، من خلال الجدول الآتي:

بيان النفقة	أصناف النفقة	الجهة التي يقع على عاتقها تحمُّل النفقة (حالة جمع الزكاة طواعيةً)	الجهة التي يقع على عاتقها تحمُّل النفقة (حالة جمع الزكاة إلزامًا)	بعض الأمثلة على النفقات
نفقات فصل أموال الزكاة عن أموال المكلفين	نفقات مباشرة لأغراض جمع أموال الزكاة	المكلَّف بأداء الزكاة	المكلَّف بأداء الزكاة	أجور عمال جرد كافة أموال المكلَّف ونفقاتهم المباشرة، وأتعاب محاسبي الزكاة
نفقات التمكين من تسليم أموال الزكاة لمنظمة الزكاة	نفقات مباشرة لأغراض جمع أموال الزكاة	المكلَّف بأداء الزكاة	المكلَّف بأداء الزكاة	مواد التعبئة والتغليف من أكياس وصناديق وما إلى ذلك من مواد حافظة

[1] - تقوم دولة الكويت بتقديم إعانة سنوية لبيت الزكاة تقدر بـ (4) ملايين دينار سنويًا من أجل القيام بدوره.

بيان النفقة	أصناف النفقة	الجهة التي يقع على عاتقها تحمُّل النفقة (حالة جمع الزكاة طواعيةً)	الجهة التي يقع على عاتقها تحمُّل النفقة (حالة جمع الزكاة إلزامًا)	بعض الأمثلة على النفقات
نفقات نقل أموال الزكاة إلى المنظمة أو فروعها	نفقات مباشرة لأغراض جمع أموال الزكاة	الأولى المكلَّف بأداء الزكاة لقيامه بالنقل بنفسه، وإلا من حصة العاملين على الزكاة حال استلامهم للأموال عند المكلَّف	الأصل حصة العاملين على الزكاة لاستلامهم الأموال من موقع المكلَّف وإلا المكلَّف بنفسه حال تبرعه بنقل الأموال	أجور النقل والتخزين والحراسة حتى التسليم بمقر المنظمة أو فروعها
أجور العاملين المباشرين على استلام أموال الزكاة	نفقات مباشرة لأغراض جمع أموال الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	رواتب وأجور ومزايا العمال المباشرين ونفقات إقامتهم
نفقات مباشرة إيرادية	نفقات مباشرة لأغراض المحافظة على أموال الزكاة	إجمالي موارد الزكاة	إجمالي موارد الزكاة	نفقات عَلْف وسقي الأنعام وطبابتها لما يحسِّن من أنسالها ونفقات طحن القمح
نفقات مباشرة غير إيرادية	نفقات مباشرة لأغراض المحافظة على أموال الزكاة	إجمالي موارد الزكاة	إجمالي موارد الزكاة	نفقات تبريد الخضار والفواكه والتخزين والحراسة، وإيجار المستودعات اللازمة لها
نفقات إدارات المنظمات وفروعها	نفقات إدارية	الأولى وجود جهة داعمة وإلا إجمالي موارد الزكاة	الدولة ممثلة بوزارة المالية	رواتب وأجور ومزايا الإداريين، وإيجار المباني ونفقاتها المتنوعة، نفقات الدعاية والإعلان
نفقات فصل أموال الزكاة بين أصناف مستحقيها	نفقات مباشرة لأغراض توزيع أموال الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	أجور عمال جرد أموال الزكاة ونفقاتهم المباشرة
نفقات التمكين من تسليم أموال الزكاة لمستحقيها	نفقات مباشرة لأغراض توزيع أموال الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	مواد التعبئة والتغليف من أكياس وصناديق وما إلى ذلك من مواد حافظة

بيان النفقة	أصناف النفقة	الجهة التي يقع على عاتقها تحمُّل النفقة (حالة جمع الزكاة طواعيةً)	الجهة التي يقع على عاتقها تحمُّل النفقة (حالة جمع الزكاة إلزامًا)	بعض الأمثلة على النفقات
نفقات نقل أموال الزكاة إلى مستحقيها	نفقات مباشرة لأغراض توزيع أموال الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	أجور النقل والتخزين والحراسة
أجور العاملين المباشرين على توزيع أموال الزكاة لمستحقيها	نفقات مباشرة لأغراض توزيع أموال الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	رواتب وأجور ومزايا العمال المباشرين ونفقات إقامتهم
نفقات مدراء الأقسام التنفيذيين	نفقات مباشرة لأغراض الإشراف على جمع أموال الزكاة وتوزيعها	حصة العاملين على الزكاة	حصة العاملين على الزكاة	أجور وأتعاب ومزايا المدراء التنفيذيين
نفقات مجلس إدارة منظمة الزكاة	نفقات إدارية	الأولى أن يكون العمل تطوعًا أو توجد جهة داعمة وإلا إجمالي موارد الزكاة	الدولة ممثلة بوزارة المالية	أتعاب ومزايا أعضاء مجلس الإدارة

الجدول من إعداد المؤلف – الجدول رقم (١)

كما تظهر الحاجة ملحّة، في مختلف الحالات التي تنتهجها منظمة الزكاة في جمع الزكاة، سواء أكان ذلك طوعًا أم إلزامًا، إلى تمتعها بالحماية القانونية المقررة لأموالها، على اعتبار أن الأموال التي تديرها تُعدُّ أموالاً عامة ذات طبيعة خاصة، مقيدة بأحكام الشريعة الإسلامية ومصارفها المحددة، وليست أموالاً تجارية أو ربحية.

ويترتب على هذا الوصف ضرورة إعفاء منظمة الزكاة من الضرائب والرسوم الحكومية والبلدية والطوابع على اختلاف أنواعها[1]، سواء تعلقت هذه الرسوم بمعاملاتها المالية، أو بدعاويها القضائية، أو بإجراءاتها

[1] - العمر، دراسة مقارنة لنظم الزكاة ونماذج لإلزامية دفعها للدولة، بحث مقدم في وقائع المؤتمر الثالث للزكاة المنعقد في كوالالمبور بماليزيا - الندوة رقم (٢٢) عام ١٩٩٠، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط٢، ٢٠٠١، ص 78.

الإدارية والتنظيمية، باعتبار أن فرض مثل هذه الأعباء يؤدي عملياً إلى استنزاف المال الزكوي، وتحميله نفقات لا تحقق مقصداً شرعياً، ولا تخدم مستحقي الزكاة.

وتتجلى أهمية هذا الإعفاء بوجه خاص في تخفيض النفقات التي يغلب عليها الطابع الإداري، والتي لا يجوز – من حيث الأصل – التوسع في تحميلها على أموال الزكاة، ولا سيَّما في المنظمات التي تجمع الزكاة بقوة القانون، حيث تكون الدولة مسؤولة عن تهيئة البيئة القانونية والمالية الملائمة لعمل منظمة الزكاة، بما يحفظ المال الزكوي ويصونه من الاستقطاع غير المشروع.

وبذلك، يُعدُّ منح منظمة الزكاة هذه الحماية القانونية والمالية امتداداً لمقاصد الشريعة في حفظ المال، وضماناً لحسن إدارة فريضة الزكاة، لا منحةً استثنائية أو تفضيلاً إدارياً، بل أثراً لازماً لوظيفتها العامة ومكانتها المؤسسية.

وخلاصة القول، فإنَّ حفظ أموال الزكاة وتمويل النفقات يشكّلان أحد أعمدة الأداء المالي الرشيد لمنظمة الزكاة، إذ يقوم هذا المحور على تحقيق التوازن الدقيق بين صيانة المال الزكوي والمحافظة عليه من جهة، وضمان استمرارية العمل المؤسسي وكفاءته من جهة أخرى، في إطار منضبط بأحكام الشريعة ومقاصدها. وتُظهر المعالجة الفقهية والتنظيمية لهذا الجانب أنَّ ضبط النفقات، وتحديد الجهة المتحمّلة لها، والتمييز بين أنواعها، يمثل شرطاً لازماً لحسن إدارة أموال الزكاة، وتعظيم أثرها الاقتصادي والاجتماعي، وترسيخ الثقة المجتمعية بالمنظمة بوصفها جهة أمينة ومختصة في إدارة هذه الفريضة.

إنَّ الإطار المالي لمنظمة الزكاة يشكّل العمود الفقري لضمان كفاءة عملها واستدامة أثرها الاجتماعي والاقتصادي، إذ يغطي كامل الدورة المالية للزكاة من جمع الأموال إلى توزيعها، مروراً بحفظها وصيانتها، وتمويل النفقات المرتبطة بها. ويظهر من خلال دراسة هذا الإطار أنَّ التنظيم المالي للزكاة يندمج فيه الجانب الشرعي مع الجانب المؤسسي والإداري، بما يضمن التزام المنظمة بالمصارف الشرعية للزكاة، وضبط النفقات المباشرة وغير المباشرة، وحماية المال الزكوي من الضياع أو سوء التصرف، وتحقيق الفصل بين أموال الزكاة وغيرها من الموارد، مع مراعاة الكفاءة والشفافية.

كما يبينّ التحليل أنَّ تحديد الجهة المتحمّلة للنفقات، ووضوح السياسات والإجراءات، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة، كلها عوامل تعزز استدامة المنظمة وتحقق العدالة في إيصال الزكاة إلى مستحقيها الحقيقيين، سواء في حالة الجمع الطوعي أو الإلزامي. وبهذا، يصبح الإطار المالي منظومة متكاملة تُحوِّل

الأحكام الشرعية إلى ممارسة عملية منضبطة، وتحقق الهدف الأسمى من فريضة الزكاة: رفع مستوى معيشة المستحقين، وصيانة المال العام، وترسيخ الثقة المجتمعية بالمنظمة، وضمان استمراريتها في خدمة المجتمع.