



153



أثر الديون على القرارات السيادية  
دوامه الديون

## مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

مجلة شهرية علمية تعنى بشؤون الاقتصاد الإسلامي وعلومه  
تصدر إلكترونياً عن مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية  
وهي وقف لوجه الله تعالى

### هيئة تحرير المجلة

- الدكتور سامر مظهر قنطقجي: رئيس التحرير.
- الدكتور على محمد أبو العز: الجامعة الأردنية، البنك الإسلامي الأردني - الأردن.
- الدكتور عامر محمد نزار جلعوط: دكتوراه في الاقتصاد المالي الإسلامي - سورية.
- الأستاذ حسين عبد المطلب الأسرج: كاتب وباحث اقتصادي مستقل - مصر.
- الدكتور أحمد ولد امحمد سيدي: المعهد العالي للدراسات والبحوث الإسلامية - موريتانيا.
- الدكتور فؤاد بن حدو: جامعة الشهيد أحمد زبانتة، غليزان - الجزائر.

### أسرة تحرير المجلة

- رئيس التحرير: الدكتور سامر مظهر قنطقجي / رئيس التحرير  
مساعرو التحرير:
- الأستاذ إياد يحيى قنطقجي / مساعد تحرير الموقع الإلكتروني - ماجستير اقتصاد / اختصاص نظم تعليم الإلكترونيّة.
  - الأستاذة آلاء ديدح / مراجعة - ماجستير مهني اختصاص مصارف إسلامية.
  - الأستاذة جمانة محمد مراد / مراجعة لغوية - مدرسة اللغة العربية في ثانويات حماة.

الإخراج الفني: فريق عمل مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية [www.kantakji.com](http://www.kantakji.com)

إدارة الموقع الإلكتروني: [Kantakji-tech](http://Kantakji-tech)

## رؤية المجلة

منصة عالمية تجمع الخبراء وأصحاب الأقاليم الواعدة في الاقتصاد الإسلامي وعلوم

سعيًا نحو اقتصاد رشيد وعادل

وسعيًا نحو تفعيل الإفصاح والشفافية لانضباط السوق وتحقيق العدالة فيه

تعنى مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية؛ بالاقتصاد الإسلامي وعلومه؛ كالاقتصاد، وأسواق المال، والمحاسبة، والتأمين التكافلي، والتشريع المالي، والمصارف، وأدوات التمويل، والشركات، والزكاة، والمواريث، والبيوع، من وجهة نظر إسلامية، إضافة إلى دراسات مقارنة. وكل ذلك ضمن إطار فقه المعاملات.

## مجتمع GIEM



مجموعة تخصص مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية على واتساب تعنى بالإجابة عن أسئلة واستفسارات حول قضايا تتعلق بالاقتصاد الإسلامي وعلومه.

يمكن الانضمام تلقائياً؛ بمسح الرمز في الصورة المبينة، أو بالضغط على [الرابط](#).

تُنشر الأسئلة وأجوبتها في كتاب الفتاوى المالية، [رابط التحميل](#).

## فهرس المحتويات

- ٣ ..... رؤية المجلة.
- ٤ ..... فهرس المحتويات.
- ٧ ..... لوحة رسم: زينة الزهراء.
- بريشة محمد حسان السراج
- ٨ ..... أثر الديون على القرارات السيادية.
- دوامة الديون
- د. سامر مظهر قنطقجي
- ١٤ ..... إطلاق القيمة من التكنولوجيا في الخدمات المصرفية.
- عدسة المستثمر
- Aamer Baig**
- Vik Sohoni**
- Xavier Lhuer**
- Zane Williams**
- ٢٥ ..... السياسة النقدية وهل من يمكن تطبيقها في المصارف الإسلامية؟
- سامر الشحنة البستاني
- ٣٤ ..... الصراع بين الإسلام والغرب.
- رئيس وزراء بريطانيا الجديد كير ستارمر
- ترجمة: لورا أدوارد
- ٣٧ ..... كيف يساهم الابتكار في تعزيز وتسريع زخم الصناعات؟
- مات بانهورلزو
- تيم كولر
- لورا لابيرج
- ٤٦ ..... مرحلة إعادة الإعمار في سورية.
- رؤية أصولية، واقتصادية
- د. وليد محمد حنيفي
- ٥٨ ..... نحو إطار علمي مفاهيمي حول أهم وأحدث منهج في علم الإدارة.
- الهندسة الإدارية (الهندرة)

المستشار د. فياض حمزة رملي

أثر نظريات التطور على علم الاجتماع ..... ٦٣

د. حافظ لصفر

كيف يحول الرؤساء التنفيذيون بناء المشاريع المؤسسية إلى نمو كبير ..... ٧٢

**Belkis Vasquez-McCall**

**Daniel Aminetzah**

**Markus Berger-de León**

**Paul Jenkins**

**Shaun Collins**

تجنيد الأموال المحرمة وتطهير الأموال لأغراض الزكاة ..... ٨٨

د. محمد مروان شموط

هدية العدد: القوة في مفهوم العلاقات الدولية ..... ١١٠

لمؤلفه: حمزة عبد الرحمن عميش

## شروط النشر

- \* تدعو أسرة المجلة المختصين والباحثين والمهتمين إلى نشر علوم الاقتصاد الإسلامي وتأسيسها لإثراء صفحات المجلة بنتائجهم العلمي والميداني؛ سواء اللغة العربية، أو الإنجليزية، أو الفرنسية.
- \* تقبل المجلة المقالات والبحوث النوعية في تخصصات الاقتصاد الإسلامي جميعها، وتقبل المقالات الاقتصادية التي تناول الجوانب الفنية ولو كانت من غير الاقتصاد الإسلامي. وتخضع المقالات المنشورة للإشراف الفني والتدقيق اللغوي.
- \* تعتبر الآراء الواردة في مقالات المجلة معبرة عن رأي أصحابها، ولا تمثل رأي المجلة بالضرورة.
- \* المجلة منبر علمي ثقافي مستقل يعتمد على جهود أصحاب الفكر المتوقد والثقافة الواعية للمؤمنين بأهمية الاقتصاد الإسلامي.
- \* ترتبط المجلة بعلاقات تعاون مع مؤسسات وجهات إسلامية وعالمية لتعزيز البحث العلمي ورعاية وإنجاح تطبيقاته العملية، كما تهدف إلى توسيع حجم المشاركات لتشمل الخبراء البارزين والفنيين والطلبة المتميزين.
- \* يحق للكاتب إعادة نشر مقاله سواء ورقياً أو إلكترونياً بعد نشره في المجلة دون الرجوع لهيئة التحرير مع ضرورة الإشارة لذلك.
- \* توجه المراسلات والاقتراحات والموضوعات المراد نشرها باسم رئيس تحرير المجلة على البريد الإلكتروني: [رابط](#).
- \* لمزيد من التواصل وتصفح مقالات المجلة أو تحميلها كاملة بصيغة PDF يمكنكم زيارة [موقعها](#)، أو التفاعل على صفحتها على [الفيسبوك](#)؛ حيث يمكنكم الاشتراك والمساهمة في نشر الأخبار.
- \* قواعد النشر: - تتضمن الصفحة الأولى عنوان المقال واسم كاتبه وصفته ومنصبه، - عند الاستشهاد بالقرآن الكريم، تكتب السورة والآية بين قوسين (ونصح بالاستعانة [بالرابط](#))، أما الحديث النبوي فيصاحبه السند والدرجة (صحيح، حسن، ضعيف) (ونصح بالاستعانة [بالرابط](#))، - يجب أن يكون المقال خالياً من الأخطاء النحوية واللغوية قدر الإمكان، ومنسقاً بشكل مقبول، ويستخدم نوع خط واحد للنص - العناوين الفرعية والرئيسية تكون بنفس الخط مع تكبيره درجة واحدة ولا مانع من استخدام تقنيات الخط الغامق أو الذي تحته سطر، والمجلة ستقوم بالتدقيق اللغوي والتنسيق على أي حال - الصفحة قياس A4 بهوامش عادية Normal يستخدم فيها الخط Traditional Arabic بقياس ١٦ - ويترك فراغ بين الأسطر بقياس ١.٢، ولا يوضع قبل علامات الترقيم فراغات بل توضع بعدها، أما نوع خط الحواشي فهو Times New Roman بقياس ١١.

## لوحة رسم: زينة الزهرات



بريشة محمد حسان السراج  
دكتور مهندس في تاريخ العمارة الإسلامية



# أثر الديون على القرارات السيادية

روامة الديون

د. سامر مظهر قنطقجي

رئيس تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية



@ FB , LinkIn , Youtube

تزايد انتشار ثقافة الديون، بازدياد الوسائل المالية المبتكرة: كالبطاقات الائتمانية، والتسهيلات الائتمانية، والسحب على المكشوف والمشتقات، والمضاربة بالفوركس ومثيلاتها، وغيرها. كما ساعد الإفلاس وبخاصة إفلاس الشركات في تعميق أثر هذه الثقافة لضمان استدامتها.

وبترافق الربا مع الديون، تزدادت تكاليف هذه الثقافة، مما أخضع الدول والناس على حد سواء للدخول في مصطلح (عبيد الديون) الذي صار واقعاً سائداً، فتعس كل أولئك وشقوا. قال صلى الله عليه وسلم: (تعس عبد الدرهم تعس عبد الدينار)، والتعاسة هي الهلاك، والشقاء والتعثر.

## أنواع الديون:

١- ديون القطاعين العائلي والشركات: وهذه الديون تُضعف الاقتصاد المحلي وتجعله عرضة للتغيرات، مثال ذلك الديون التركية وأثرها على تزعزع سعر صرف الليرة. ويتحول الاقتراض العائلي عادة إلى إنفاق استهلاكي، لذلك يعشق الاقتصاديون الديون الأسرية المتزايدة لأنها تعني نمو الناتج المحلي الإجمالي، فيحركون النظام الاقتصادي بجذب المستهلكين إلى دائرة الاقتراض ليشتروا أكثر. وتعتمد كثير من البنوك على المستهلكين؛ لإنفاق أموال ليست لديهم.

لذلك صار الناتج المحلي الإجمالي مقياساً غير دقيق للنمو الاقتصادي الحقيقي، لأن قياسه يتجاهل زيادة الدين العام.

وقد أرسى الاقتصاد الإسلامي ضابطاً لهذه الديون للحد من مخاطرها، إذا بلغ مقدارها ثلث إجمالي الأصول، فيتحول حكم بيع أصولها إلى بيع كالي بكالي المنهي عنه، أي بيع دين بدين.

٢- ديون الدولة: وهي تمثل عجزاً حكومياً غالباً ما يكون سببه سوء الإدارة، ومردده زيادة الإنفاق الإسراف والتبذيري، وقد عبّر عنه ابن خلدون بالتلف وهذا فساد، وقد يكون سببه الحروب.

وإن الاقتراض العام دون سبب وجيه؛ يسبب ظلماً للأجيال القادمة، على حساب توسع الأجيال الحالية، وهذا ليس من العدل، ويكأن الآباء يأكلون الحصرم والأبناء يضرسون كما في المثل العامي.

وتقترض الدول من مصادر عدة، وهي:

- اقتراض من الاقتصاد المحلي: سندات سيادية تُسوق داخلياً.

- اقتراض خارجي: سندات سيادية تُسوق للدخول والخارج.

- اقتراض دولي مباشر.

- اقتراض من المؤسسات الدولية.

أما أسوأ أنواع اقتراض الحكومات فهو الاقتراض الداخلي، الذي يتم عندما يتم تحريك سعر الصرف لافتيال تضخم مستمر، وعادة ما يكون على مراحل، كالاتي:

- إصدار النقد دون غطاء (ذهبي أو دون وجود فائض في الميزان التجاري).

- خسارة النقد من غير الذهب لثمنيته مما يعني تبخر مدخرات الناس. وهذا حصل على مرحلتين

الأولى ١٩٧١ باتفاقية بريتون وودز حيث تم تحرير الدولار الأمريكي من علاقته بالذهب، ومؤخراً

بإشاعة نظرية النقد الحديثة التي يتعامل الفدرالي الأمريكي بها مع النقد المصدر.

- تحول النقود إلى ورقة دين على المجتمع.

- تضخم الأسعار مقابل تخلخل قيمة النقود.

- يمكن للحكومات أن تخدم ديونها بنقل تكلفتها بشكل فعال؛ فالديون تتآكل بالتضخم، لذلك

يجد ملاك الأصول النقدية أنفسهم في المدى الطويل مجبرين على تحمل هذا العبء بتحويل

ثرواتهم المملوكة إلى أشكال أخرى من الثروة، وهذا أكل لأموال الناس بالباطل من وجهة نظر الاقتصاد الإسلامي .

### كيف هي حالة الاقتصاد المثقل بالديون؟

إن الاقتصاد المثقل بالديون بعد أن تسوده ظروف عدم اليقين تتغير سلوكياته الاقتصادية؛ وتصبح صفاته العامة: النزيف؛ فالتراجع؛ فالانكماش؛ فاليأس، وذلك كآلآتي:

- هجرة الأموال خارج البلاد، وهذا بمثابة نزيف .
- تراجع استثماراته القائمة في المدى قصير الأجل، وانعدامها في المدى الطويل، وهذا بمثابة تراجع .
- توجه طبقاته الوسطى نحو تخزين الأصول غير المنتجة؛ كالذهب، والمقتنيات، والعملات الأجنبية، وهذا بمثابة انكماش .
- تدني رؤى صناع القرار فيه، وتخليهم عن أهدافهم، وهذا بمثابة يأس؛ فصناع القرار لا يمكنهم فعل شيء بقرارات لا مجال لتطبيقها .

### السلوك السلبي للشركات تجاه الديون المفرطة:

الاقتراض المفرط يترك الشركات معرضة للضيقة والعسر، وفي هذه الحالة ستحتاج إلى تقليص إنفاقها، وقد يشمل ذلك تسريح عمالها، وخفض استثماراتها. وأثر مثل هذه الشائعات في الاقتصاد الكلي، يؤدي لانخفاض أسعار الأصول المبالغ في قيمتها، ليبدأ ضمان تلك الديون في التلاشي .

### السلوك السلبي للحكومات تجاه الديون المفرطة:

بعد تعثر سداد الديون الحكومية، وصعوبة ذلك إن لم يكن استحالتة في بعض الأحيان، تكون الحكومات المدينة مجبرة على تحويل ديونها إلى نقود على شكل سندات سيادية؛ وكلما اشتدت أزمته عززت سنداتها برهون أو بالتأمين عليها؛ فتتضخم الديون ويدخل الاقتصاد مرحلة الديون المفرطة. وعند هذه المرحلة يشيع التضخم ويزداد، ويأخذ السداد شكل الضريبة الخفية على المدخرات النقدية، وهذا بديل لفرض ضريبة صريحة، تكون صورته: **خفض التضخم لثروات الناس؛ فيشاركوا في حمل عبء الديون ظلماً وعدواناً.**

## وقائع الديون قصة لا تنتهي أي دوامة الموت :

إذا كانت قدرات الاقتصاد المدين على السداد محدودة، أو أنه وصل إلى أقصى حدود تحمله، فستراجع قدرته على جذب مزيد من الديون، وسيفقد كل زيادة في النشاط الاقتصادي المرتبط بتلك الديون؛ لفقدانه القدرة على تحقيق أي رفع مالي، وسيتباطأ خلق الائتمان، وسيتبعه انخفاض نمو ناتجه المحلي الإجمالي، وأخيراً سيتهوى نشاطه الاقتصادي .

وعليه فإن كرة الثلج وإن هدأ تدحرجها فإنها لن تقف وستتابع قفزاتها من مكان لآخر. وكأنا أمام حلقة مفرغة لا مخرج منها ما دامت الأسباب موجودة، ويمثل تفاوت سعر الفائدة، محرك الحلقة، وهو نفسه المسؤول عن تفاقم التضخم الذي يعتبر محركه المساعد، وتتألف أجزاء الحلقات كآلاتي :

- حلقة أزمة المصارف .
  - حلقة أزمة الحكومات : فإذا اتبعت سياسة التشديد الكمي QT فسيتم ترحيل ديون البنك المركزي نحو القطاع الخاص .
  - حلقة أزمة شركات .
  - وغالبا ما تنتهي دورات الديون بأزمة ركود .
- وتبقى المؤسسات الدولية – بوصفها المنقذ الأخير – تنتظر فريستها على الباب، لتفرض عليها شروطها المجحفة، ولتوقع بها خسارة سيادتها الوطنية، بسبب الإملاءات التي تشترطها مقابل إقراض المال . وهذا نفسه هو الذي ساد في الجاهلية قبل الإسلام ولو على مستوى الأفراد، حيث يقول الدائن للمدين المنهك : (إما أن تقضي أو أن تربي) .

## الحلول لمعالجة العجز الحكومي :

- ١- في الاقتصاد التقليدي :
  - زيادة فرض الضرائب، وهذا ما ذكره ابن خلدون عندما تكلم عن زوال الأمم . .
  - الاقتراض، وهو عادة اقتراض ربوي .
- وباجتماع هذين الحلين القاصرين، تتحد آثام الضرائب وحبوبها مع آثام الربا وحبوبها لنكون أمام النموذج اللبناني الحالي .

٢- في الاقتصاد الإسلامي : يكون علاج ظاهرة الديون عند الفرد والمجتمع، وذلك :

– بالتربية .

– ثم بتأمين الموارد المستدامة .

وشتان شتان بين حلول الاقتصاد الإسلامي وحلول الاقتصاد التقليدي، حيث :

- شد رسول الله صلى الله عليه وسلم الحجر على بطنه، وهذا كناية عن التقشف الحكومي للحد من الإنفاق . وقد خاطب عمر رضي الله عنه في عام الجماعة بطنه عندما قرقرت جوعاً وتضوراً؛ قائلاً لها: (قرقري أو لا تقرقري، لن تذوقني اللحم حتى يشبع أطفال المسلمين) . فالصوم والحمية الذاتية قبل التماذي في الديون مقابل الصوم والحمية المفروضة بعد وقوع الفأس بالرأس .
- التوجه نحو الاستدانة الداخلية من أموال الزكاة مقدماً؛ لصرفها على الناس حتى يعود حالهم بأحسن مما هم عليه . مثال ذلك: الديون عند الأزمات ومعالجة عمر رضي الله عنه عام الجماعة .
- يعتمد أكثر صيغ التمويل الإسلامية على المشاركة بالمال أو بالجهد، وصيغ التمويل التي تتضمن الائتمان، فثلاثة فقط، حيث يكون مصدر الائتمان من مال الممول وليس مالا جديداً كما تفعل المصارف التقليدية بخلق النقود وضخها .

### أثر الديون على القرارات السيادية للدول :

الأصل أن الاقتراض مسيء للاقتصاد إذا كان ربوياً، أو مصحوباً بشروط مهينة . ويمكن تمييز أثر الديون على القرارات السيادية كالاتي :

فالاقتراض مؤداه مع الاقتصادات القوية أنه يبدأ بإنعاش الاقتصاد المتباطئ .

أما مع الاقتصاد النامي، فنميز بين حالتين :

- أ . إذا كان الاقتصاد في طور النمو، وكان قادراً على استيعاب مزيد من التوسعات؛ فزيادة الديون تعمل فيه عمل الرافعة المالية في المؤسسات والمشروعات، إلا أن ضخامة أعباء تلك الديون تحدث أضراراً يصعب تجاوزها، كما أن فقدان الثقة فيه يجعله عاجزاً عن الحصول على مزيد من الديون الجديدة بسبب إحجام المقرضين، وهذا ما يمهد الطريق لحدوث أزمة ديون غالباً ما تُقوّض الثقة بهذا الاقتصاد .
- ب . إذا كان الاقتصاد مثقلاً بالديون؛ لكنه لا يعاني من أزمات في ديونه؛ فعادة ما ينتهي حاله بالمعاناة مع ركود اقتصادي يمتد لعقود . وكلما طالت تلك الفترات تشابهت أضرارها مع أضرار أزمات الديون؛ فيكون الحال من بعضه .

لذلك، تخسر البلدان المدينة بعضاً من سيادتها من خلال توجيه قدرات البلاد لخدمة الدين، أو لاستئجار مزيد من الديون، وربما خسرت حريتها إذا تمادى حجم الديون لنتائجها القومي بمرات ومرات، ولا يعتدُّ بالأنموذج الأمريكي، لأن أمريكا تربط الاقتصاد العالمي بعملتها ونكساتها، وتستخدم القوة الغاشمة لمنع تغيير سطوتها الاقتصادية ولو بالقوة، وقد أوضح النهج الترامبي مؤخراً نيته بالسيطرة على الاقتصادات المتهالكة التي صارت مدينة بالكلية بعد أن أنهكتها الحروب وأقض مضجعها الفساد، وأمريكا هي التي ساهمت في إشعال هذه الحروب وتذكيته، وبنشر الفساد عبر سياسة العقوبات الدولية التي تمارسها في دول أخرى. والآن أشهرت سيف الرسوم الجمركية التي يحب ترامب تلطيفها بالتعرفة الجمركية، ليُسعّر الحرب على من كان سنداً له بإشعال الحروب العالمية وإفساد الدول والمجتمعات، ناسياً مواقف من كانوا حلفاءه، وهذا عادي جداً بمن تستند ثوابته إلى متغيرات برغماتية مصلحية.

لقد أنتجت الديون الدولية سيطرة مطلقة للشركات على الحكومات ومجتمعاتها، وصارت الدول بمن فيها تدور في فلك مصالح الشركات، سواء كانت شركات عسكرية أو طبية أو تقنية أو استخراجية أو غير ذلك، وهذه الشركات قد استطاعت في السنوات الأخيرة إحداث أزمات عالمية، ساعدت في تعميق أزمات الديون، لتحقق الشركات وأصحاب المصلحة فيها مزيداً من السيطرة.

حماة ( حماها الله ) ٢٣ شعبان ١٤٤٦ هـ الموافق ٢٢ شباط / فبراير ٢٠٢٥ م

# إطلاق القيمة من التكنولوجيا في الخدمات المصرفية<sup>1</sup>

عدد المستمر

**Aamer Baig**

شريك كبير في مكتب ماكينزي في شيكاغو

**Vik Sohoni**

شريك كبير في مكتب ماكينزي في شيكاغو

**Xavier Lhuer**

شريك في مكتب نيويورك

**Zane Williams**

خبير كبير في المعرفة

الحلقة ( ٢ / ١ )

في هذه المقالة، نحدد كيف يمكن للبنوك استخراج قيمة أكبر من إنفاقها التكنولوجي - وإظهار هذه القيمة لأصحاب المصلحة - من خلال تغيير طريقة تخصيص الاستثمارات ودفع التنفيذ القائم على النتائج.

على مدى السنوات القليلة الماضية، زاد الإنفاق التكنولوجي العالمي في الخدمات المصرفية بنسبة ٩٪ سنويا، في المتوسط، متجاوزا نمو الإيرادات بنسبة ٤٪. وفي عام ٢٠٢٣، بلغ إجمالي هذا الإنفاق ٦٥٠ مليار دولار<sup>1</sup>، وهو تقريبا الناتج المحلي الإجمالي لبلجيكا أو السويد. على الرغم من هذا الإنفاق الكبير، لم يكن من السهل تحديد صافي الفوائد. علاوة على ذلك، واجه القطاع المصرفي التحديات التالية:

- انخفاض الإنتاجية. تشير إحصاءات العمل إلى أنه منذ عام ٢٠١٠، انخفضت الإنتاجية في البنوك الأمريكية بنسبة ٠.٣٪ سنويا، في المتوسط، حتى مع أن معظم القطاعات الأخرى شهدت مكاسب

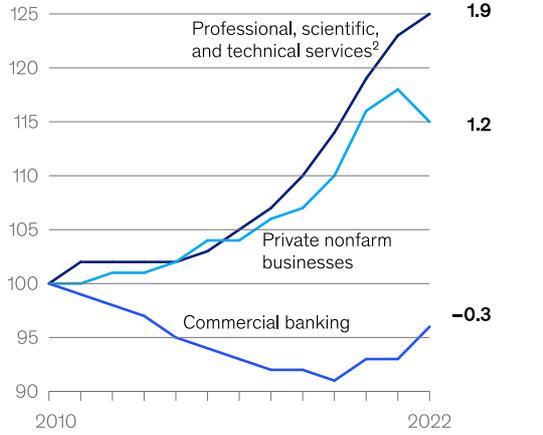
<sup>1</sup> Unlocking value from technology in banking: An investor lens, October 23, 2024, [Aamer Baig](#), [Vik Sohoni](#), and [Xavier Lhuer](#), [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), [Link](#).

في الإنتاجية. علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين إيرادات البنوك وعدد موظفيها المتفرغين مرتفعة جدا، بغض النظر عن حجم المؤسسة، مما يشير إلى أن الصناعة لم تكن قادرة على تحقيق وفورات على نطاق الإنفاق على التكنولوجيا (الشكل ١).

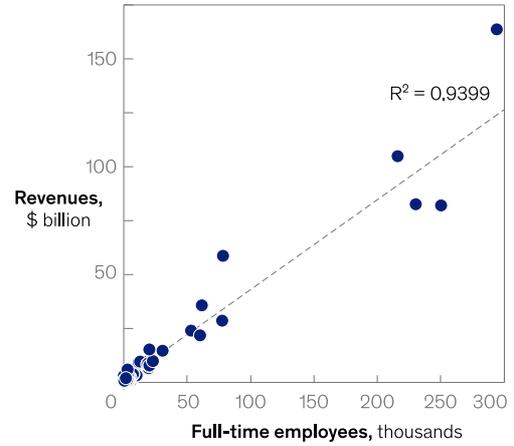
- **تمايز تنافسي غير واضح.** إذا كان البنك ينفق على التكنولوجيا أكثر مما ينفقه أقرانه، فإن ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى ميزة تنافسية. على سبيل المثال، يمكن أن يكون لدى كل من البنك الكبير والبنك الصغير تطبيق جوال بتصنيف متجر التطبيقات ٤.٩، حتى لو كان الإنفاق على التكنولوجيا للبنك الصغير جزءا صغيرا من البنك الكبير. تنفق البنوك من جميع الأحجام حوالي ١٠٪ من إيراداتها على التكنولوجيا، ويضمن النظام البيئي القوي للبايعين تحويل التطورات الجديدة في التكنولوجيا إلى سلعة ونسخها وتوزيعها بسرعة، مما يقلل من مزايا المحرك الأول.
- **زيادة تكلفة التعقيد.** من المرجح أن تتطلب الطلبات المتزايدة على التكنولوجيا بسبب الامتثال التنظيمي، واعتماد الذكاء الاصطناعي، وموجة من تجديلات النظام القديم أن تستمر الصناعة في زيادة الإنفاق على التكنولوجيا. لكن حسابات العائد على الاستثمار القياسية غالبا ما تفشل في الاعتراف بالتكاليف الكاملة المرتبطة بحالة أعمال التكنولوجيا، مثل صيانة التطبيق الذي تم إنشاؤه حديثا، وزيادة الديون الفنية من التعقيد الذي تم إنشاؤه، ونفقات البنية التحتية المستقبلية. يمكن أن تتفوق هذه التكلفة الإجمالية للملكية لتطبيق جديد في كثير من الأحيان على فوائد بناء واحد.

## Despite tech spending, productivity at US banks has been falling and economies of scale have been elusive.

US labor productivity by sector, 2010–22,<sup>1</sup>  
index (2010 = 100)



Correlation between revenues and  
number of employees at US banks, 2023



<sup>1</sup>Three-year moving averages are used for professional, scientific, and technical services and commercial banking.

<sup>2</sup>Includes subsectors such as legal services, accounting, consulting services, computer systems design, and scientific research.

Source: S&P Capital IQ; US Bureau of Labor Statistics data as of September 2024

McKinsey & Company

لقد أدت التكنولوجيا إلى تغييرات كبيرة في الخدمات المصرفية، كتطبيقات الهاتف المحمول والتداول والأتمتة، ويعدُّ تحديد القيمة من هذه التطورات صعباً على العديد من البنوك، خاصة عندما يتعلق الأمر بتحديد ما تفعله بشكل أفضل من أقرانها.

إن النمو في الإنفاق على التكنولوجيا يجذب مزيداً من التدقيق من فرق الإدارة وأعضاء مجالسها والرؤساء التنفيذيين، - كما أعربوا في المقابلات التي أجريناها لهذا البحث - . وانعكس هذا التصور أيضاً في مقابلاتنا مع العديد من محللي الأسهم البارزين، حيث طلبنا وجهات نظر حول خلق القيمة ودور التكنولوجيا في الخدمات المصرفية. وظهر شعور عام بأن الإنفاق على التكنولوجيا غالباً ما يُنظر إليه على أنه مُبهم وأن القيمة الممكنة غير واضحة لأصحاب المصلحة.

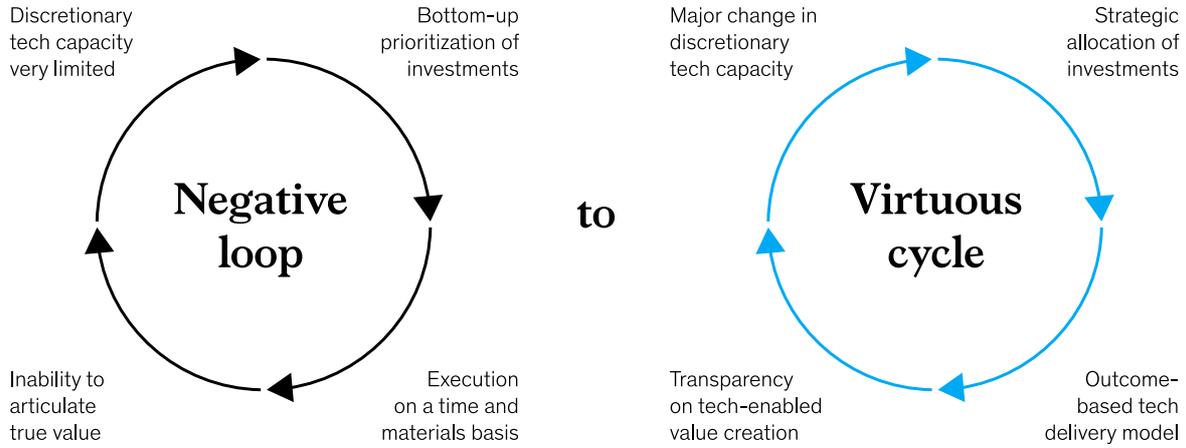
حالياً، بعض المؤسسات المالية في حلقة سلبية؛ حيث لديها قدرة تقديرية محدودة على الإنفاق على التكنولوجيا، لكنها تقرر أنها بحاجة إلى بناء حلول معينة بنفسها، لأن عروض البائعين لا تلبي احتياجاتهم في كثير من الأحيان. ولأجل الانسجام التنظيمي، تقرر هذه المؤسسات عادة المشاريع التي يجب إعطاء الأولوية من الأسفل إلى الأعلى، مع اتجاه محدود من أعلى إلى أسفل، مما يؤدي إلى عدد كبير من مبادرات التكنولوجيا الصغيرة التي غالباً ما تكون عوائدها غير واضحة. لا تتمتع هذه المبادرات عادة بالكتلة الحرجة من التمويل اللازم لإظهار النتائج. ولأنه من غير المتوقع أن تظهر نتائج فورية، يتم

تنفيذ هذه المبادرات باستخدام نهج الوقت والمواد الذي يعطي الأولوية لتقليل التكلفة بدلاً من تعظيم القيمة الممكنة. وهذا بدوره يعقد التعبير عن تلك القيمة للمستثمرين.

أنشأت بعض المؤسسات الأخرى حلقة حميدة، حيث يستخدمون نهجاً يركز على القيمة ويضمنون تعاوناً متعدد الوظائف بين مجموعة C (الرئيس التنفيذي، المدير المالي، رئيس قسم المعلومات، رؤساء وحدات الأعمال) لضمان تحقيق القيمة خارج مكتب CIO. ويستلزم هذا النهج إطلاق المزيد من القدرات التكنولوجية من خلال تحسين الإنتاجية، وتركيز الاستثمارات التكنولوجية في عدد صغير من مجالات الأعمال، حيث قرر الفريق التنفيذي إمكانية تمكين القيمة الضخمة، واعتماد نهج التنفيذ القائم على النتائج لضمان تحقق القيمة، وتطوير تعبير أقوى للقيمة للمستثمرين، يرتبط ارتباطاً مباشراً بالالتزامات المالية (الشكل ٢).

**By adopting a value-focused approach, banks can create a virtuous cycle to unlock higher returns from technology spending.**

#### Typical approach vs value-focused approach



McKinsey & Company

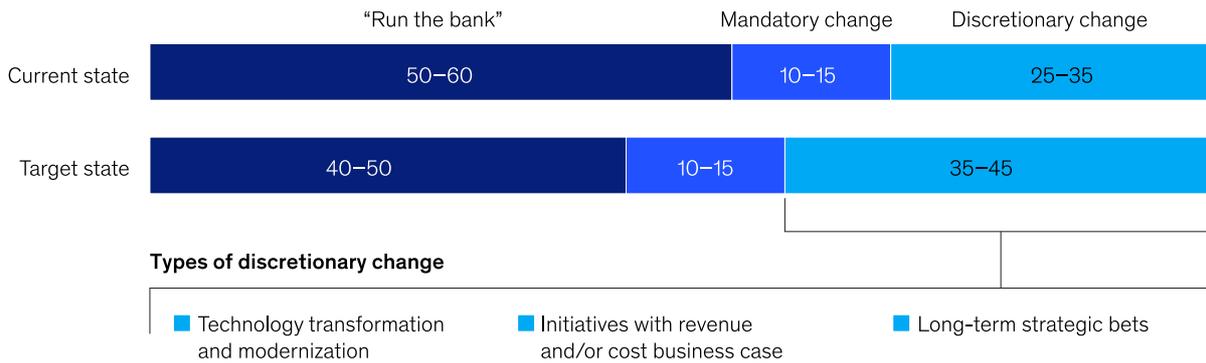
#### معضلة الاستثمار التكنولوجي

تميل البنوك إلى مواجهة التحديات التالية عندما يتعلق الأمر بحوكمة الاستثمار التكنولوجي:

- قدرة تكنولوجية تقديرية محدودة: لا تكشف العديد من البنوك عن تفاصيل إنفاقها على التكنولوجيا. وفي البنوك الكبيرة التي تكشف عن هذه البيانات، غالبا ما يمثل **Bank run**<sup>1</sup> و"التغيير الإلزامي **Mandatory change**" ما يصل إلى ٧٠٪ من ميزانيات التكنولوجيا. تشمل هذه الفئات أجهزة وبرامج البنية التحتية، وعمليات تكنولوجيا المعلومات، والامتثال التنظيمي، وأنواع أخرى من الإنفاق الذي لا يمكن تجنبه، مما يترك قدرة محدودة فقط للاستثمارات التي يمكن أن تدفع التمايز التنافسي (الشكل ٣). وغالبا ما ينظر إلى إنتاجية التكنولوجيا على أنها منخفضة. على سبيل المثال، قد يقضي المطورون أقل من نصف وقتهم في الترميز، ويمكن أن يستغرق تنفيذ الميزات الجديدة ما يصل إلى عام.

### Discretionary change capacity in banks' tech spending is typically limited and can be optimized to bring more value.

Example of technology spending by category, % of total



McKinsey & Company

- عدم وجود رؤية من أعلى إلى أسفل للمحافظة: حتى في هذا العصر الرقمي، لا يزال العديد من المديرين التنفيذيين يشعرون بعدم التجهيز بلغة التكنولوجيا، وغالبا ما يفوضون استثمارات مهمة إلى قسم التكنولوجيا. ومع ذلك، تشعر العديد من أقسام التكنولوجيا أنها لا تفهم استراتيجية العمل وتسعى إلى التعاون التجاري. إذا لم يتلقوا هذه الشراكة على المستويات العليا، فإن المبلغ المحدود من **"Bank run"** عادة ما يتم تخصيصه من قبل المزيد من المديرين المبتدئين للمبادرات

<sup>1</sup> A bank run is when customers withdraw their deposits from a bank or other financial institution over fears of insolvency. Learn about the causes, effects.

إن سحب الودائع من البنوك هو عندما يقوم العملاء بسحب ودائعهم من أحد البنوك أو أي مؤسسة مالية أخرى خوفاً من الإفلاس. تعرف على الأسباب والآثار

الفردية المتباينة، ولا يتم تطبيق وجهة نظر من أعلى إلى أسفل باستمرار لضمان توافق الإنفاق مع استراتيجية العمل. يؤدي هذا النهج إلى انتشار الاستثمارات بشكل ضئيل للغاية، بدلا من التركيز في عدد قليل من مجالات التركيز الاستراتيجية. وغالبا ما يتم تحديث تخصيص التمويل بعقلية "العام الماضي، بالإضافة إلى المزيد"، بدلا من إعادة التخصيص على أساس الأداء والجدارة.

● عدم كفاية التركيز على النتائج: غالبا ما يقاس نجاح المبادرة فيما إذا كان قد تم إصدار التعليمات البرمجية، وليس فيما إذا كانت قيمة العمل المتوقعة قد تحققت. وعلى هذا النحو، فإن الميزانيات التشغيلية للمناطق المتأثرة بالتغير التكنولوجي لا تُعدّل في كثير من الأحيان لمراعاة الأثر المالي المتوقع. ويتخلل هذا الافتقار، التوجه نحو النتائج أي هيكل الحوافز، بما في ذلك كيفية تقييم تكامل النظم من قبل مجموعات المشتريات التي كثيرا ما تقدر تكاليف الوحدات المنخفضة على الجودة أو التأثير الناتج. هذا نهج منطقي يجب اتباعه إذا لم يكن هناك توضيح واضح للقيمة التي سيتم تمكينها، لذلك عادة ما يكون التركيز على خفض التكاليف. ولسوء الحظ، غالبا ما تعاني الجودة نتيجة لذلك. وهذا ما دفع أحد المسؤولين التنفيذيين للقول: "الشيء الوحيد الذي أحصل عليه من الدفع حسب (الوقت والمواد) هو الفواتير لمزيد من الوقت والمزيد من المواد".

● عدم القدرة على التعبير عن القيمة الحقيقية: ونتيجة لذلك، قد لا يحصل الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة والمستثمرون على الوضوح الذي يسعون إليه بشأن القيمة التي يتيحها الإنفاق التكنولوجي، وقد ينتهي بهم الأمر أيضا إلى معاملة التكنولوجيا كبند من بنود النفقات التي سيتم تخفيضها. يؤدي هذا الوضع إلى تفاقم الحلقة السلبية التي وصفناها، حيث يؤدي الإنفاق المضغوط إلى مزيد من تجزئة الاستثمارات ويقلل من جودة البائع والعمالة الداخلية، مما يؤدي إلى مزيد من التقدم التدريجي، وإبطاء التسليم، ونتائج أسوأ.

يمكن للبنوك كسر هذه الحلقة السلبية والانتقال إلى دورة حميدة لاستخراج قيمة أكثر واقعية للمساهمين من التكنولوجيا. أوضح أحد المسؤولين التنفيذيين: "إذا كنت ترغب في إخبار المستثمرين بسردي قوي لخلق القيمة، فاعمل إلى الوراء من ذلك وخصص الاستثمارات وفقا لذلك".

## الاستثمار بشكل استراتيجي لدفع قيمة المساهمين

لتقييم مكان الاستثمار في التكنولوجيا، يمكن للبنوك استخدام مجموعة من الأساليب؛ على المستوى الاستراتيجي، يمكن للمديرين التنفيذيين النظر في الدوافع الأساسية للتقييم في الصناعة المصرفية وسعر سهم مصرفهم. قد يكونون قادرين بعد ذلك على ربط الاستثمارات التكنولوجية بتلك المحركات والمعلومات المالية التي يقدمونها إلى مجلس إدارتها ومستثمريها.

وبالمثل، على مستوى أكثر صغراً، يمكن للشركات استخدام الأهداف والنتائج الرئيسية (OKRs) لربط الإنفاق على التكنولوجيا بشكل أكثر إحكاماً باستراتيجية الشركات ونتائج الأعمال المحددة. توضح OKRs أولويات الشركة من حيث الإنجازات المحددة وتحسينات الأداء. في حين أنه لا توجد منهجية واحدة تمثل الدواء الشافي، وإن مبدأ ربط العمل التكنولوجي بتأثيره النهائي يمكن أن يغير كيفية عمل الحوافز داخل الشركة.

### محركات القيمة على مستوى الصناعة

أجرت ماكينزي تحليلاً على مستوى الصناعة لتمييز العوامل التي تدفع أكبر قيمة للمساهمين في الخدمات المصرفية. وهذا لا ينطبق - بطبيعة الحال - على أي بنك بشكل مثالي، ولكن يمكن للبنك استخدام هذا النوع من التحليل كنقطة انطلاق لوضع استراتيجيته الخاصة في سياقها وتحديد استثمارات التكنولوجيا وفقاً لذلك.

تشير مراجعتنا لأكثر من ٩٠ بنكاً أمريكياً من النتائج المالية بين عامي ٢٠١٣ و ٢٠٢٣ إلى أنها حققت إجمالي عوائد المساهمين TSR بنسبة ١٠٪ سنوياً، في المتوسط. وفي أعلى عشري لديها TSR بنسبة ١٨٪، متفوقة على البنوك في العشر الأدنى بنسبة ١٤ نقطة مئوية مثيرة للإعجاب.

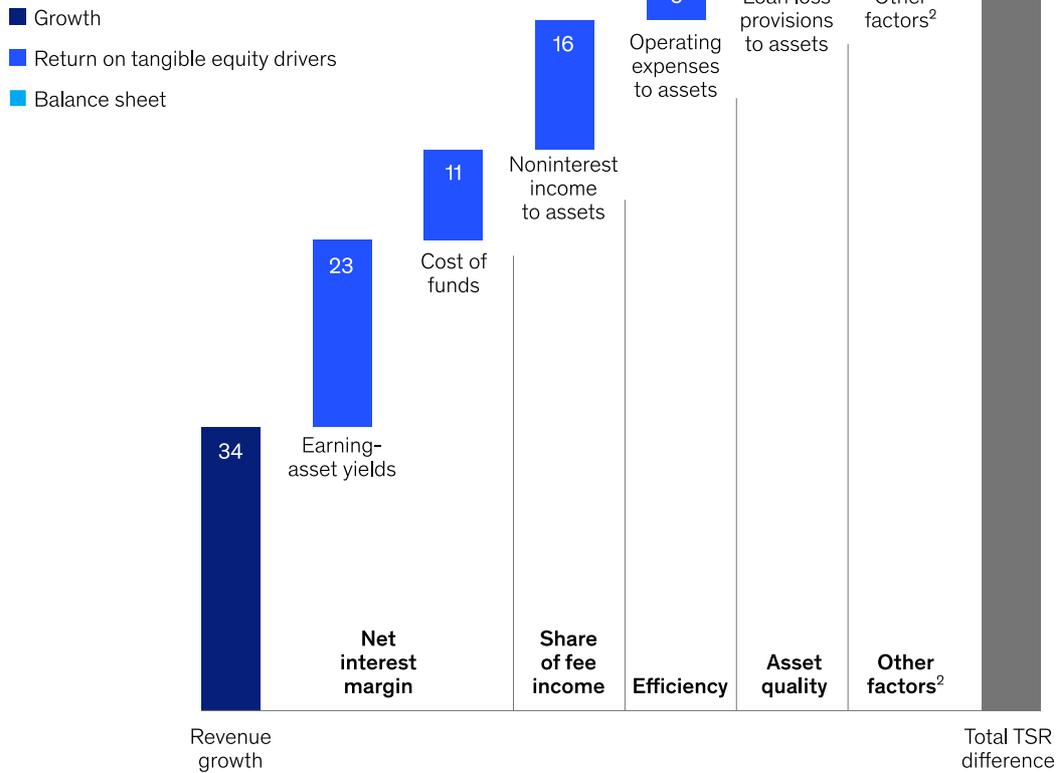
لتحديد ما يدفع بعض البنوك إلى التفوق على أقرانها في TSR، أجرينا تحليلاً للانحدار عبر العشرات من المتغيرات المالية، بما في ذلك إجمالي الأصول والإيرادات ومزيج الأعمال (التجزئة والثروة والتجارية وما إلى ذلك) وصافي الدخل للسهم الواحد ونسب القروض إلى الودائع وأحكام خسارة القروض ونسب رأس المال وغيرها. وكشف تحليلنا أن خمسة مقاييس تشغيلية تمثل ما يقرب من ٩٠٪ من الفرق في TSR بين البنوك العشرية العليا والبنوك العشرية السفلية (الشكل ٤)، مع كل شيء باستثناء الأول

الذي يتعلق بالعائد على حقوق الملكية الملموسة (ROTE):

- نمو الإيرادات .
- كسب عائدات الأصول ( مقدار الدخل الذي تولده أصول البنك ) .
- تكلفة الأموال ( مقدار الفائدة التي يحتاج البنك إلى دفعها للمودعين والبنوك والمؤسسات والمستثمرين الآخرين الذين يقترض منهم ) .
- الدخل غير الفوائد ( الدخل المكتسب من خلال رسوم أخرى غير إيرادات الفوائد على القروض ، مثل رسوم الصيانة الشهرية على الحسابات ورسوم الإنشاء على الرهون العقارية ) كنسبة من الأصول الملموسة .
- نفقات التشغيل كنسبة من الأصول الملموسة .

### Five operational metrics account for most of the difference in total shareholder returns among US banks.

Share of TSR difference between top-decile and bottom-decile banks attributable to each driver,<sup>1</sup>  
% of total



<sup>1</sup>Based on data from more than 90 US banks, 2013–23.

<sup>2</sup>Includes loan-to-deposit ratio, ratio of commercial loans to overall loans, and capitalization levels.  
Source: S&P Capital IQ; company filings, McKinsey analysis

ومع ذلك، تطبق بعض التحذيرات. نظرا لأننا أجرينا هذا التحليل خلال فترة ائتمان حميدة نسبيا، فإن العوامل المتعلقة بالخسارة لم تحمل الكثير من الوزن كما كانت خلال دورة الإجهاد. ولا يلتقط هذا التحليل أيضا آثار عمليات الاندماج والاستحواذ الذكية، وخاصة عمليات الاستحواذ التي قد تقدم قيمة غير متناسبة بناء على السعر المدفوع مقابلها. أخيرا، ينظر هذا التحليل إلى الأداء التفاضلي، لذلك في حين أن بعض العوامل قد تكون مهمة ل **TSR** للبنك، إلا أنها قد لا تكون مميزة إذا كانت جميع البنوك تعمل بشكل جيد على قدم المساواة.

ظهرت العديد من الأفكار من تحليلنا؛ ففي حين أثبتت محركات **ROTE** أنها أهم محرك لخلق القيمة، حيث تمثل حوالي ٥٥٪ من الفرق في **TSR** بين البنوك ذات العشرية العليا والبنوك ذات العشرية الأدنى، كان نمو الإيرادات هو المتغير الوحيد الأكثر أهمية، حيث يمثل ٣٤٪. وشكلت محركات الميزانية العمومية المختلفة مثل نسبة القرض إلى الودائع ١١٪.

ضمن **ROTE**، شكلت عائدات الأصول الكسبية وتكلفة الأموال وإيرادات الرسوم كحصة من إجمالي الإيرادات أكثر من ٩٠٪ من الفرق في **TSR**، في حين تمثل السيطرة على نفقات التشغيل أقل من ١٠٪. بعبارة أخرى، كان تخفيض نفقات التشغيل أحد أصغر المحركات في تحليلنا. كفاءة النفقات، على الرغم من أنها يمكن أن تحقق نتائج يمكن التنبؤ بها وسريعة نسبيا، إلا أنها ليست كافية لجعل البنك يتفوق على أقرانه، ربما لأن معظم الأقران يمكنهم بسهولة سحب نفس الرافعة، مما يجعلها أقل تمايزا. هذه نظرة ثاقبة مهمة، خاصة بالنظر إلى أن حالات العمل لمبادرات التكنولوجيا غالبا ما تستند فقط إلى وفورات الكفاءة.

يتم مكافأة الاستقرار بمرور الوقت من قبل المستثمرين أيضا. تميل البنوك ذات النمو المستمر في الإيرادات و **ROTEs** الأقل تقلبا إلى التفوق على أقرانها.

تبيّن أن بعض المقاييس التي اعتقدنا أنها قد تكون مهمة لأداء **TSR** القوي للبنوك ليست كذلك. على سبيل المثال، لم يكن حجم الأصول عاملا ذا دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن المقياس لا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع **TSR**. يمكن لكل من البنوك الصغيرة والكبيرة تحقيق هوامش مماثلة، وعلى الرغم من أن بعض القطاعات تشهد على تأثيرات الحجم (كما هو الحال في المدفوعات وأسواق رأس المال)، فإن الصناعة المصرفية ككل لا يبدو أنها تظهر منحني مقياس. على الرغم من أن أكبر البنوك لديها حجم إلى

جانبيها، إلا أنه يمكن أن يعوقها التعقيد التنظيمي، والمشهد التكنولوجي المجزأ، والمتطلبات التنظيمية الأكثر صرامة.

من بين المتغيرات الأخرى التي لم ترتفع إلى القمة كان مزيج الأعمال، ربما لأن العديد من البنوك التي فحصناها لديها ملفات تعريف مماثلة، أو لأن تأثيرها يظهر بقوة أكبر في المتغيرات الأخرى مثل حصة دخل الرسوم.

### تحديد أولويات البنك لحركات القيمة والنتائج

يمكن للبنوك النظر في تحديد أولويات محركات القيمة المختلفة اعتماداً على أدائها النسبي مقابل أقرانها في الصناعة. على سبيل المثال، يمكن للبنوك التي لديها **ROTE** مرتفع وسجل قوي في تمكين النمو، أن تركز على تحسين كفاءة النفقات بطريقة لا تعيق النمو. قد تفكر البنوك ذات الأداء المنخفض نسبياً في الإيرادات في وضع رأس المال وراء استراتيجيات طويلة الأجل لزيادة الإيرادات وتحسين هامش الفائدة الصافي مقابل تخفيضات النفقات قصيرة الأجل.

يمكن أن تختلف الأنواع المتعددة من المؤسسات من حيث التركيز النسبي. على سبيل المثال، قد ترغب البنوك الإقليمية والمتوسطة في التركيز على زيادة دخل الرسوم، والتي تمثل عادة حصة أقل من إجمالي الإيرادات مما تمثله في البنوك الكبيرة. عادة ما يكون لدى المتخصصين في تمويل المستهلكين عوائد عالية من الأصول وقد يرغبون في السعي لجمع ودائع منخفضة التكلفة لزيادة تحسين هوامش الفائدة الصافية لديهم. تمتلك أكبر البنوك حصة كبيرة نسبياً من إيرادات الرسوم، لذلك قد ترغب في التركيز على دفع الكفاءات في محاولة للاستفادة من حجمها.

يجب أن يركز هذا النوع من الطرح المتعلق بأولويات العمل على الاستراتيجية العامة للمؤسسة وإرشاد الاستثمارات التكنولوجية، مما يمهّد الطريق لمواءمة النتائج.

على المستوى الجزئي، على سبيل المثال، عند اختيار ما إذا كنت تريد الاستثمار في تطبيق جوال أو في منصة لموظفي الفروع، غالباً ما يكون ربط العمل بـ **OKRs** مفيداً. يمكن أن يؤدي الاستثمار في تطبيق الهاتف المحمول إلى تعزيز المبيعات الرقمية والخدمة الذاتية، مع تقليل عدد الفروع وأحجام مراكز الاتصال. قد يؤدي الاستثمار في منصة الفروع إلى تحسين المبيعات داخل الفرع ورضا الموظفين. لذلك يجب على قادة الأعمال تحديد أين تكمن الفرصة الأكبر، استناداً إلى استراتيجية الشركة والنتائج المالية

المتوقعة. من خلال تتبع **OKRs** بمرور الوقت وتحويلها إلى أهداف فرق التكنولوجيا والأعمال المتكاملة، يمكن للمدير المالي أن يضمن تحقيق التأثير المالي المتوقع للاستثمارات التكنولوجية ويمكن إبلاغه في نهاية المطاف إلى الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة والمستثمرين.

من الأهمية بمكان أن تشكل **OKRs** نظاماً يوائم أهداف الفرق الفردية ومجموعات الفرق مع الأولويات على مستوى المؤسسة.

# السياسة النقدية وهل من يمكن تطبيقها في المصارف الإسلامية؟

سامر الشحنة البستاني

باحث

إن مفهوم السياسة النقدية هو مفهوم معاصر، أفرزته الحياة الاقتصادية المعاصرة، وهي في أصلها منتج غربي ينطلق من التصورات الغربية المادية عن الإنسان والكون والحياة، وهي من فروع السياسات الاقتصادية الثلاث: المالية، والتجارية، والنقدية<sup>1</sup>.

السياسة النقدية التقليدية<sup>2</sup> هي إجراءات البنك المركزي، التي تنطوي على استخدام أسعار الفائدة، أو عرض النقود، للوصول لأهداف زيادة التوظيف واستقرار الأسعار، فالبنوك المركزية تسعى إلى خلق نمو اقتصادي صحي، بحيث يزداد ناتجه المحلي الإجمالي من ٢-٣٪ سنوياً، ولأجل تحقيق هذا الهدف الاقتصادي، لابد للسياسة النقدية من تحقيق ثلاثة أهداف:

- الهدف الرئيسي: إدارة التضخم، بحيث يتراوح بين ٢٪ و ٥,٢٪.
- الهدف الثاني: الحد من البطالة، بعد السيطرة على التضخم، ليبقى دون ٥,٦٪.
- الهدف الثالث: تعزيز معدلات الفائدة طويلة الأجل المعتدلة.

إن السياسة النقدية كغيرها من السياسات وكأي عمل بحاجة لأدوات لتطبيقه، وهذا سينقلنا إلى الحديث عن تلك الأدوات، وإمكانية تطبيقها وفق الشريعة الإسلامية، أو تعديلها والمقارنة بينها، وبين الأدوات المقترحة إسلامياً.

وفيما يلي عرضاً للأدوات المستخدمة في النظام التقليدي ومدى فاعليتها:

- ١- **عمليات السوق المفتوحة**<sup>3</sup>: ويقصد بها قيام البنك المركزي بشراء أو بيع أذونات الخزانة والسندات الحكومية، أو المضمونة من الحكومة، والأوراق المالية بصفة عامة، قصيرة أو طويلة الأجل، سواء مباشرة أو من خلال سوق رأس المال، وذلك بالتعامل مع البنوك والأفراد والشركات وأهدافها:
  - أ- التأثير على حجم الاحتياطات الفائضة لدى البنوك التجارية بالزيادة أو النقص.
  - ب- محاولة إيجاد علاقة مستقرة بين سعر الفائدة في كل من السوق النقدي وسوق رأس المال.

1 شاويش د. مصطفى، السياسة النقدية بين الفقه الإسلامي والاقتصاد الوضعي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي عام 2011، ص ١٥٣.  
 2 قنطكجي د. سامر مظهر، السياسات النقدية والمالية والاقتصادية، منشورات كاي، الطبعة الأولى، 2020، ص ٢٧١.  
 3 فهمي د. حسين كامل فهمي كتاب أدوات السياسة النقدية التي تستخدمها البنوك المركزية في اقتصاد إسلامي) المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب -جدة بحث رقم 63 عام 2006م، ص ١٥.

ج- محاولة التغلب على أية تقلبات موسمية أو عرضية قصيرة الأجل في حجم المعروض النقدي والناجئة عن عوامل السوق .

فعالية هذه الأداة<sup>1</sup>: تتعرض هذه الأداة لانتقادات شديدة منها:

١- إن القرارات الاستثمارية لا تتوقف بصفة مطلقة على أسعار الفائدة، بل إنه لا يُقبل رجال الأعمال على الاستثمار ولو أصبح سعر الفائدة صفرًا، ذلك لأن قرارات الاستثمار تحكمها عوامل أخرى إلى جانب سعر الفائدة في مقدمتها عامل المخاطرة وعدم التأكد .

٢- تتوقف قدرة المصرف المركزي في توجيهه للسياسة النقدية من خلال عمليات السوق المفتوحة على الكمية التي لديه من الأوراق المالية، بحيث تؤدي عملية بيعها إلى إحداث التغيير المطلوب في حجم الكتلة النقدية، والعكس في حالة الرغبة في تخفيض كمية المعروض النقدي، حيث يتطلب الأمر قدرته على شراء كميات كبيرة من السوق المالي، ويكون ذلك بأسعار منخفضة في حال البيع، لضمان الإقبال على شرائها وبأسعار مرتفعة لقبول المضاربين بيعها للبنك المركزي وبالتالي فإن ذلك متوقف على مدى استعداد البنك المركزي لتحمل الخسارة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

٣- يرى كينز أن عمليات السوق المفتوحة لا تكون ذات فعالية إلا بوجود سياسة مالية ملائمة للظروف الاقتصادية وأن يكون هناك تنسيقاً بينهما .

٤- إن البنك المركزي لا يستطيع إجبار البنوك التجارية على تقديم القروض عندما لا ترغب بذلك .

٥- إن نجاح سياسة السوق المفتوحة ضعيف في أوقات الأزمات، حيث تُجتم البنوك التجارية عن استعمال ما يضعه البنك المركزي من موارد تحت تصرفها لخلق الائتمان .

٦- كما أن هذه السياسة تتعرض لبعض الإجراءات المعاكسة لها من الأفراد والمؤسسات مما يحد من فعاليتها .

٢- سياسة سعر الحسم<sup>2</sup>: وهو السعر الذي يحسم به البنك المركزي الأوراق التجارية التي تقدم إليه من

البنوك التجارية، أو الذي يعيد به حسم أوراق سبق أن حسمتها هذه البنوك لعملائها من المستثمرين .

<sup>1</sup> بن دعاس، جمال، كتاب (السياسة النقدية في النظامين الإسلامي والوضعي) دراسة مقارنة، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية الجزائر عام 2008، ص ١٩٨ .

<sup>2</sup> مرجع سابق فهمي ص ١٦ .

فعالية هذه الأداة<sup>1</sup>: تتعرض هذه الأداة لانتقادات شديدة منها:

١- قلة استخدام الأوراق التجارية كأداة لتمويل الأعمال التجارية الداخلية منها والخارجية بسبب استخدام طرق أخرى للتمويل كالحسابات المفتوحة والسلف المصرفية، مما يقلل من لجوء البنوك التجارية إلى البنك المركزي لحسم الأوراق التجارية التي لديه، وتفضيله الاستفادة من كامل سعر الحسم.

٢- توفر المصارف التجارية على احتياطات نقدية معتبرة، تسمح لها بالاعتماد على مواردها الذاتية في تقديم القروض، وبالتالي عدم حسم الأوراق التجارية للتزود بالسيولة النقدية، مما يحد من دور هذه الأداة.

٣- تخضع فعالية هذه الأداة للظروف الاقتصادية، ففي حالة تفاؤل رجال الأعمال بالنسبة للطلب وارتفاع الأسعار والأرباح، فإن زيادة سعر إعادة الحسم لا يؤثر على حجم الائتمان، لإمكانية تعويضه عن طريق رفع أسعار السلع المنتجة لكون الأرباح المتوقعة تفوق بكثير تكلفة الاقتراض من المصارف، وبالعكس، ففي حالة كون توقعات رجال الأعمال تشاؤمية فإن خفض سعر إعادة الحسم لا يشجعهم على طلب المزيد من القروض في أوقات الكساد، فيحجمون عن الاستثمار فتكون هذه الأداة غير ذات جدوى وبدون فعالية.

٤- يهتم رجال الأعمال أساساً بتغطية نفقات الاستثمار في المدى القصير خشية تقادم هذه الاستثمارات، ما يجعل الفائدة على رأس المال المقترض لتمويل الاستثمارات الجديدة جزءاً ضئيلاً من النفقات الجارية مقارنة بنفقة إحلال الاستثمار وبالتالي تقل أهمية تأثير سعر الفائدة على قرارات الاستثمار وبالتالي إجمالي النشاط الاقتصادي.

٣- تغيير نسبة الاحتياطي الإلزامي<sup>2</sup>: تبلور فكرة تغيير نسبة الاحتياطي كأداة للسياسة النقدية في مطالبة السلطات النقدية للبنوك التجارية بالاحتفاظ بقدر من النقود الحاضرة لدى البنك المركزي بدون مقابل، ويتحدد هذا القدر بصفة أساسية معينة من إجمالي أرصدة الودائع تحت الطلب التي يحتفظ بها العملاء لدى البنك التجاري، وقد يتسع ذلك القدر ليشمل نسبة إضافية من أرصدة الحسابات والودائع لأجل لدى هذه البنوك، وتأتي مقدرة البنك المركزي في التحكم في حجم الائتمان وإدارة السياسة

<sup>1</sup> مرجع سابق، بن دعاس، ص ١٩٣.

<sup>2</sup> مرجع سابق فهمي ص ١٧.

النقدية باستخدام هذه الأداة عن طريق تغيير نسبة الاحتياطي رفعاً (أو خفضاً) بما يؤدي إلى نقص (أو زيادة) حجم الاحتياطيات الفائضة لدى البنوك التجارية .

فعالية هذه الأداة<sup>1</sup>: تتعرض هذه الأداة لانتقادات شديدة منها:

- ١- تصبح هذه الأداة عديمة الجدوى إذا كانت احتياطيات المصارف التجارية كثيرة .
- ٢- إن حجم الائتمان يتأثر أولاً بالظروف الاقتصادية والمالية، ونظرة المستثمرين إلى مستقبل الاقتصاد، إذا كانت نظريتهم متفائلة، فإن زيادة الاحتياطي القانوني، لا يغني عن التوسع في الائتمان لإنشاء مشاريع استثمارية جديدة، والعكس، فإذا كانت نظرتهم متشائمة، فإن حجم الائتمان سيقبل مهما خفض المصرف المركزي من نسبة الاحتياطي القانوني بسبب قلة الطلب على القروض للاستثمار .
- ٣- إن لجوء المصرف المركزي إلى هذه الأداة يدفع المصارف التجارية لاستعمال أدوات أخرى للحصول على السيولة كبيع الأوراق المالية، حيث تؤدي زيادة عرضها إلى خفض أسعارها، مما يجعل من المفيد استعمال المصرف المركزي لمختلف الأدوات في آن واحد لتفادي الآثار العكسية لاستعمال أداة دون أخرى .

٤- يرى كينز أن الإفراط في استعمال أداة الاحتياطي القانوني قد يؤثر سلباً على الأسواق المالية، لأنه يخلق حالة من عدم التأكد، وبالتالي يجب إعلام المصارف التجارية بأي نية في ذلك لتتهيأ له، وأن تكون نسبة التغيير منخفضة حتى تستوعبها المصارف، ولهذا يصفها بعض الاقتصاديين بأنها أداة مولدة لعدم الاستقرار النقدي والمالي في الاقتصاد .

<sup>1</sup> مرجع سابق، بن دعاس، ص ١٩٦ .

وفيما يلي جدول يلخص تلك الأدوات والحلول الإسلامية المقترحة:

الموضوع	أداة المقارنة	الأدوات التقليدية	الأدوات المقترحة إسلامياً
الأدوات المباشرة	عمليات السوق المفتوحة	شراء أو بيع أدوات الخزانة والسندات الحكومية.	شراء أو بيع الصكوك الإسلامية.
	سياسة سعر الحسم	حسم الأوراق التجارية المقدمة من البنوك التجارية.	إلغاء هذه الأداة
	نسبة الاحتياطي الالزامي	مطالبة البنك المركزي للبنوك التجارية بإيداع نسبة معينة من أرصدة الحسابات الجارية والاستثمارية لديه دون مقابل.	لا يجوز استخدام هذه الأداة إلا بالقدر اللازم لدرء مخاطر التقلب الشديد في الوضع الاقتصادي للدولة.
الأدوات غير المباشرة	صفة التدخل المباشر من السلطات المالية	<p>- إلزام البنوك مباشرة بأسعار فائدة معينة، يتم تحديدها بواسطة البنك المركزي على كل من ودائع العملاء والقروض الممنوحة من البنوك التجارية.</p> <p>- فرض حد أدنى من السيولة للأصول التي تمتلكها البنوك في شكل نسبة معينة يشترط عدم تجاوزها.</p> <p>- فرض سقف ائتمانية في شكل نسب معينة على حجم الائتمان الممنوح لبعض القطاعات الاقتصادية</p>	<p>- فرض حد أقصى أو أدنى على معدل الربح على المبيعات السلعية التي تقوم بها البنوك.</p> <p>- فرض حد أقصى أو أدنى على معدل الربح الخاص بالبنوك، عن مشاركتها بالعمل أو المال في شركات مضاربة أو أموال مع عملائها من المستثمرين أو المدخرين.</p> <p>- اشتراط حد أدنى من السيولة على الأصول التي تمتلكها البنوك الإسلامية في شكل نسب سيولة معينة لا يجوز تعديلها.</p> <p>- فرض سقف ائتمانية على البنوك بصفة عامة أو على أنواع محددة من الأنشطة بغرض تشجيع قطاعات معينة من الاقتصاد</p> <p>- تمويل البنك المركزي للبنوك الإسلامية من خلال الدخول معها في عمليات مشاركة أو مضاربة قصيرة الأجل مع إلزامها بقبول نسبة معينة من الأرباح عن كل عملية.</p>

طبعاً هذه الحلول، في حال تم استبدال الأدوات السابقة في بنوك كانت تعمل بالنظام التقليدي، وتم تعديل نظام عملها لنظام الصيرفة الإسلامية، لكن الأفضل هو إعادة الهيكلة كلياً، ووضع أدوات وضوابط وفق نظام الصيرفة الإسلامي، لجودة وكفاءة الأداء.

وفيما يلي عرض لأهم الأدوات المقترحة بعد إعادة الهيكلة:

١- **عمليات السوق المفتوحة<sup>1</sup>**: ويقصد بذلك تعامل السلطات النقدية مع جمهور المدخرين بالبيع والشراء، بصفة يومية، في صكوك وسندات تخضع حصيلتها لمبدأ الربح والخسارة، وتقوم السلطات بإصدار هذه الصكوك على قوة صناديق استثمار، تقوم بإدارتها عن طريق البنوك الاجتماعية، التابعة لها ويقترح أن تأخذ الصناديق المذكورة شكل صناديق للاستثمار، في أنشطة إنتاجية وخدمية مختلفة. والهدف الأساسي من تعامل السلطات النقدية بالصكوك، هي التأثير على حجم العملة المتداولة في الأسواق، عن طريق إضافة كميات جديدة إليها أو امتصاص كميات أخرى منها، في فترات مختلفة، وذلك بهدف التحكم في إجمالي المعروض النقدي.

٢- **تغيير معدل الربح على عمليات المضاربة والمشاركة مع شركات مختلفة<sup>2</sup>**: تعتبر هذه الأداة في ظل الهيكل النقدي الجديد، من الأدوات التي تعتمد عليها السلطات النقدية في إدارة المعروض النقدي، وبصفة خاصة في تحقيق الأهداف النقدية طويلة الأجل داخل البلاد، حيث يمكن للبنك المركزي الدخول في عمليات مضاربة ومشاركة مع شركات الأعمال، على اختلاف أوجه نشاطها، ويمكن للدولة الاستعانة بهذه الأداة في التحكم في المعروض النقدي، أو في تحفيز الطلب على السلع أو كبح جماح هذا الطلب، وذلك حسب الأحوال الاقتصادية السائدة، والتغيرات التي قد تحدث فيها.

٣- **تنظيم عمليات البيع المؤجل<sup>3</sup>**: يتم ذلك من خلال السلطات النقدية، عن طريق إصدار قرارات ولوائح معينة، تستهدف تنظيم عمليات البيع بالتقسيط، التي تقوم بها الشركات الإنتاجية ومراكز البيع، والوكلاء بحيث يسمح بالتوسع باستخدام هذا النشاط، أو الحد منه حسب الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد (كساد- تضخم)، ويمكن أن تشمل هذه القرارات تحديداً لأنواع السلع التي تدخل ضمن

1 مرجع سابق فهمي ص ١٠١.

2 مرجع سابق فهمي ص ١٠٢.

3 مرجع سابق فهمي ص ١٠٣.

نطاق هذا النظام، والمدد القصوى للسداد أو قيمة المبالغ المدفوعة مقدماً، وكذا الأقساط المدفوعة حتى تمام السداد.

٤- القروض الحسنة<sup>1</sup>: يمكن إنشاء بنوك اجتماعية تابعة للحكومة، يتحدد نشاطها في الاحتفاظ بأرصدة الحسابات الجارية، الممولة إليها من البنوك التجارية وتنفيذ المدفوعات التحويلية المقترح تنفيذها، وفقاً للهيكل المصرفي المقترح، ووفقاً لما تحدده الدولة في خططها السنوية، وتشمل هذه المدفوعات منح قروض حسنة قصيرة، أو متوسطة الأجل مقابل ضمانات عينية وشخصية مناسبة، ويمكن للحكومة سن قوانين تعزيرية رادعة لمواجهة حالات الماطلة في السداد، من قبل المدنيين الحاصلين على هذه القروض. ومن الجهات المستفيدة مثلاً:

- تمويل الجزء غير المنظور من رأس المال العامل كالأجور، واستهلاك الكهرباء .. وغيرها، للشركات الإنتاجية على اختلاف أوجه أنشطتها.

- تمويل صغار الحرفيين والشباب حديثي التخرج للقيام بالمشروعات الصناعية الصغيرة.

- تمويل المشروعات الزراعية لصغار الزراعيين، وبصفة خاصة المتخرجين من كليات الزراعة.

٥- تنظيم جمع وتوزيع الزكاة والصدقات<sup>2</sup>: من المفضل تنسيق علاقة تعاون بين كل من البنك المركزي وبيت مال الزكاة لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من عمليات جمع وتوزيع الزكاة والصدقات في الدولة، نتيجة لعظم حجم أموال الزكاة المتوقع انسيابها من الأغنياء إلى الفقراء في كل عام، وسيترتب على ذلك تقلب سرعة دوران النقود بالزيادة أو النقصان في فترات مختلفة من العام.

٦- فرض نسب سيولة على البنوك التجارية<sup>3</sup>: المقصود من استخدام هذه الأداة هنا هو فرض نوع من الرقابة المستمرة على هذه البنوك نيابة عن عملائها من خلال متابعة مراكزها المالية، التي تعلنها على جمهور عملائها في نهاية كل عام، كأى شركة تجارية أخرى قابضة.

ولا يقصد بمفهوم هذه الأداة هنا استخدام نسب سيولة معينة لفرض سقوف ائتمانية على البنوك لمراقبة عمليات الائتمان، أو للحد من أنشطتها الاستثمارية، لأنه لا يوجد في الهيكل المقترح استثمارات لهذه

<sup>1</sup> مرجع سابق فهمي ص ١٠٤.

<sup>2</sup> مرجع سابق فهمي ص ١٠٦.

<sup>3</sup> مرجع سابق فهمي ص ١٠٧.

البنوك في شكل تسهيلات ائتمانية للعملاء، أو قروض حسنة، كما أنها لا تحتفظ لديها بأرصدة الحسابات الجارية الخاصة بعملائها، ولا يحق له استثمارها وإنما تنتقل مباشرة إلى البنك المركزي.

**٧- أساليب رقابية أخرى<sup>1</sup>:** هناك أساليب رقابية أخرى متعددة تفرضها البنوك المركزية عادة على البنوك التجارية لضمان سلامة مسيرتها، والتأكد من كفاءة القائمين على أدائها في تقديم الخدمات المصرفية، ورغم أن حدود النشاط المقترح لهذه سيكون قاصراً على تقديم الخدمات المصرفية دون الدخول في عمليات ائتمانية، إلا أنه لا مانع من فرض بعض الأساليب الرقابية الأخرى على هذه البنوك، مثال ذلك: أن تفرض السلطات حداً أدنى من رأس المال المكتتب فيه، والمدفوع، وتعيين أحد العاملين من البنك المركزي كعضو مراقب بمجلس إدارة البنك التجاري، واشتراط حد أدنى من المؤهلات وسنوات معينة من الخبرة، للقائمين على المراكز الإدارية العليا بهذه البنوك.

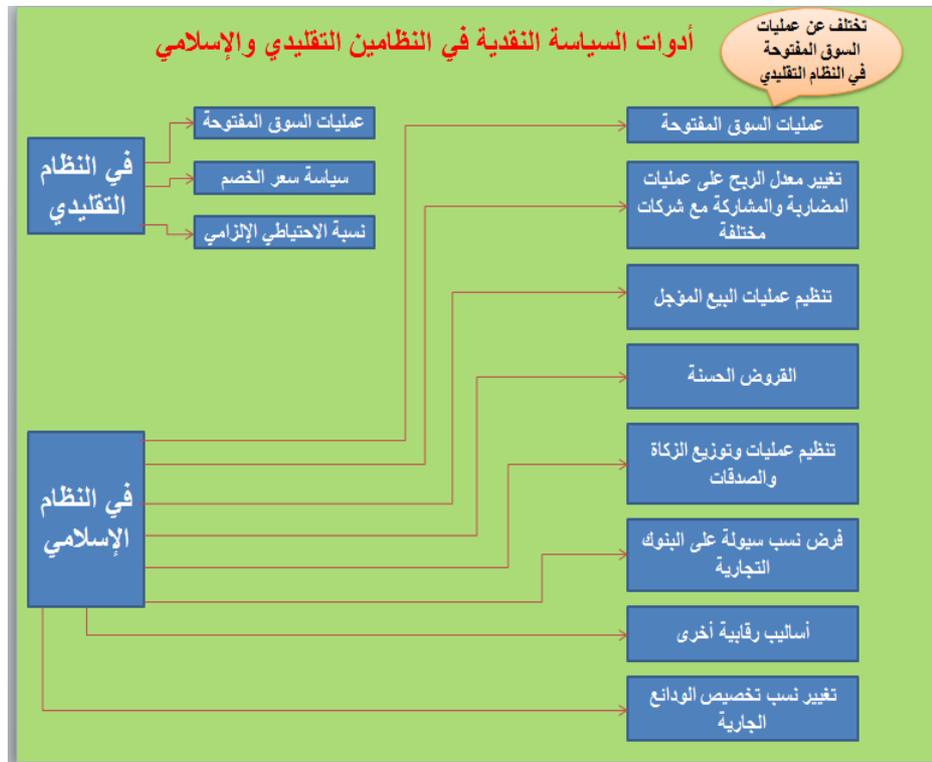
**٨- تغيير نسب تخصيص الودائع الجارية<sup>2</sup>:** يمكن استخدام أداة الودائع الجارية في تقديم التمويل القصير الأجل، اللازم للمشروعات الاقتصادية المختلفة، وفي تقديم القروض الحسنة لبعض أفراد المجتمع، في الحالات الخاصة كالمرض والوفاة والزواج والحج وغيرها من الظروف الخاصة، كما يمكن استخدام نسبة من هذه الودائع لشراء السندات الحكومية غير الربوية، لتمويل الإنفاق العام للدولة، لفترات مختلفة الأجل.

وتعد هذه السياسة بديلاً لأداة تغيير نسبة الاحتياطي القانوني في النظام التقليدي، المرفوضة من النظام الإسلامي لاعتمادها على منح إمكانية إصدار النقود لجهة تجارية، تهدف إلى تحقيق الربح، كما تعد السبب الأهم في إحداث الاختلالات النقدية التي تحدث في اقتصاديات الدول المتقدمة، والتي تكون فيها النظم المصرفية على قدر كبير من التطور، وتحتل فيها النقود الكتابية القسط الأكبر من التعاملات، بينما يكون هذا الحق في النظام الإسلامي مقصوراً على الدولة فقط، وفي حدود نمو النشاط الاقتصادي، وتعد سياسة تغيير نسب تخصيص الودائع الجارية بديلاً قوياً لهذه السياسة، حيث تمنع خلق نقود إضافية بصفة غير شرعية.

<sup>1</sup> مرجع سابق فهمي ص ١٠٧.  
<sup>2</sup> مرجع سابق، بن دعاس ص ٢٤٨.

وفيما يلي يعرض الباحث المخطط (١)، ليلخص أدوات السياسة النقدية في كلا النظامين التقليدي والإسلامي.

إنه من خلال العرض السابق، يتبين أن النظام التقليدي يقوم في سياسته على أساس سعر الفائدة وتعظيمها، والمنفذ لها هو البنك المركزي، المصدر للنقود القانونية، والبنوك التجارية المصدرة لنقود الودائع، والتي فاقت نسبة تداولها ٩٠٪ في الدول المتقدمة، وتعود أرباحها نتيجة تولد النقود إلى البنوك التجارية التي تكون غالباً ملكية خاصة، فتعظم ملكية الفرد على حساب نمو وازدهار المجتمع ككل وتبين أن سعر الفائدة أظهر عجزه عن التأثير في النشاط الاقتصادي، وتفاقم الأزمات والاختلالات الحاصلة، وعجز البنك المركزي عن التحكم بسبب قدرة البنوك التجارية على إصدار النقود، فبقيت السياسة النقدية التقليدية تعاني ضعفاً في حل المشاكل الاقتصادية للمجتمع، وبالمقابل تبين كيف أن السياسة النقدية في النظام الإسلامي تقوم على أساس الاستثمار الفاعل لقطاعات المجتمع فتحقق بذلك التوازن النسبي بين السياسة النقدية والاقتصادية، بما يحقق النمو والازدهار وأن النقد عبارة عن وسيلة ليساعد على النمو لا هدف بحد ذاته لتعظيم النقد وجني الأرباح منه وتعاضم الثروة في يدي القلة أصحاب البنوك التجارية بدون أثر ملموس بالنمو الاقتصادي على مستوى المجتمع كافة.





## الصراع بين الإسلام والغرب

رئيس وزراء بريطانيا الجديد كير ستارمر

ترجمة: لورا أدوارد

يقول ستارمر:

علينا أن نكون صادقين مع أنفسنا، وواضحين في نفس الوقت حيال علاقتنا بالعالم العربي والإسلامي، ونقول الحقيقة لأبنائنا حتى لا نتصادم معهم يوماً، أو أن يشعروا بالاضطراب الفكري ومتلازمة التناقضات النفسية، بين إيمانهم بالقيم الليبرالية واحتياجات أمننا القومي، والتي زادت من تناقضاتها الثورة المعرفية وتقنية المعلومات ووسائل التواصل العابرة للقارات.

نحن خلافاتنا في الحقيقة ليست مع الشعوب الإسلامية ولا الأنظمة الحاكمة، لأن الأنظمة تدور في فلكنا وتستمد بقاءها من جانبنا، وتنفذ سياساتنا التي تخدم الأمن القومي الغربي أولاً بغض النظر عن أمنهم القومي.

إذن أين تكمن حقيقة الأزمة في علاقتنا بالعالم الإسلامي ككل والعربي كونه مركز هذا العالم؟

إن مشكلتنا الحقيقية تكمن في (الإسلام ذاته ومع محمد نبي الإسلام نفسه) لأنه دين حضاري يمتلك الإجابات التفصيلية لكل الأسئلة الوجودية والحضارية وهو منافس عنيد للحضارة الغربية التي بدأت تفقد تألقها، بينما الإسلام ومحمد يزداد تألقاً حتى داخل مجتمعاتنا الأوروبية التي أتاحت لها القيم الليبرالية حرية التفكير، وأضعفت سلطة الكنيسة، وهذا التفكير الحر المجرد قاد الكثير من النخب والشباب إلى اعتناق الإسلام، لأنهم وجدوا فيه كل الإجابات عن احتياجاتهم النفسية والروحية والوجودية والاجتماعية التي أغرقتهم فيها حضارتنا المتناقضة.

نحن مشكلتنا الحقيقية مع الإسلام نفسه وستظل كذلك لأنه ليس لنا إلا خيار مواجهة التدفق الإسلامي والفكر الإسلامي بشتى الطرق، لأن الخيار الآخر هو أن نعترف أن الإسلام دين الله الحق ودين يسوع وكل النبيين، وهذا سيقودنا إلى اعتناقه، حتى نصل إلى ملكوت الله في الدنيا وما بعد الحياة. وهذا سيعيدنا

<sup>1</sup> مقال منشور في صحيفة The Sun البريطانية في ١ - ٨ - ٢٠٢٤

إلى المربع الأول في صراعات الدين والدولة في الفكر المسيحي، على أن هناك فرقاً شاسعاً بين الإسلام والمسيحية في تلك القضايا.

ليس لنا خيار سوى مقاومة الإسلام ولو أدى ذلك إلى تخلي بلداننا ومؤسساتنا على القيم الليبرالية، وعلينا أن نسن القوانين التي تدفع المسلمين إلى مغادرة أوروبا، ولنا مثال في السويد التي تفرض قوانينها المثلية والشذوذ والإلحاد وهذا أكثر ما يدعو المسلمين إلى مغادرة أوروبا أو الانصهار في حضارتها وفقدان إيمانهم بالإسلام، وكذلك علينا أن نمنع الهجرة من العالم الإسلامي إلى أوروبا وأمريكا ولو بالتعاون مع الدول الإسلامية ونفتح المجال لهجرة الشعوب غير المسلمة.

ومن جهة الأخرى يجب الاستمرار في دعم إسرائيل مهما كانت إجراءاتها قاسية، حتى لا تسمح بإقامة نواة لنظام إسلامي في غزة يشجع الشعوب الإسلامية على احتذاء التجربة، وممكن في هذا المجال الاستفادة من الدعم الكبير الذي تحظى به إسرائيل من الدول العربية، التي تخاف من قيام أي نظام إسلامي أو ديمقراطي، وهذه نقطة ثالثة مهمة وهي دعم الأنظمة العربية ومؤسساتها وجيوشها وأجهزتها المختلفة التي تمنع قيام أي نظام يستمد قيمه من تعاليم محمد ومن كتابه المقدس.

لا يهم إن كان ما نقوم به خطأً أو باطلاً أو شرعياً أو غير شرعي، فهذه مسألة يجب أن تكون محسومة ونعمل عليها ومن خلالها، نحن أمام تحد كبير بين قيمنا الليبرالية وأمننا القومي وهما الآن قيمتان متناقضتان وبين الزحف الإسلامي المنبعث من كل مكان في العالم وكأنه بخار الماء الذي لا ندري من أين طلعت عليه الشمس، لا يجب أن نختبر صوابية وخطأ القيم الإسلامية لأن ذلك قد يقود أكثرنا إلى الإسلام والقيم الدينية المحمدية، وفي نفس الوقت هناك حاجة إلى جرعات من المسيحية ولكن بصورة منضبطة لا تؤثر على إنجازات الحضارة الغربية، بهدف الحد من توغل الإسلام إلى ديارنا.

نحن الآن بين خيارات متناقضة ومخيفة لأن الاستمرار في خيارنا الليبرالية يفقدنا الحصانة من الزحف الإسلامي، والعودة إلى الكنيسة يهدم قيمنا الليبرالية ويؤثر على منجزاتنا الحضارية، وقد نشأت أجيال في الغرب لا تؤمن بالمسيح ولن تستطيع العودة إلى الكنيسة بعد رياح الانفتاح اللامحدودة.

ما أخشاه أن لا نجد أمامنا في المستقبل إلا خياراً واحداً يتمثل في الدفع نحو قيام حرب كبرى تحد من الحريات وتربك الحياة العامة وتشعل حروب غير منتهية في الدول الإسلامية، وتفقد الإسلام مناخات السلام التي يتمدد من خلالها.

مالم نتدارك الأمر فستملاً المساجد والمآذن أوروبا ويسيطر ا. لإسلاميون في أي انتخابات أوروبية على  
مقاعد البرلمان وعلى الرأي العام والاقتصاد ثم يحكمون أوروبا بتعاليم الإسلام.

## كيف يساهم الابتكار في تعزيز وتسريع زخم الصناعات؟<sup>1</sup>

مات بانهوروزو

تيم كولر

لورا لابيروج

إن تحفيز موجة جديدة من النمو من خلال الابتكار يمكن أن يعود بالفائدة على صناعة كاملة أو قطاع بأكمله، لكن من يشعل شرارة الابتكار هم عادة من يحصلون على أكبر قدر من المكافآت والفوائد من هذا النمو. بمعنى آخر، من يقود الابتكار ويكون الأول في تطبيقه غالباً ما يكون المستفيد الأكبر.

الناس غالباً ما يتحدثون عن نجاح أو تقدم صناعة معينة وكأن هذا النجاح حدث بطريقة مفاجئة كقوة خارقة كانت خلف هذا الازدهار. تماماً مثلما كان العلماء يعتقدون سابقاً أن هناك مادة غامضة خفية في الكون تسمى (الأثير) تسمح للضوء بالانتقال عبر الفراغ. ولكن في الواقع، إن النمو الحقيقي للصناعة يعتمد بشكل كبير على الابتكارات التي تقوم بها الشركات ضمن القطاع. فعندما تستخدم الشركات التكنولوجيا وتقدم منتجات أو خدمات جديدة، يمكنها أن تفتح أسواقاً جديدة وتعزز الاستهلاك من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة وتطوير منتجات جديدة أو استراتيجيات تجارية مبتكرة. أوضحت دراساتنا السابقة أن ٨٠٪ من نمو الشركات يأتي من أنشطتها الأساسية.<sup>1</sup> قد يبدو هذا وكأن الشركات، إذا كانت في صناعات تتسم بطبيعتها المتطورة بشكل ملحوظ، يمكنها تحقيق نمو كبير بمجرد اتباع التيار العام للصناعة. لكن، حتى ضمن هذه الصناعات، لا تزال هناك فروق بين الشركات الربحية والخاسرة، حيث تحسن الشركات التي تقوم بإعادة ترتيب أولوياتها وتركز على القطاعات ذات الزخم العالي من أدائها وتزيد من فرصها في النجاح. وبتبني هذه الطريقة، تستطيع الشركات أن تستفيد من النمو المتسارع للصناعة وأيضاً أن تضمن مكانتها كرائدة في المجال. ولكن هذا ليس هو الأمر بأكمله..

<sup>1</sup> مجلة ماكنزي، ١٣-٨-٢٠٢٤، [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)، رابط.

في بعض الأحيان، لا يتم التركيز بما يكفي على العوامل التي تقف وراء زخم النمو في الصناعة أو الدور الذي يلعبه أعضاء الصناعة في تسريعه. هذا الزخم يأتي جزئياً من مدى الفرص المتبقية للنمو داخل الصناعة. تماماً مثلما تتبع الشركات أو المنتجات منحنى الـ "S"، حيث يلي فترة الاستثمار مرحلة من النمو السريع التي تتباطأ في النهاية، وينطبق هذا أيضاً على القيمة الاقتصادية في الصناعة، فعندما يظهر سوق جديد، يشهد فترة من النمو السريع حتى يصل إلى مرحلة التشبع، مما يؤدي إلى تباطؤ النمو، وفي صناعة تتكون من أسواق ناضجة، يتباطأ زخم النمو ليصل إلى المعدل الذي تحدده العوامل الاقتصادية الكبرى، وبعد هذه المرحلة، يصبح نمو أي شركة داخل تلك الصناعة على حساب حصة شركات أخرى في السوق أو على حساب المستهلكين.

ففي الأوقات التي يبدأ فيها النمو الصناعي بالتباطؤ، هنا يأتي دور الابتكار. فإن الشركات التي تتخذ خطوات جريئة غالباً ما تجني أكبر الفوائد، فقد أظهرت تحليلاتنا لأكثر الشركات نجاحاً عالمياً أن القدرة على توجيه زخم نمو الصناعة بشكل استباقي يمكن أن تعزز بشكل كبير أداء الشركة واستمراريتها، وبالتالي، فإن الابتكار لا يعزز فقط نجاح الشركة في الوقت الحالي، بل يساهم أيضاً في تعزيز استمراريتها على المدى الطويل.

### كيف تعزز الابتكارات المتقدمة زخم النمو؟

ترتبط سرعة نمو الصناعات ارتباطاً وثيقاً بعوامل اقتصادية رئيسية تشمل معدل نمو السكان، وقوتهم الشرائية، ومستويات التضخم، ومعدلات نمو الناتج المحلي الإجمالي. وتؤثر هذه العوامل بشكل كبير على معظم الصناعات، ما عدا بعض القطاعات مثل الخدمات العامة والرعاية الصحية، التي تظهر استقلالية نسبية عن هذه العوامل بفضل الطبيعة الأساسية والضرورية للخدمات التي توفرها. وتعد هذه الصناعات استثناءات، وليست القاعدة، ما يُظهر أن التأثيرات الاقتصادية الكلية تحدد بشكل عام مسار وسرعة النمو أو التباطؤ للصناعات الأخرى.

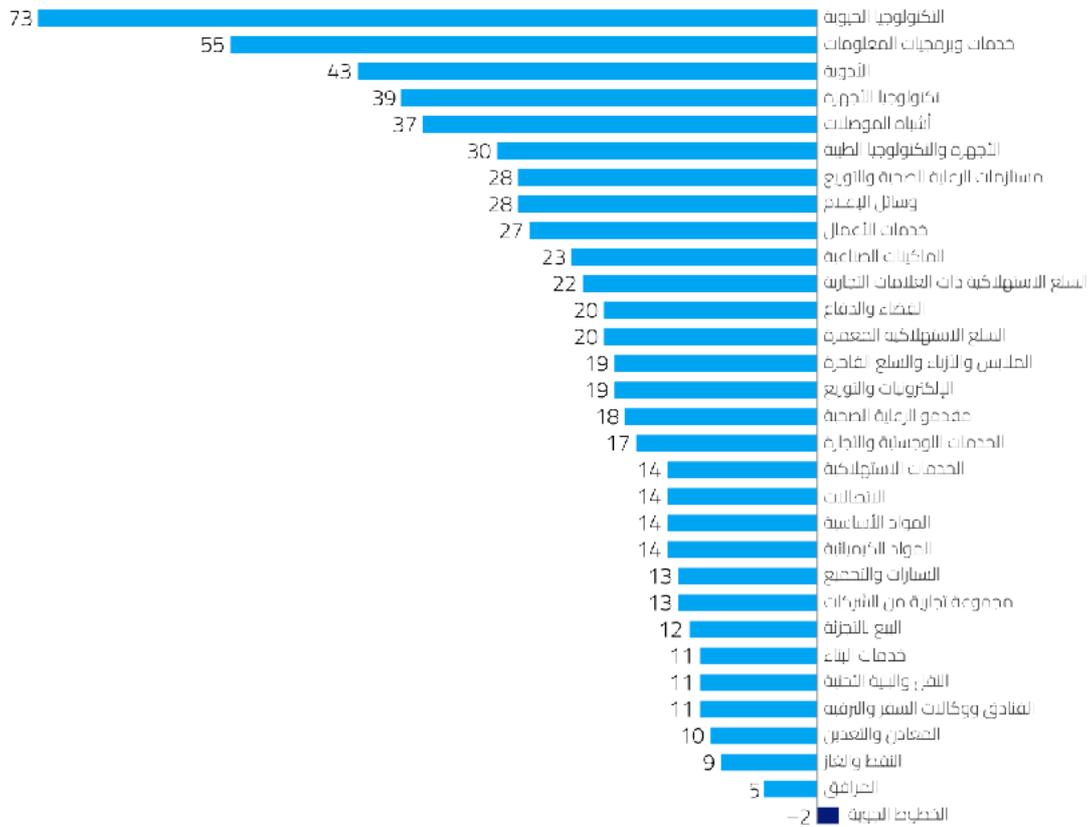
إضافة إلى العوامل الاقتصادية العامة، تتأثر وتيرة نمو الصناعات بشكل كبير بالإجراءات التي تتخذها الشركات داخل هذه الصناعات لتحفيز النمو. وفي الواقع، تبرز القطاعات التي تتضمن نسبة عالية من الشركات الرائدة في تطوير فئات جديدة من المنتجات أو الخدمات، أو في ابتكار تجارب جديدة للعملاء، أو تلك التي تطور نماذج أعمال مبتكرة، في تحقيق أداء اقتصادي أفضل<sup>2</sup>، كما هو موضح في (الشكل

(١) "العائد على الاستثمار" و (الشكل ٢) نمو الإيرادات. هذا النوع من الابتكارات، الذي يتسم بالجرأة والابتكار المتقدم بدلاً من التحسين التدريجي، يخلق أسواقاً جديدة كاملة ولا يقتصر على تقديم نسخ معدلة من المنتجات أو الخدمات القائمة، مما يوسع القاعدة الاقتصادية للصناعة بأكملها ويزيد من حصة السوق للشركات المبتكرة.

الشكل (١)

## القطاعات الأكثر ابتكاراً غالباً ما تُسجل عوائد مالية أعلى.

العائد المتوسط على رأس المال المستثمر حسب الصناعة، للفترة من 2018 إلى 2023، بالنسبة المئوية.



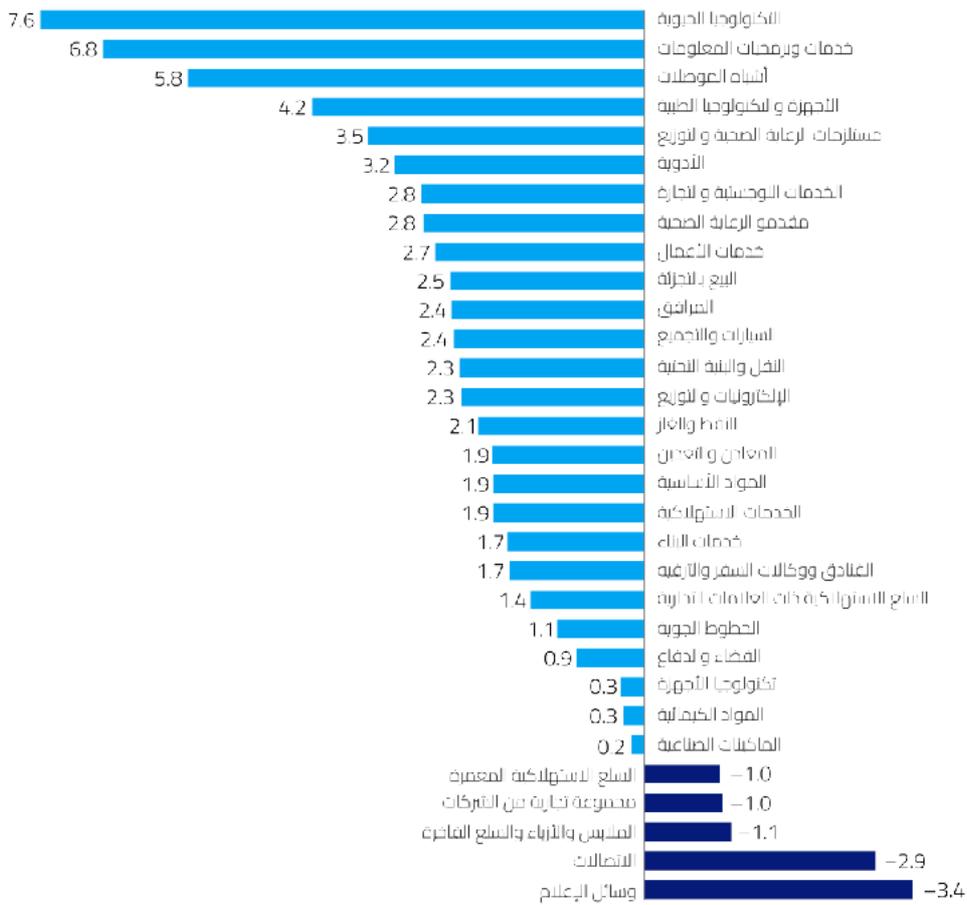
ملاحظة: يُحدد مستوى الابتكار في الصناعة استناداً إلى تواريخ براءات الاختراع لتبرع عشرة منتجات ومدى تطور نماذج الأعمال. 'عائد رأس المال المستثمر حسب الصناعة للشركات في الولايات المتحدة، وكندا، ودول الاتحاد الأوروبي التي سجلت إيراداتها مليار دولار أو أكثر في عام 2023. إيرادات حسب الصناعة من 1994 إلى 2023. استناداً إلى مقارنة عبر السنوات الممتدة. المصدر: الصناعات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات المقدمة في الرسم البياني هو أدوات التحليل الخاصة بأداء شركات التي تقدمها شركة ماكجري وتحددنا. تم الاستعانة من "تحليل الأداء المؤسسي" و"مقدمة معلومات الشركة" التي توفرها ماكجري لتقييم وتحليل أداء الشركات في مختلف الصناعات.

تتميز بعض الصناعات، مثل التكنولوجيا الحيوية والبرمجيات، بمعدلات نمو مرتفعة جداً بفضل التطور السريع في التقنيات الجديدة وتطبيقاتها. ومع ذلك، حتى القطاعات التي تعاني من بطء في النمو يمكن أن تشهد قفزات مماثلة بفضل الابتكار. خذ مثلاً على ذلك قطاع العناية بالرجال، الذي كان يعتمد تقليدياً على المنتجات الأساسية مثل صابون الحلاقة وكريم الحلاقة وماء بعد الحلاقة. هذا القطاع تحول إلى

فئة ذات نمو عالي بفضل تقديم مجموعة متنوعة من منتجات العناية بالبشرة والتجميل الجديدة<sup>3</sup>. بالمثل، أدت الابتكارات في محركات الطائرات إلى خفض تكاليف الطائرات وبالتالي تكاليف التذاكر، مما جعل السفر جواً أكثر قدرة على المنافسة وفي متناول شريحة أوسع من المستهلكين.

الشكل (٢)

معدل النمو الوسطي للإيرادات على مدى خمس سنوات لكل صناعة وحسب القطاع خلال الفترة من 2018 إلى 2023، باستخدام % النسبة المئوية لمعدل النمو السنوي المركب للإيرادات.



ملاحظة: يحدد مستوى الابتكار في الصناعة استناداً إلى تواريخ براءات الاختراع لأبرز عشرة منتجات ومدى تطور نماذج الأعمال. "عائد رأس المال المستثمر حسب الصناعة للشركات في الولايات المتحدة، وكندا، ودول الاتحاد الأوروبي التي تتجاوز إيراداتها مليار دولار، ولقد تم تعديل هذه الإيرادات حسب التضخم على مدار الفترة الزمنية من 1994 إلى 2023. تضمنت هذه المقارنة عبر السنوات المختلفة المصدر: تحليلات أداء الشركات من مأكزي.

عادةً ما تتفوق الصناعات التي تتميز بوجود العديد من مراكز الابتكار المتميزة على غيرها، وذلك بفضل الابتكارات الجريئة التي لا تقتصر على تحسين المنتجات القائمة فقط، بل تمتد لخلق أسواق جديدة كاملة. هذا النوع من الابتكار يساهم في توسيع القاعدة الاقتصادية للصناعة بأكملها، مما يزيد من حجمها بدلاً من مجرد زيادة إيرادات الشركات القائمة. مثال على ذلك، تطوير لقاح الفيروس الحليمي البشري

(HPV)، الذي يمنع عدوى فيروس يرتبط بأنواع عدة من السرطانات. هذا اللقاح لم يحل محل لقاحات أخرى مثل لقاح التيتانوس أو ما يسمى أيضاً بلقاح "الكزاز" (هو لقاح يُستخدم للوقاية من مرض خطير تسببه بكتيريا توجد عادة في التربة، والغبار، والبراز، وتدخل الجسم من خلال الجروح أو الخدوش. بمجرد دخولها الجسم، يمكن أن تطلق سموماً تؤدي إلى تشنجات عضلية شديدة، وتيبس في العضلات، وصعوبة في التنفس، وهي حالة تعرف باسم الكزاز أو التيتانوس)، ولم يؤثر على المنتجات الواسعة في مجال الأورام. ولكنه أوجد فئة جديدة من الإيرادات التي ساهمت في توسيع الصناعة الطبية ككل.

ليس فقط الصناعات التي تعتمد بشكل كبير على البراءات هي التي تشهد ابتكارات مؤثرة. فعلى سبيل المثال، في أوائل الألفية الجديدة، كانت صناعة الاتصالات تعتبر من القطاعات الناضجة، ولكنها تحولت إلى مجال يشهد نمواً متسارعاً بفضل ظهور التكنولوجيا اللاسلكية الجديدة. هذه الابتكارات لم تقتصر على تحسين الخدمات الموجودة، بل خلقت فرصاً جديدة تماماً للربح ووسعت السوق بأكمله. نتيجة لذلك، بدأت الصناعة والشركات ضمنها في تسلق منحني نمو جديد، حيث أن العملاء، في البداية، لم يستبدلوا خطوطهم الأرضية بالخدمات اللاسلكية بل أضافوها إليها، مما زاد من الإيرادات بشكل كبير. لا تقتصر الابتكارات المؤثرة فقط على تقديم منتجات جديدة؛ بل تشمل أيضاً تحسينات جوهرية في نماذج الأعمال والإجراءات التشغيلية. مثال على ذلك، إدخال وحدات العرض الموجودة عند مداخل أروقة السوبرماركت، والتي أحدثت ثورة في كيفية إعداد العروض الترويجية داخل المتاجر. لم تسهل هذه الابتكارات فقط عملية ترتيب العروض بتقليص الزمن اللازم من أسابيع إلى أيام، بل فتحت الباب أمام تحسين الاستراتيجيات الترويجية وتعزيز فعالية الحملات التسويقية.

كما تسهم الابتكارات المتميزة في توسيع قاعدة الصناعة برمتها بدلاً من مجرد تحويل حصص السوق من شركة إلى أخرى، فإنها أيضاً تعزز زخم النمو للشركات من خلال دفع عجلة نمو الأعمال التي تشكل هذه الشركات. السبب في ذلك يعود إلى أن كل وحدة تجارية تحقق تقدماً كبيراً في مجال الابتكار تمنح الشركة الأم فرصة أكبر للنمو، ما يوسع الإمكانيات الاقتصادية للصناعة بأكملها، مما يفتح الباب أمام فرص نمو هائلة للشركات.

## رواد الصناعة : كيف يكتسب صناع الزخم ميزة تنافسية

الابتكارات الكبرى لها تأثير قوي على زخم الصناعة، لكن السؤال هنا: هل يجب أن تكون شركتك هي التي تتولى تنفيذ هذه الابتكارات، أم يمكنك فقط الاستفادة من نجاح شركة أخرى في نفس المجال؟ تشير النتائج إلى أن الشركات التي تتحمل المخاطر وتقوم بتنفيذ هذه الابتكارات بنفسها تحصد فوائد كبيرة في الأسواق التي تبتكرها. من خلال مراجعتنا لأفضل ٢٠ شركة عالمية، وجدنا أن ١٤ منها قد أسست أسواقاً جديدة تماماً (الشكل ٣) <sup>4</sup>، وفي بعض الحالات، نجحت حتى في إنشاء صناعات فرعية كاملة. تُعد هذه الخطوة الاستراتيجية قوية للغاية لأنها تُمكن المبتكر من خلق سوق جديدة خالية من المنافسين المباشرين، أو في أسوأ الأحوال، تحتوي على بدائل غير مباشرة فقط. هذا الوضع يسمح للشركة بتحقيق نمو أسرع بكثير مقارنة بما يمكن أن تحققه في سوق مزدحمة، خاصة إذا كان العرض الجديد يلبي احتياجاً كبيراً غير مُشبع. فعندما تنجح الشركات في ذلك، فإنها تخلق لنفسها أسواقاً ذات زخم عالي، مما يتيح لها التفوق والريادة في المجال.

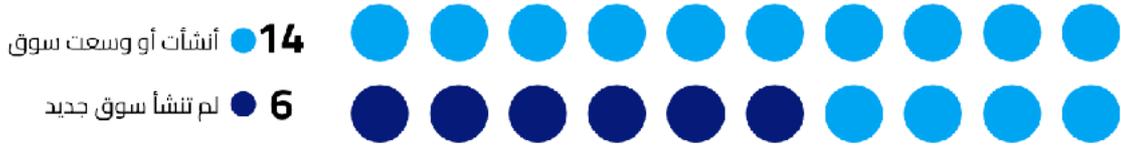
ومع أن هذه الابتكارات الجذرية تحقق عوائد كبيرة، إلا أنها تنطوي أيضاً على مخاطر عالية، لأن خلق شيء جديد بالكامل أصعب بكثير من إجراء تحسينات تدريجية على ما هو موجود. فالشركات التي تنجح في هذه المهمة تختار بعناية الفرص التي تمنحها مزايا استراتيجية واضحة، وتسعى لتوسيع أعمالها بطريقة تمكنها من استثمار نقاط قوتها الفعلية. كما تحرص على امتلاك القدرات اللازمة للاستفادة من الفرص الجديدة، بدلاً من ترك المجال لمنافسين آخرين للاستحواذ عليها. على سبيل المثال، بدأت شركة تينسنت (Tencent) كمنصة للرسائل، لكنها استطاعت استغلال قاعدة عملائها الواسعة وخبرتها في تطوير تطبيقات مميزة للتوسع إلى مجالات جديدة، مثل التجارة الإلكترونية وألعاب الفيديو. ومع وجود أكثر من مليار مستخدم نشط شهرياً، تمكنت "تينسنت" من تقديم عروض جديدة عبر منصة شاملة ومتعددة الاستخدامات. وقد استثمرت الشركة أكثر من ٢٠ مليار دولار في البحث والتطوير خلال السنوات الثلاث الماضية، ونجحت في تقديم أكثر من ٦٢٠٠٠ براءة اختراع <sup>5</sup>.

لا تتطلب الابتكارات الجذرية دائماً ابتكار فئات جديدة بالكامل؛ أحياناً تكون مجرد توسعات تكتيكية ضمن الأسواق القائمة. على سبيل المثال، لم تكن الرعاية الصحية عن بُعد (Telehealth) نتيجة لإنشاء سوق جديدة، بل كانت توسعاً مدفوعاً بالتطور السريع في تطبيقات الرعاية الصحية، وتقنيات

التصوير الطبي المدعومة بالذكاء الاصطناعي للتشخيص عن بُعد، وأجهزة الاستشعار الحيوية القابلة للارتداء. وبالمثل، فإن الابتكارات التدريجية، مثل التطور المستمر في صناعة أشباه الموصلات التي أسهمت في تحسين العديد من الأجهزة، تخلق أيضاً أسواقاً جديدة ولكن بوتيرة منتظمة وقابلة للتكرار بدلاً من حدوث تغيير كبير ومفاجئ. وأحياناً، لا تتطلب الابتكارات إلا القليل من البحث والتطوير لتحقيق تأثير كبير. خذ على سبيل المثال المياه المعبأة؛ فقد أصبحت بديلاً مريحاً لمياه الصنبور، وساهمت في توسيع سوق المشروبات دون أن تعتمد كلياً على استبدال المنتجات الأخرى.

## أربع عشرة شركة من بين أفضل عشرين شركة على مستوى العالم استخدمت الابتكار لتوسيع نطاق أسواقها أو لإيجاد أسواق جديدة.

أفضل عشرين شركة حققت نجاحاً في توسيع أسواقها خلال الفترة 2019-2023، بالعدد



\*وفقاً للمتوسط لربح الافتتاحي لمدة خمس سنوات من 2018 إلى 2022.  
المصدر: منصة إنكترني الخاصة بمعلومات القيمة.

### كيفية بناء سوق جديد

يعتمد تحقيق نمو مستدام ومتسارع على الابتكار لفترة طويلة. فمعظم الشركات العشرين الكبرى التي قمنا بدراستها استغرقت سنوات أو حتى عقوداً لتطوير مسارات نموها. بعضها كانت شركات راسخة تمكنت من استغلال مواردها المالية وقدراتها القائمة للتوسع في مجالات جديدة. بينما بدأت شركات أخرى كشركات ناشئة بأفكار مبتكرة، واستطاعت بسرعة توسيع نطاق أعمالها ثم استغلت خبرتها للتوسع في قطاعات أخرى.

وعلى الرغم من اختلاف مسارات الشركات الرائدة في بناء الأسواق الجديدة، إلا أنها تتشارك بعض السمات الأساسية. أبرز هذه السمات هو إيمان الرؤساء التنفيذيين ومجالس الإدارة القوي بفرص النجاح، مما يمنح فرق الإدارة القدرة على اتخاذ قرارات جريئة وإشراك جميع أفراد الشركة في هذه التحركات. مثال على ذلك هو ساتيا ناديلا، الرئيس التنفيذي لمايكروسوفت، الذي التزم في بداية فترته بإطلاق مرحلة

جديدة من النمو من خلال استثمارات كبيرة في الحوسبة السحابية، وهو ما تسعى الشركة لتكراره الآن عبر استثمارات في الذكاء الاصطناعي<sup>6</sup>. ومن السمات المشتركة أيضاً، اعتماد هذه الشركات على مزاياها الاستراتيجية عند اختيار مجالات الابتكار. على سبيل المثال، تستخدم شركة "TSMC"، الرائدة في تصنيع أشباه الموصلات، قدراتها التصنيعية لتتفوق في الابتكار وتتغلب على المنافسين المحتملين في الأسواق الجديدة التي تخلقها.

وللتقليل من المخاطر التي تنشأ عن تبني ابتكارات جذرية وجريئة، يمكن للشركات اعتماد الاستراتيجيات الأربعة التالية:

- استراتيجية البحث عن فرص مزدوجة. تركز هذه الاستراتيجية على إيجاد فرص تحقق فائدة مباشرة للشركة، بينما تتيح في الوقت نفسه تقديم منتج أو خدمة جديدة للعملاء على سبيل المثال، نشأت خدمة أمازون ويب سيرفيسز (AWS) في البداية كحل لتلبية الطلب الكبير على موقع أمازون خلال أيام الذروة. لاحقاً، أدركت الشركة أنها يمكن أن تؤجر السعة الفائضة في الأوقات الأخرى، مما أدى إلى تحويل هذا الحل إلى سوق جديدة تماماً وأصبحت الآن محركاً رئيسياً لنمو أرباح الشركة. وبالمثل، تم تطوير دواء "Ozempic" في البداية لعلاج مرض السكري من النوع ٢، لكن اكتشاف تأثيره على تقليل الشهية دفع الشركة لإجراء دراسات لاستخدامه في إنقاص الوزن. هذا الابتكار أدى إلى إطلاق علامة تجارية جديدة تستند إلى نفس المكون، مما خلق سوقاً جديدة وساهم في زيادة المبيعات بشكل كبير.

- استراتيجية البحث عن فرص هيكلية. يمكن أن تشمل هذه الفرص الاستفادة من القدرة الإنتاجية الفائضة، أو الإعانات الحكومية، أو الحوافز الأخرى التي تقلل من المخاطر المالية. على سبيل المثال، استفادت شركة "eBay" من القدرة الفائضة لدى الأفراد والشركات لبيع منتجاتهم الزائدة أو غير المستخدمة. وفي الوقت الحاضر، تعتمد العديد من الشركات على الحوافز المرتبطة بالتكنولوجيا الخضراء لتمويل ابتكارات جديدة<sup>7</sup>. على سبيل المثال، قامت شركة "NextEra" للطاقة ببناء واحدة من أكبر شركات الطاقة المتجددة في العالم من خلال الاستفادة من الإعانات الحكومية وتطبيق استراتيجية تجارية صارمة<sup>8</sup>. وبالمثل، تستفيد شركة "TSMC"، المتخصصة في صناعة

أشبهه الموصلات، من الإعانات المقدمة من دول مثل الولايات المتحدة لتوسيع إنتاجها بالقرب من الأسواق الرئيسية وتعزيز قدراتها على الابتكار<sup>9</sup>.

- استراتيجية الشراكة مع الشركات الناشئة. تقوم الشركات الكبيرة بمراقبة نشاط الشركات الناشئة للكشف عن الاتجاهات الجديدة في السوق، وتعمل على التعاون معها أو الاستحواذ عليها. وذلك لأن الشركات الناشئة غالباً ما تمتلك أفكاراً مبتكرة لكنها تفتقر إلى الموارد الكبيرة مثل العلاقات مع العملاء والقدرات التسويقية. عند الشراكة مع الشركات الناشئة، تتمكن الشركات الكبرى من دمج أفكارها المبتكرة مع مواردها الواسعة، مما يعزز قدرتها على تحقيق الابتكارات بنجاح. على سبيل المثال، تعاونت شركة فايزر مع شركة "BioNTech" لتطوير لقاح كوفيد-19، وهو ما حقق نجاحاً كبيراً. واستفادت فايزر من هذا النجاح من خلال إجراء أربع عمليات استحواذ في عام 2022، مما ساعدها على تعزيز قدراتها الابتكارية<sup>10</sup>. نتيجة لذلك، جاءت 60٪ من إيرادات فايزر في عام 2022 من المنتجات التي طورتها خلال السنوات الثلاث السابقة.

- توفير الأدوات لتمكين نمو الآخرين. بدلاً من محاولة تحقيق النجاح من خلال الابتكار المباشر في المنتجات أو الخدمات، تركز بعض الشركات على تقديم الأدوات والموارد التي تسهم في نمو الشركات الأخرى. مثال على ذلك، شاشات العرض في المتاجر الكبرى، ساعدت شاشات العرض على تعزيز فعالية الترويج للمنتجات عن طريق تقليل الوقت اللازم لإعداد العروض، مما مكن الشركات من استعراض منتجاتها بشكل أسرع وأكثر فعالية. على سبيل المثال، قامت شركة "جون ديري" بتطوير منصة متكاملة تشمل تطبيقات وأجهزة استشعار ومنتجات أخرى تهدف إلى زيادة إنتاجية الأعمال الزراعية<sup>11</sup>.

زخم الصناعة وزخم محفظة الأعمال هما نتيجة لعوامل خارجية واسعة وإجراءات فردية تتخذها الشركات. فعندما يستثمر القادة المبتكرون في ابتكارات جريئة، يتمكنون من إنشاء عملاء وأسواق جديدة، مما يؤدي إلى تحفيز موجات جديدة من النمو داخل الصناعة. هذا الاستثمار لا يساهم فقط في توسيع فرص النمو لشركاتهم، بل يمكن أن يغير أيضاً مسار الصناعات التي يعملون فيها.

## مرحلة إعادة الإعمار في سورية

رؤية أصولية، واقتصادية

د. وليد محمد حنيفة

دكتوراه في الاقتصاد الإسلامي

مدير مركز الهادي للقرآن والسنة / مرسين-تركيا

الجزء (١/٢)

يُعالجُ البحثُ مراحل إعادة إعمار الأرض السورية، بعد الحرب عليها، وفقد مقوماتها الحضارية، التي أثرت على أصالتها وهويتها، وذلك من ناحية أصولية واقتصادية؛ انطلاقاً من الواجب الشرعي لعمارة الأرض، مع توضيح الهدف من الإعمار، والمحور الرئيس لعمارة الأرض، والعوائق التي تعترض طريق مراحل إعمار الأرض السورية.

تعدُّ الأرض السورية من الدول العربية والإسلامية المهمة تاريخياً، ودينياً، وهي مأهولة بالسكان منذ القديم؛ فقد أثرت الحرب على الأرض السورية على كافة المستويات الاقتصادية، والأخلاقية، والاجتماعية، والثقافية، والإنسانية، والسياسية، والبني التحتية، والمعالم الدينية، والتاريخية، أعادت الحرب الأرض السورية عشرات السنين للوراء؛ فالإنسان المسلم بطبيعة الحال مكلفٌ شرعاً بعمارة الأرض؛ فكيف إذا تعرضت أرضه للحرب وللدمار، والخراب، فمن باب أولى أن يكون الواجب عليه أكبر تجاه عمارتها من الناحية الدينية، والإنسانية؛ لأن الإنسان مستخلفٌ في الأرض لعمارتها، لا للإفساد فيها وخرابها، كما يفعل المجرمون في الأرض، يُفسدون البشر، والحجر، والشجر.

### المبحث الأول: مفهوم الإعمار

أسباب إعادة الإعمار: إنَّ السببَ الرئيسَ لعمارة الأرض لأنها عبادةٌ لله تعالى، والمسلم في الحالة الطبيعية مكلف بإعمار الأرض، بكل ما أوتي من قوة، وعلم، وعمل، فكيف إذا حلت بالأرض كارثة؟ فيكون الواجب عليه أكبر في عمارتها.

عملية إعادة الإعمار تَرَجُّعُ لحدوث كارثة، تحصل في مكانٍ وزمانٍ ما، تؤدي إلى أضرار مادية ومعنوية، تَظْهَرُ الحاجةُ إلى إزالة هذه الأضرار، والوقاية من مثلها، للعودة بالأرض إلى شكلها قبل الكارثة، وهناك نوعان للكوارث:

– الأول الكوارث الطبيعية: (الزلازل، الانهيارات الأرضية، الجفاف، الفيضانات، الأعاصير، البراكين، الأوبئة... الخ)

– الثاني كوارث من صنع الإنسان: (الحروب، أعمال الشغب، الثورات، الانقلابات، الحوادث، السكن العشوائي، المخالفات القانونية... الخ)<sup>1</sup>.

يتضح أن الأسباب الرئيسة لعمارة الأرض، عبادة الله تعالى، حين حصول كوارث طبيعية أو إنسانية.

### المطلب الأول: تعريف الإعمار لغةً واصطلاحاً

الإعمار لغةً: من عمّر، إشاعة الحياة في الشيء. إعمار الدار: بناؤها... وإعمار الأرض: إحيائها<sup>2</sup>.  
والعمارة نقيض الخراب<sup>3</sup>.

وجاء في المصباح المنير: "وعمرت الدار عمراً أيضاً بنيتها، والعمارة: القبيلة العظيمة، والاسم العمارة بالكسر"<sup>4</sup>.

وجاء في لسان العرب: "العمارة: ما يُعمَرُ به المكان"<sup>5</sup>.

وكذلك في تاج العروس: "وفي التنزيل: (هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا) هود، آية: ٦١. أي أذن لكم في عمارتها واستخراج قوتكم منها وجعلكم الله عمارة لها. واستعمَرَ عباده في الأرض: طلب منهم العمارة فيها"<sup>6</sup>.

1 ما قبل إعادة إعمار مدينة حلب، حالات سابقة، دروس مستفادة، أ.م. د/ محمد محمد أديب النجم، ص408، مجلة العمارة والفنون، العدد السادس عشر.

2 معجم لغة الفقهاء، للقلعجي، ص77، محمد رواس قلعجي -حامد صادق قنبيبي، دار النفائس، ط2، 1408هـ -1988م.

3 معجم مقاييس اللغة، لابن فارس، مادة: خرب، ج2، ص174، أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، أبو الحسين، (المتوفى: 395هـ)، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، 1399هـ -1979م.

4 المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، مادة: ع م ر، ج2، ص429، أحمد بن محمد بن علي الفيومي ثم الحموي، أبو العباس (المتوفى: نحو 770هـ)، المكتبة العلمية - بيروت.

5 لسان العرب، لابن منظور، مادة: فصل العين المهملة، ج4، ص604، محمد بن مكرم بن علي، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري الرويفي الإفريقي (المتوفى: 711هـ)، دار صادر - بيروت، ط3، 1414هـ.

6 تاج العروس من جواهر القاموس، للزبيدي، مادة: ع م ر، ج13، ص129، محمد بن محمد بن عبد الرزاق الحسيني، أبو الفيض، الملقب بمرتضى، الزبيدي (المتوفى: 1205هـ)، تحقيق: مجموعة من المحققين، دار الهداية.

العمارة اصطلاحاً: يمكن أن نعرفها بأنها: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسياسات المتبعة لإعادة إعمار الأرض، التي تؤدي لإشباع حاجات الإنسان الدنيوية والأخروية، وتشمل جميع مناحي الحياة الدينية والسياسة والاقتصادية والزراعية والتجارية والصناعية والاجتماعية والبنية التحتية"<sup>1</sup>.  
أو هي: "السعي في الأرض لاستثمار الخيرات التي أودعها الله تعالى في هذا الكون بما يحقق الحياة الطيبة والفوز بالآخرة"<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: الحكم الشرعي لعمارة الأرض السورية

الحكم الشرعي كما يعرفه الأصوليون هو: "خطاب الله تعالى المتعلق بأفعال المكلفين اقتضاءً أو تخييراً أو وضعاً"<sup>3</sup>. بمعنى: ما اقتضى الشرع فعله أو تركه، أو التخيير بين الفعل والترك، وهو: الأحكام التكليفية وفق أقسام خطاب التكليف والأحكام الوضعية في خطاب الوضع. ومعنى الشرع: "ما شرعه الله على لسان نبيه صلى الله عليه وسلم من الأحكام" والأحكام الشرعية إما تكليف وإما وضع، فتضمن: الفرض، والمندوب، والمحرم، والمكروه، والمباح، والصحيح، والباطل.  
قال الجصاص: "وقوله: (وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا) هود: (٦١)، يَعْنِي: أَمَرَكُمْ مِنْ عِمَارَتِهَا بِمَا تَحْتَاجُونَ إِلَيْهِ. وَفِيهِ الدَّلَالَةُ عَلَى وُجُوبِ عِمَارَةِ الْأَرْضِ لِلزَّرَاعَةِ، وَالغِرَاسِ، وَالْأَبْنِيَةِ"<sup>4</sup>. وقال الكيا الهراسي: "يدل على وجوب عمارة الأرض، فإن الاستعمار طلب العمارة، والطلب المطلق من الله تعالى للوجوب"<sup>5</sup>.  
تقول القاعدة الأصولية: "ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب"<sup>6</sup>؛ فعمارة الأرض واجبة على الإنسان؛ فيكون الإعمار واجباً شرعياً على المكلف.  
أولاً- الأدلة على مشروعية إعمار الأرض:

1 الباحث.

2 الباحث.

3 رفع الحاجب عن مختصر ابن الحاجب، ج1، ص482، تاج الدين أبو نصر، عبد الوهاب بن [تقي الدين] علي بن عبد الكافي السبكي (٧٢٧- ٧٧١هـ)، تحقيق: علي محمد معوض - عادل أحمد عبد الموجود، عالم الكتب، بيروت-لبنان، ط1، ١٩٩٩م - ١٤١٩هـ.  
4 أحكام القرآن، ج3، ص213، أحمد بن علي أبو بكر الرازي الجصاص الحنفي (المتوفى: 370هـ)، تحقيق: عبد السلام محمد علي شاهين، دار الكتب العلمية بيروت - لبنان، ط1، 1415هـ/1994م.  
5 أحكام القرآن، ج4، ص226، علي بن محمد بن علي، أبو الحسن الطبري، الملقب بعماد الدين، المعروف بالكيا الهراسي الشافعي (المتوفى: 504هـ)، تحقيق: موسى محمد علي وعزة عبد عطية، دار الكتب العلمية، بيروت، ط2، 1405هـ.  
6 المستصفي، ج1، ص217، أبو حامد، محمد بن محمد الغزالي الطوسي (المتوفى: 505هـ)، تحقيق: محمد عبد السلام عبد الشافي، دار الكتب العلمية، ط1، 1413هـ - 1993م.

دلّ القرآن الكريم، والسنة النبوية على مشروعية إعمار الأرض؛ فمن القرآن الكريم قوله تعالى: **وَهُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَ كُمْ فِيهَا** (هود: ٦١). قال الطاهر بن عاشور: "الاستعمار الإعمار، أي جعلكم عامريها، فالسّين والتاء للمبالغة كالتّي في استبقي واستفاق. ومعنى الإعمار أنّهم جعلوا الأرض عامرةً بالبناء والغرس والزّرع؛ لأنّ ذلك يعدّ تعميراً للأرض حتى سمي الحرث عمارةً؛ لأنّ المقصود منه عمّر الأرض"<sup>1</sup>.

يُشيرُ الشيخُ محمد متولي الشعراوي عن مدلول الاستعمار بقوله: "ومن الخطأ الشائع تسمية البلاد التي تحتلُّ بلاداً أخرى: دول الاستعمار، أقول: إنّ ذلك خطأ، لأنهم لو كانوا دول استعمار، فهذا يعني أنهم يرغبون في عمارة الأرض، ولكنهم في حقيقة الأمر كانوا يُخربون الأرض؛ ولذلك كان يجب أن تسمى "دول الاستخراب"<sup>2</sup>. وهذا ملحظ هام يجب الانتباه إليه.

### ثانياً: إعمار الأرض من سنة الأنبياء عليهم الصلاة والسلام

الأنبياء عليهم السلام ساهموا في عمارة الأرض؛ لأنهم قدوات الناس، ولإظهار العلاقة بين الإنسان وبيئته، حدثنا القرآن الكريم عن مظاهر العمران عند الأنبياء، فمن مظاهر إعمار الأنبياء -عليهم السلام-

- عمارة البيت الحرام: قال الله تعالى حكاية عن سيدنا إبراهيم وإسماعيل: **وَإِذْ يَرْفَعُ إِبْرَاهِيمُ الْقَوَاعِدَ مِنَ الْبَيْتِ وَإِسْمَاعِيلُ رَبَّنَا تَقَبَّلْ مِنَّا إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ** (البقرة: ١٢٧).

- التنمية الاقتصادية: قال الله تعالى عن سيدنا يوسف: **قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ** (يوسف: ٥٥). قال ابن كثير: "حفيظٌ لما استودعته، عليمٌ بسني الجذب"<sup>3</sup>. قلت: وفي علم سني الجذب القدرة على إدارة الأزمة الاقتصادية التي ستمر بها البلاد.

- صناعة الحديد: قال الله تعالى عن سيدنا داود: **أَنْ أَعْمَلَ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرَ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ** (سبأ: ١١).

<sup>1</sup> التحرير والتنوير "تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد"، ج12، ص108، محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر بن عاشور التونسي (المتوفى: 1393هـ)، دار التونسية للنشر - تونس، 1984هـ.

<sup>2</sup> تفسير الشعراوي - الخواطر، ج11، ص6529، محمد متولي الشعراوي (المتوفى: 1418هـ)، مطابع أخبار اليوم.

<sup>3</sup> تفسير القرآن العظيم، ج4، ص395.

– صناعة السفن: قال الله تعالى عن سيدنا نوح: **وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا إِنَّهُمْ مُّعْرِضُونَ** (هود: ٣٧).

يتبين مما سبق أنَّ سُنَّةَ الأنبياءِ عليهم السلام تنوعتْ في فنونِ عمارةِ الأرض، وهذا ما يدعونا للاهتمامِ بهديهم، والافتداءِ بسنتهم، لقوله تعالى: **أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فِيمَ هَدَاهُمْ فَأَتَدَّهُ قُلْ لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ أَجْرًا إِنَّهُ هُوَ الْوَاظِعُ لِلْعَالَمِينَ** (الأنعام: ٩٠).

من هنا كانت عمارةُ الأرض وإصلاحُها، وحُظُرُ الفسادِ فيها، مما اتفقت عليه شرائعُ الأنبياءِ، ورسالاتُ السماء<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الإعمار في السنة النبوية

السنة النبوية حضت على عمارة الأرض بكل الوسائل من زراعة وتجارة وغيرها، فعن عائشة رضي الله عنها، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: **(مَنْ أَعْمَرَ أَرْضًا لَيْسَتْ لِأَحَدٍ فَهُوَ أَحَقُّ)**<sup>2</sup>.

وعن أنس رضي الله عنه، قال: **قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (مَا مِنْ مُسْلِمٍ يَغْرِسُ غَرْسًا، أَوْ يَزْرَعُ زَرْعًا، فَيَأْكُلُ مِنْهُ طَيْرٌ، أَوْ إِنْسَانٌ، أَوْ بَيْهيمَةٌ، إِلَّا كَانَ لَهُ بِهِ صَدَقَةٌ)**<sup>3</sup>.

وعن أنس بن مالك رضي الله عنه أيضاً، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: **(إِنْ قَامَتِ السَّاعَةُ وَفِي يَدِ أَحَدِكُمْ فَسِيلَةٌ، فَإِنْ اسْتَطَاعَ أَنْ لَا تَقُومَ حَتَّى يَغْرِسَهَا فَلْيَغْرِسَهَا)**<sup>4</sup>. يقول المناوي في شرحه عن حديث أنس رضي الله عنه: "حث على غرس الأشجار وحفر الأنهار؛ لتبقى هذه الدار عامرة إلى آخر أمدها المحدود المعلوم عند خالقها، فكما غرس غيرك ما شبعْتَ به فاغرس لمن يجيء بعدك"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> رعاية البيئة في شريعة الإسلام، د. يوسف القرضاوي، ص 64، القاهرة: دار الشروق، 2011م.

<sup>2</sup> أخرجه البخاري، برقم: 2335، كتاب: المزارعة، باب: من أحيا أرضاً مواتاً، ج 3، ص 106. الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه = صحيح البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله البخاري الجعفي، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة (مصورة عن السلطانية بإضافة ترقيم محمد فؤاد عبد الباقي)، ط 1، 1422هـ.

<sup>3</sup> متفق عليه. أخرجه البخاري، برقم: 2320، كتاب: المزارعة، باب: فضل الزرع والغرس إذا أكل منه، ج 3، ص 103. أخرجه مسلم، برقم: 1553، كتاب: المساقاة، باب: فضل الغرس والزرع، ج 3، ص 1189، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى: 261هـ)، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي – بيروت.

<sup>4</sup> الأدب المفرد، برقم: 479، باب: اصطناع المال، ص 168.

<sup>5</sup> فيض القدير شرح الجامع الصغير، للمناوي، ج 3، ص 30، زين الدين محمد المدعو بعبد الرؤوف بن تاج العارفين بن علي بن زين العابدين الحدادي ثم المناوي القاهري (المتوفى: 1031هـ)، المكتبة التجارية الكبرى – مصر، ط 1، 1356.

وعن المقدم رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده، وإن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده) 1.

وعن أبي هريرة، رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره، خير له من أن يسأل أحداً، فيعطيه أو يمنعه) 2.

يتضح من الأحاديث على أن الجنس البشري على وجه العموم مطالب بإعمار الأرض، والمسلم على وجه الخصوص واجب عليه ذلك من الناحية الدينية والإنسانية، فنفخ المسلم يتعداه إلى غيره من الناس جميعاً، على اختلاف مللهم ونحلهم، وهو مطالب بالتعايش مع البشر جميعاً في إطار من التعاون الإنساني، والتعارف الذي لا يخل بواجباته نحو خالقه سبحانه وتعالى.

إن المسلم مطالب بتعمير الأرض عن عقيدة راسخة، وعلم نافع، وعمل متقن، وصدق تعامل، وأداء أمانة، ووفاء ووعد، وسلوك رشيد، وإنتاج جيد بعيداً عن التكبر والغرور والجشع والطمع، وكل ما يخل بالفطرة الإنسانية التي فطر الله الناس عليها، وهذا الزمن الذي نعيشه، وواقعنا الذي نحياه أحوج ما نكون فيه إلى العمل والإعمار من غيره، بعدما تخلفنا عن الركب، ودب النزاع والشقاق بيننا، فهل من مدكر؟ وهل من مستجيب؟!

### المطلب الثالث: عوائق الإعمار

إن إعادة الإعمار منظومة تشمل كل جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... وإضافة المبلغ المقدر لإعادة الإعمار.

لا يُنكر مدى كلفة إعادة إعمار الأرض السورية؛ لأنها تواجه تحدياً اقتصادياً هائلاً، نتيجة حجم الدمار والخراب، وتعد الحرب في سورية من أسوأ الكوارث الإنسانية، والاقتصادية، وكانت لها تداعيات كبيرة على بقية دول العالم.

لا شك أن هناك أضراراً كبيرة لحقت بالاقتصاد، والبنية التحتية، ورأس المال المادي، وكل جوانب الحياة.

1 أخرجه البخاري، برقم: 2072، كتاب: البيوع، باب: كسب الرجل وعمله بيده، ج3، ص57.

2 أخرجه البخاري، برقم: 2374، كتاب: المساقاة، باب: بيع الحطب والكلاء، ج3، ص113.

بعد انتهاء الحرب سوف ترثُ سورية، اقتصاداً منهياراً، وسوقَ عملٍ ضعيفاً، ونظاماً تعليمياً معطلاً، ورأسَ مالٍ بشرياً غيرَ مكتمل؛ لذلك سيكون هناك العديدُ من التحديات المعقّدة التي ستواجه عملية إعادة الإعمار.

لذلك كان هناك حاجةٌ ملحّةٌ إلى وضع استراتيجيّة طموحة لإعادة إعمار البلد وتوجيهه نحو مسار النمو والازدهار، ففي غيابها سيتم هدر المبالغ المخصّصة لإعادة الإعمار، فمن أهمّ عوائق الإعمار، ما يأتي: علوّ الحاكم وزبانيته على الناس في الأرض، اتباع الهوى، تخريب بيئة الأرض، الظلم في الأرض، الإفساد في الأرض.

### ١- علوّ الحاكم وزبانيته على الناس في الأرض:

يقول ابن تيمية: " فَإِنَّ النَّاسَ أَرْبَعَةٌ أَقْسَامٌ:

الْقِسْمُ الْأَوَّلُ: يُرِيدُونَ الْعُلُوَّ عَلَى النَّاسِ، وَالْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ وَهُوَ مَعْصِيَةُ اللَّهِ، وَهَؤُلَاءِ الْمُلُوكُ وَالرُّؤَسَاءُ الْمُفْسِدُونَ، كَفَرَعُونَ وَحِزْبِهِ، وَهَؤُلَاءِ هُمْ شَرَارُ الْخَلْقِ. قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ مِنْهُ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ يُذَبِّحُونَ أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ (القصص: ٤).

وَعَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ مَسْعُودٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ، عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (لَا يَدْخُلُ الْجَنَّةَ مَنْ كَانَ فِي قَلْبِهِ مِثْقَالُ ذَرَّةٍ مِنْ كِبَرٍ" قَالَ رَجُلٌ: إِنَّ الرَّجُلَ يُحِبُّ أَنْ يَكُونَ ثَوْبُهُ حَسَنًا وَنَعْلُهُ حَسَنَةً، قَالَ: "إِنَّ اللَّهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْجَمَالَ، الْكِبْرُ بَطْرُ الْحَقِّ، وَغَمَطُ النَّاسِ<sup>1</sup>. فَبَطْرُ الْحَقِّ دَفْعُهُ وَجَحْدُهُ. وَغَمَطُ النَّاسِ احْتِقَارُهُمْ وَازْدِرَائُهُمْ، وَهَذَا حَالٌ مَنْ يُرِيدُ الْعُلُوَّ وَالْفَسَادَ.

وَالْقِسْمُ الثَّانِي: الَّذِينَ يُرِيدُونَ الْفَسَادَ، بِلَا عُلُوٍّ، كَالسَّرَاقِ وَالْمُجْرِمِينَ مِنْ سَفَلَةِ النَّاسِ.

وَالْقِسْمُ الثَّلَاثُ: يُرِيدُونَ الْعُلُوَّ بِلَا فُسَادٍ، كَالَّذِينَ عِنْدَهُمْ دِينٌ يُرِيدُونَ أَنْ يَعْلُوا بِهِ عَلَى غَيْرِهِمْ مِنَ النَّاسِ.

1 أخرجه مسلم، برقم: 147، كتاب: الإيمان، باب: تحريم الكبر وبيانه، ج1، ص93، المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري (المتوفى: 261هـ)، تحقيق: محمد فؤاد عبد الباقي، دار إحياء التراث العربي - بيروت.

وَأَمَّا الْقِسْمُ الرَّابِعُ: فَهُمْ أَهْلُ الْجَنَّةِ، الَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي الْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا، مَعَ أَنَّهُمْ قَدْ يَكُونُونَ أَعْلَى مِنْ غَيْرِهِمْ، كَمَا قَالَ اللَّهُ تَعَالَى: وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ (آل عمران، ١٣٩) 1.

وأيُّ فسادٍ أعظمٍ من تدميرِ الناسِ بالبراميلِ المتفجرة، وتمزيقهم الأشلَاء، وخنقهم بالأسلحة الفتاكة مثل الكيماوي وغيرها، فهذه المفاسد العظيمة يُرادُ بها القضاءُ على سُلالةِ أهلِ السنة والجماعة وجعلهم أقليةً لا حولَ لها ولا طَوْلَ، وبهذا يكون القضاءُ على الكائنِ البشري الذي أمره الله تعالى بإعمارِ الأرض، وإحياءِ النفسِ البشرية، وهذا من أعظمِ المفاسدِ في الأرض.

## ٢- اتباع الهوى :

يكون ذلك بركض الإنسان وراء شهواته، وإشباع غرائزه الدنيئة، على حساب المثل العليا وخضوعه لنداء أنانيته وفرديته، ولو جار ذلك على حقوق غيره، وترجيح رغبات يومه دون التفات إلى غده. قال الله تعالى: أَفَرَأَيْتَ مَنْ اتَّخَذَ إِلَهَهُ هَوَاهُ وَأَضَلَّهُ اللَّهُ عَلَى عِلْمٍ وَخَتَمَ عَلَى سَمْعِهِ وَقَلْبِهِ وَجَعَلَ عَلَى بَصَرِهِ غِشَاوَةً فَمَنْ يَهْدِيهِ مِنْ بَعْدِ اللَّهِ أَفَلَا تَذَكَّرُونَ (الجاثية: ٢٣).

وقال: أَرَأَيْتَ مَنْ اتَّخَذَ إِلَهَهُ هَوَاهُ أَفَأَنْتَ تَكُونُ عَلَيْهِ وَكَيْلًا أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ إِنْ هُمْ إِلَّا كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلًا (الفرقان: ٤٣-٤٤).

يتضح من الآيتين أن من اتخذ آلهة غير الله تعالى من حيث التعاليم والهدى والرشاد، فعند ذلك تقوده شهوته وملذاته ورغبته إلى ما حرم الله تعالى؛ وبذلك يكون قد عطّل عقله عن مراد الله تعالى؛ فينحط من إنسانيته إلى درجة الأنعام بل أضل من ذلك سبيلاً.

وقال الله تعالى: يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ (ص: ٢٦).

1 السياسة الشرعية، لابن تيمية، ص131، تقي الدين أبو العباس أحمد بن عبد الحلیم بن عبد السلام بن عبد الله بن أبي القاسم بن محمد ابن تيمية الحراني الحنبلي الدمشقي (المتوفى: 728هـ)، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد - المملكة العربية السعودية، ط1، 1418هـ.

أنزل الله تعالى الكُتُبَ السماويةَ، وأرسلَ الرسلَ عليهم السلام، ليُخْرِجَ الناسَ من العبودية للأهواء إلى العبودية لربِّ السماء، فبغير العبودية لله تعالى ينتشرُ الفسادُ في الأرض، فما فسدت الأرض بعوامل الطبيعة، أو الوحش أو الطير، إنما بطغيان وبغي الإنسان على أخيه الإنسان، والتاريخُ خيرُ شاهدٍ على ما أقولُ والحرب العالمية الأولى والثانية ليستُ ببعيدةٍ عنَّا، واليومُ حربُ اليمنِ السعيد، والعراق الجريح، وفلسطين المغصوبة، وسورية الحبيبة .

**قلتُ: طال الفساد الإداري في سورية:** الذي يمكن أن يؤدي إلى سوء توزيع الموارد والتمويل، ما يؤثر على فاعلية مشاريع الإعمار .

ومن الفساد الانقسامات السياسية بين الأطراف المتحاربة التي تعرقل تنسيق جهود الإعمار وتؤدي إلى نقص في التنسيق والفعالية .

### ٣- تخريب بيئة الأرض:

يُعرِّفُ القرضاوي البيئة بقوله: "هي المحيط الذي يعيش فيه الإنسان"، ويقول أيضاً: "إن الجناية على البيئة ينافي جوهر التدين الحقيقي، ويناقضُ مهمة الإنسان في الأرض، ويخالفُ ما أمرَ الله تعالى به الإنسان بالنسبة للمخلوقات من حوله، إنَّ الجورَ على البيئة والقسوةَ عليها، والإساءةَ إليها ينافي (العدل والإحسان)، اللذين أمرَ الله بهما في كتابه قال الله تعالى: **إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ** (النحل: ٩١)، وهي تنافي مهمة (الاستخلاف) التي كُلِّفَ بها الإنسانُ في الأرض، فهذه الأرضُ ليستُ أرضه، ولا مملكه، إنما هي أرضُ الله تعالى ومملكه، جعله خليفةً فيها، يتكلم فيها بأمره، ويعمل فيها وفق سننه في خلقه، وأحكامه في شرعه<sup>1</sup>. وكما قال الله تعالى: **قُلْ يَا عِبَادِ الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا رَبَّكُمُ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ وَأَرْضُ اللَّهِ وَاسِعَةٌ** (الزمر: ١٠).

وقال الله تعالى على لسان نبيه صالح عليه السلام: **وَيَا قَوْمِ هَذِهِ نَاقَةُ اللَّهِ لَكُمْ آيَةٌ فَذُرُّوهَا تَأْكُلُ فِي أَرْضِ اللَّهِ** (هود: ٦٤). وقال: **إِنَّ الْأَرْضَ لِلَّهِ يُورِثُهَا مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ** (الأعراف: ١٢٨).

<sup>1</sup> رعاية البيئة في شريعة الإسلام، د. يوسف القرضاوي، يوسف، ص12.

ويُشير القرضاوي إلى أنه "لا يجوز للإنسان أن ينسى أنه مستخلفٌ في مُلكِ الله، وأرضِ الله، ويتصرف كأنه هو السيد المالك الذي لا يُسألُ عما يفعل، وهي أيضاً تنافي ما أمر الله به من عمارة الأرض، وإصلاحها، وما نهى عنه من إفسادها وتخريبها، كما قال الله تعالى: **وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا** (الأعراف: ٥٦)"<sup>1</sup>.

فعن أبي قتادة بن ربعي الأنصاري رضي الله عنه، أنه كان يحدث: **أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَرَّ عَلَيْهِ بِجِنَازَةٍ، فَقَالَ: (مُسْتَرِيحٌ وَمُسْتَرَاحٌ مِنْهُ) قَالُوا: يَا رَسُولَ اللَّهِ، مَا الْمُسْتَرِيحُ وَالْمُسْتَرَاحُ مِنْهُ؟ قَالَ: (العبد المؤمن يستريح من نصب الدنيا وأذاها إلى رحمة الله، والعبد الفاجر يستريح منه العباد والبلاد، والشجر والدواب)**<sup>2</sup>.

يتبين من الحديث أن العبد الفاجر يعمل إجرامه في العباد والبلاد، وحتى الشجر والدواب لا تسلم منه؛ وعند إمعان النظر يتضح أن سورية لم تسلم من الأذى، والدمار، والخراب، وحرق للبيئة، وللإنسان من قتل، وتشريد، وسجن، وإهانة، وحتى دواب الأرض لم تسلم من القتل، وهذا شأن العبد الفاجر الذي لا يدع شيئاً إلا وأجهز عليه بكل أنواع الأذى.

**قلت:** طال التدمير الواسع للبنية التحتية السورية: العديد من المنشآت الأساسية مثل الطرق والجسور والمستشفيات والمدارس دُمرت بالكامل أو تضررت بشكل كبير، ما يجعل عملية إعادة بنائها معقدة ومكلفة.

وطال أيضاً الأثر البيئي والتلوث وتدهور البيئة: إن الحرب في سوريا ألحقت أضراراً كبيرة بالبيئة، ما يتطلب جهوداً إضافية لمعالجة التلوث وإعادة تأهيل البيئة قبل استئناف الأنشطة الاقتصادية.

#### ٤ - الظلم في الأرض:

قال ابن الأثير الجزري: "وأصلُ الظُّلم: الجورُ ومُجاوزةُ الحدِّ"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 47-48.

<sup>2</sup> متفق عليه. أخرجه البخاري برقم: 6512، كتاب: الرقاق، باب: سكرات الموت، ج 8، ص 107. وأخرجه مسلم، برقم: 950، كتاب: الجنائز، باب: ما جاء في مستريح، ج 2، ص 656.

<sup>3</sup> النهاية في غريب الحديث والأثر، ج 3، ص 161، مجد الدين أبو السعادات المبارك بن محمد بن محمد ابن محمد ابن عبد الكريم الشيباني الجزري ابن الأثير (المتوفى: 606هـ)، المكتبة العلمية ببيروت، 1399هـ - 1979م، تحقيق: طاهر أحمد الزاوي - محمود محمد الطناحي.

وللظلم أنواعٌ منها: ظلم الإنسان لنفسه، وأعظمه الإشرافُ بالله، قال الله تعالى: **إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ** (لقمان: ١٣).

ومنها ظلم الإنسان غيره، وقد حذرت الأحاديث الشريفة منه، ففي الصحيحين عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما، عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: **(الظُّلْمُ ظُلْمَاتٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ)** 1.

**فمن آثار الظلم النزوح الداخلي واللجوء والتشريد الكبير:** الملايين من السوريين اضطروا للنزوح داخل البلاد أو اللجوء إلى الخارج، ما يؤثر على توزيع الموارد والقدرة على تنفيذ المشاريع في المناطق المتضررة؛ فهل بعد ظلم الإنسان السوري ظلم؟ وهل بعد ظلم الأرض السورية ظلم؟ ومن الظلم الذي طال الناس في سورية الاضطرابات الأمنية والصراعات المستمرة: استمرار الخراب في بعض المناطق يعوق جهود إعادة الإعمار، حيث يمكن أن تتعرض المشاريع لأعمال تخريب أو هجمات، ما يزيد من مخاطر تنفيذ المشاريع.

**٥- الإفساد في الأرض:** الفساد آفة العصر، وإذا كانت الأمم المتحدة اتخذت التاسع من ديسمبر يوماً دولياً لمكافحة الفساد، وعرفت الفساد بأنه: "سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق مكسب خاص"، فإن الإسلام ونظامه الاقتصادي حارب الفساد على مدار الوقت، وجعله آفة ومعرفةً ومهلكاً للأمم، فالفساد نقيض الإصلاح، ومن خلاله تضيع الحقوق وتنتهك المصالح وتقتل الروح المعنوية تقتيلاً<sup>2</sup>. جاء في تعريف الفساد: "نقيض الصلح"<sup>3</sup>.

وبالرجوع إلى المعاجم اللغوية نلاحظ معنى الفساد لا يخرج عن المعاني الآتية: النتن، والعطب، ومجازة الحق، ومجانبة الحكمة، والمدابرة، والقطيعة، والاضطراب، والخلل، والجذب، والقحط، وإلحاق الضرر، واللهو، واللعب، فمجموع هذه المعاني تساوي الفساد، ومما لا شك فيه أننا إذا أمعنا النظر في كل معنى من معاني الفساد لتوصلنا إلى أن الفساد لا يُبقي للخير موضعاً، ويهدم البناء لبنةً لبنةً سواءً على الصعيد المادي أو المعنوي<sup>4</sup>.

1 متفق عليه. أخرجه البخاري، برقم: 2447، كتاب: المظالم والغصب، باب: الظلم ظلمات يوم القيامة، ج3، ص129. ومسلم، برقم: 2579، كتاب: البر والصلة والآداب، باب: تحريم الظلم، ج4، ص1996.  
2 الفساد من منظور الاقتصاد الإسلامي، أشرف دوابه، مجلة المجتمع، ص44، العدد (2148)، 2020م.  
3 العين، للفراهيدي، باب: الحاء والطاء واللام معهما، ج3، ص170.  
4 وعاد مجتمعٌ مدينٌ من جديد، د. أحمد النعمة، ص55، 2020م، ط1، دار موزاييك، إستنبول. بتصرف.

إنَّ ما يجري في سورية من سرقاتٍ، ونهبٍ، وسلبٍ، ورشاً، واستغلال حاجة الناس، لأَكْبَرُ دليلٍ على الفساد المستشري من أعلى قِمةً في الهرم، حتى القاعدة الشعبية.

قال الله تعالى: **وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ** (البقرة: ٢٠٥). وقال ابن كثير: "فَهَذَا الْمُنَافِقُ لَيْسَ لَهُ هِمَّةٌ إِلَّا الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ، وَإِهْلَاكَ الْحَرْثِ، وَهُوَ: مَحَلُّ نَمَاءِ الزُّرُوعِ وَالثَّمَارِ وَالنَّسْلِ، وَهُوَ: نِتَاجُ الْحَيَوَانَاتِ الَّذِينَ لَا قَوْمَ لِلنَّاسِ إِلَّا بِهِمَا"<sup>1</sup>.

**قلتُ: ومن الفساد والظلم الذي طال الناس تدهور الاقتصاد السوري بسبب الحرب ما أدى إلى نقص في الموارد المالية اللازمة لإعادة الإعمار.** بالإضافة إلى ذلك تواجه البلاد صعوبات في جذب الاستثمارات وإعادة بناء القطاعات الاقتصادية.

وكذلك أدت الحرب إلى تفكك المجتمع السوري وزيادة الانقسامات الطائفية والعرقية، ما يعقّد عملية المصالحة وبناء التماسك الاجتماعي.

وكذلك التحديات في تقديم المساعدات الإنسانية بشكل فعّال إلى المناطق المتضررة، ما يؤثر على جهود الإعمار ويزيد من معاناة السكان.

كل ذلك يتطلب منا مواجهة هذه العوائق تنسيقاً دولياً ومحلياً فعّالاً، واستراتيجيات طويلة الأمد تتضمن تقديم الدعم المالي، وتحسين الأوضاع الأمنية، وتعزيز جهود المصالحة، ومعالجة القضايا البيئية والاجتماعية.

<sup>1</sup> تفسير ابن كثير، ج1، ص564.

# نحو إطار علمي مفاهيمي حول أهم وأحدث منهج في علم الإدارة

الهندسة الإدارية (الهندسة)

المستشار د. فياض حمزة رملي

تواجه كثيرا من المؤسسات الاقتصادية الخاصة والعامة تدهورا في أوضاعها الاقتصادية ألى الحد الذي يجعل من العسير إستمرارها في أداء نشاطها، وذلك لمتعدّدات من الأسباب يأتي على رأسها إرتفاع تكلفة التشغيل، وإنخفاض جودة المنتجات والخدمات، وإنخفاض مستمر في الربحية، وبالتالي عدم القدرة على المنافسة في سوق العمل .

عادة ما تكون المخططات والأهداف المرسومة لأية مؤسسة تعنى بالطموح الإقتصادي الذي يستهدف نيل المكانة الإقتصادية المميزة في سوق العمل والإستمرار والحفاظة على ذلك الوضع الإقتصادي، وبالتالي التخطيط المرسوم للسيطرة على سوق العمل من خلال التميز في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتحقيق ربحية عالية، وإحداث فارق تنافسي مميز .

وفي ظل المخططات والأهداف المرسومة والفشل في تحقيقها بشكل كامل أو بنسبة تجعل من العسير الأستمرارية تأتي الحاجة الى المعيارية العلمية لإعادة تنظيم الأوضاع الإقتصادية للمؤسسة، ومن ثم إنطلاقة جديدة تؤمن تحقيق تلك المخططات والأهداف المرسومة مسبقا لإمتداد حياة الشركة مستقبلا . وقد برز علم الهندسة الإدارية في الوقت المعاصر كأحد أهم علوم الإدارة المعنية بذلك مما جعل الإهتمام به متزايدا في التطبيق العملي وفي المناظر تزايد وضع الأطر المفاهيمية والعلمية التي تؤسس له وتوفر المكن المعيارية الذي يستند عليه حيال التطبيق العملي .

أهمية الدراسة: تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها توفر رؤية علمية معاصرة وهامة لأحدث مجالات العلوم الإدارية وهي الهندسة الإدارية ودورها المحوري في رفع كفاءة المؤسسات وتخفيض التكاليف وتحسين جودة الإنتاج. كما تسهم الدراسة في توفير إطاراً علمياً للباحثين والمهنيين لفهم ماهية الهندسة الإدارية وكيفية تطبيق مبادئ الهندسة الإدارية في سياقات مختلفة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة تحديات العمل المتزايدة في العصر الحديث .

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى :

١ . التعريف بمفهوم الهندسة الإدارية ومجالات تطبيقها .

٢. تسليط الضوء على أهمية الهندسة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

٣. استعراض أهم الأدوات والتقنيات الحديثة المستخدمة في هذا المجال.

٤. التعرف على التحديات التي تواجه الهندسة الإدارية وسبل التغلب عليها.

أولاً – ماهية الهندسة الإدارية: الهندسة الإدارية أو مختصرها العلمي الإصطلاحي الهندرة هي: منهجية علمية معيارية إدارية تعنى بعملية إعادة البناء التنظيمي للمؤسسة من الجذور الى أعلى الهرم الإداري، وذلك من خلال إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري ملموس وطموح في أداء المؤسسة بما يكفل تحقيق السرعة في الأداء، وتخفيض التكلفة، وتخفيض الجهد البشري، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة مع اعتماد أحدث طفرات التكنولوجيا المعاصرة في تحقيق ذلك.

ثانياً – آلية عمل الهندسة الإدارية: تركز الهندسة الإدارية على مفهوم إعادة التنظيم والهيكلية بالتركيز على العمليات الإدارية للمؤسسة من خلال إستهداف معاملات المدخلات والمخرجات بها وتطبيق المنهج عليها ورقابتها والمقارنة المعيارية للفروقات العلاجية المخططة وماتم في التطبيق العملي وصولاً لتحقيق متطلبات منهج الهندسة الإدارية في هذا الصدد.

هذا وجدير بالذكر هنا إيضاح أن عملية الهيكلية وإعادة التنظيم للمدخلات والمخرجات هي عبارة عن التطبيق والمتابعة لسلسلة من النشاطات الإدارية المترابطة التي تحول مدخلات العمل إلى مخرجات سواء أن كانت تلك المعاملات تعنى بالجوانب الانتاجية الخدمية أو السلعية.

وتقسم في العادة نشاطات العمليات الإدارية في إطار المؤسسات إلى اربعة أقسام وهي:

١/ العمليات الرئيسية: وهي العمليات المرتبطة مباشرة بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل، وبالتالي تمثل مفهوم العمليات ذات القيمة المضافة.

٢/ العمليات المساعدة: وهي عمليات مساعدة ومدعمة للعمليات الرئيسية، وهي عمليات لا تخلق قيمة مضافة للعميل ولكنها تساعد في خلق القيمة المضافة، ذلك مثل الإجراءات الادارية الروتينية المصاحبة وعمليات التطوير وماشابه.

٣/ عمليات تعنى بالوظائف الإدارية: وهي العمليات الخاصة بممارسة الإدارة المؤسسية في مستوياتها المختلفة لوظائفها في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٤/ عمليات المعاملات مع الجهات الأخرى: وهي العمليات التي تتم بين المؤسسة وبين الأطراف خارج المؤسسة، مثل التعامل مع الموردين او الجهات الحكومية وما شابه.

ثالثاً – المبادئ الأساسية في الهندسة الإدارية: تتمثل في ما يلي:

١ / تحليل الأنظمة: النظر في النظام ككل وتفكيكه إلى عناصره الأساسية لدراسة وتقييم كل منها وكيفية تفاعلها معاً.

٢ / إدارة الجودة: ضمان أن تكون المنتجات أو الخدمات تفي بالمعايير المحددة، والتحسين المستمر للجودة وفقاً لمقاييس مثل معيار ISO.

٣ / إدارة الموارد: استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بكفاءة، وتخطيطها بشكل فعال لتجنب الفاقد.

٤ / التخطيط الاستراتيجي: إعداد خطط طويلة الأمد بناءً على الأهداف المؤسسية، مما يضمن القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

٥ / تحليل البيانات: يعتمد تحليل البيانات على الأدوات الإحصائية والتقنيات الحديثة لفهم الأداء وتحسينه، حيث توفر البيانات رؤى تساعد في اتخاذ القرارات السليمة.

رابعاً – التقنيات الحديثة في الهندسة الإدارية: ويمكن إيجازها على النحو التالي:

١ / الأتمتة والروبوتات: تسهم الأتمتة في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، عبر تنفيذ المهام المتكررة بواسطة الأنظمة التكنولوجية والروبوتات.

٢ / تحليل البيانات الضخمة (Big Data): توفر البيانات الضخمة معلومات شاملة عن أداء المؤسسة وتوجهاتها، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على التحليل العميق.

٣ / الذكاء الاصطناعي: يساعد الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالاتجاهات وتحليل البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة.

خامساً – أهم التحديات في مجال علم الهندسة الإدارية: تتمثل في ما يلي:

١ / التغيير التنظيمي: تطبيق الهندسة الإدارية قد يواجه مقاومة من الموظفين نتيجة للتغيير في العمليات والنظم، وهو ما يتطلب التوعية والتدريب.

٢ / التكلفة: بعض الحلول تتطلب استثمارات كبيرة، مما يمثل تحدياً للمؤسسات الصغيرة.

٣ / التحديثات التكنولوجية: الحاجة لمواكبة التقنيات الجديدة تتطلب تحديثات مستمرة وتدريباً دورياً للموظفين.

سادساً – مجالات تطبيق الهندسة الإدارية:

١ / القطاع الصناعي: تحسين عمليات التصنيع، وإدارة الموارد اللوجستية.

٢ / القطاع الخدمي : تطبيقها في مجالات الرعاية الصحية، والتعليم، والخدمات اللوجستية لرفع كفاءة العمليات وتقليل التكاليف .

٣ / القطاع الحكومي : المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الحكومية، وتبسيط الإجراءات بما يخدم المواطنين ويزيد من كفاءة الخدمات العامة .

سابعاً – أدوات وأساليب الهندسة الإدارية : تتمثل في أدناه :

١ / تحليل العوائق ( Bottleneck Analysis ) : يستخدم لتحليل أماكن الاختناق في العمليات وتحسين تدفق العمل .

٢ / نظم المعلومات الإدارية ( MIS ) : تمكن المؤسسات من تخزين وتحليل البيانات مما يدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى بيانات دقيقة .

٣ / طريقة القياس المقارن : ( Benchmarking ) : تقارن الأداء بمعايير أو مقاييس محددة لتحسين العمليات .

ثامناً – المستقبل وآفاق الهندسة الإدارية :

– مع تطور التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والشبكة العنكبوتية ومناهج أنظمة المعلومات الحوسبة الحديثة من المتوقع أن تصبح الهندسة الإدارية أكثر تكاملاً مع التكنولوجيا الرقمية، مما يوفر حلولاً مبتكرة لمزيد من الكفاءة والإنتاجية .

– سوف تزداد الحاجة إلى المهندسين الإداريين لتقديم حلول تنافسية تدعم التحول الرقمي للمؤسسات، وتعزز من قدرتها على المنافسة العالمية .

– الهندسة الإدارية ستمثل دوماً توجهاً مستقبلياً هاماً لرفع أداء المؤسسات وتعزيز مكانتها، وتظل أداة فعّالة في تحسين الأداء المؤسسي في بيئة عمل متغيرة .

الخاتمة : يعتبر منهج إعادة الهندسة الإدارية للمؤسسات من أفضل وأهم وأحدث الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر وفي التطبيق العملي المناظر، حيث تنبع أهمية هذا المنهج في قدرته على إعادة التفكير الأساسي في طبيعة العمليات الإدارية وإصلاح الهيكل التنظيمي من خلال رسم جديد لخطوط السلطة والمسئوليات والصلاحيات وأداء الأدوار، فضلاً عن تطبيق آليات المنهج في ضوء استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية وعلى رأسها تكنولوجيا إنتاج المعلومات بما يوفي في المنتهى تحقيق المؤسسة لأهدافها المنشودة .

المراجع:

- د. محمد السيد، الهندرة: إعادة هندسة العمليات الإدارية، سنة النشر: ٢٠٠٠، دولة النشر: مصر، دار النشر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- د. عبدالرحمن عبد العزيز الشمري، هندسة العمليات الإدارية: المفهوم والأهمية والأساليب، سنة النشر: ٢٠٠٥، دولة النشر: السعودية، دار النشر: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- د. أحمد حسين، إدارة الهندسة الإدارية، سنة النشر: ٢٠٠٣، دولة النشر: الأردن، دار النشر: دار الشروق.
- د. عبدالجليل محمد علي، إعادة هندسة الأعمال: مفاهيم وأساليب، سنة النشر: ٢٠١٠، دولة النشر: مصر، دار النشر: دار الفكر العربي.
- د. مصطفى عبدالكريم، الهندسة الإدارية والتغيير التنظيمي، سنة النشر: ٢٠٠٨، دولة النشر: السعودية، دار النشر: دار المناهج للنشر.
- د. سامي عبد الله، هندسة وتطوير العمليات الإدارية، سنة النشر: ٢٠١٥، دولة النشر: الإمارات، دار النشر: دار البراري للنشر.

## أثر نظريات التطور على علم الاجتماع

د. حافظ لصفير

دكتوراه في علم النفس الاجتماعي

الحلقة (٢/٢)

لقد حدد القرآن الكريم بتناسق مع العلوم الحديثة منهج "السير في الارض"، وجعله شرطاً أساسياً للبحث في الموضوع، وأكد عدم اتباع المضلين للوصول الى تفسير الحياة، قال الله تعالى: قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ (العنكبوت: ٢٠)، وقال أيضاً سبحانه: مَا أَشْهَدْتُهُمْ خَلْقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلَا خَلَقَ أَنْفُسِهِمْ وَمَا كُنْتُمْ تُخَذَلُومِينَ عَصُدًا (الكهف: ٥١)، لقد شكّل السير في الأرض المنهج العلمي المتبع في العصر الحديث عند كبار المؤثرين فيه، وبحثهم الحثيث في الأماكن الدالة على آثار بداية الخلق ومنها:

### ٤ - أثر نظريات التطور على علم الاجتماع

اجتاح علم الاجتماع مفهوم التطور من حقل البيولوجيا حيث تم إسقاط مفهوم التطور الاجتماعي في علم الاجتماع كتطور اجتماعي للمجتمع البشري، وهذا ما أسماه أو كست كونت "بالفيزياء الاجتماعية" على غرار الفيزياء الطبيعية، حيث قسم تطور المجتمعات البشرية إلى ثلاث مراحل انتقل فيها الفكر البشري تاريخياً من المرحلة اللاهوتية، حيث شرح العالم ومصير الإنسان بداخله من حيث تعدد الآلهة والأرواح من خلال المرحلة الانتقالية الميتافيزيقية كانت التفسيرات من حيث الجواهر والأسباب النهائية، وغيرها من التجريدات وأخيراً المرحلة الحديثة التي تميزت بإدراك حدود المعرفة البشرية، وبحث السوسيولوجيون عن كيفية تطور المجتمعات ومماثلتها بالكائنات العضوية مستندين إلى إنتاجات داروين في مجال علم الأحياء التطوري، وطبقوها على الحياة الاجتماعية للإنسان، فالأخير يتكيف مع بيئته، ويبدع وسائل للتحكم والتكيف مع الطبيعة، وفي التطور العضوي تتحكم الصفات الوراثية والمكتسبة، بينما في التطور الاجتماعي تتأثر الأجيال القديمة والجديدة بافتراضات التطورية بناء على مفاهيم البقاء للأصلح والأقوى "قانون الغاب"، وفكرة الانتخاب الطبيعي التي اختارت تمييز جنس بشري على آخر، وهو طرح فيه تمييز عنصري مهاد لهيمنة الإمبريالية الرأسمالية والشيوعية على العالم اعتماداً على الخلفية

التطورية التي تعتبرهم أرقى البشر، إلا أن تاريخ المجتمعات يختلف بوضوح عن النمو في الطبيعة التي تخلو من القوى الواعية والنمو في الطبيعة تلقائياً، فالمجتمع الإنساني واع ومريد، فالوجود الاجتماعي يحدد الوعي الاجتماعي من منظور الماركسية كأكبر متأثر بالداروينية.

إنه مع التقدم الذي عرفته الإنسانية في العمران البشري من حياة بسيطة تعتمد أدوات ووسائل عتيقة، وبفعل النقلة التكنولوجية المعاصرة اتسعت دائرة الاستخدام الأمثل للموارد، مما انعكس إيجاباً على التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية المتقدمة، بعدما كانت بدائية في معيشها اليومي من حيث بساطة الأدوات والتقنيات المستعملة، ويبقى الإنسان دوماً هو الإنسان عبر تاريخه الطويل، لم يتطور عضويًا ولا اجتماعيًا كإنسان لا يستطيع العيش خارج الجماعة البشرية (شكل الأسرة، عشيرة، فخذة، قبيلة، قرية مدينة...).

لقد نتج عن فرضية التطور في المجال البيولوجي تأثيراتها في علم الاجتماع، وكان من أكبر المتأثرين والمساندين لها هربرت سبنسر ففي "كتابه الإستاتيكا الاجتماعية"، تبني فرضية التطور الاجتماعي التي استندت إلى ميكانيزمات لا ماركية (نسبة للامارك)، معتبراً أن الإنسان يخضع لقانون التنوع غير المحدود (مقارنة بين البدائيين وبناء الحضارة)، وإذا كانت البشرية تعاني، فبسبب عدم تكيف الإنسان مع الأحوال البيئية الاجتماعية، فالشروط لقيام المجتمع، هو تمتع الفرد بإشباع رغباته دون التناول على حق الآخرين في الحصول على إشباع مماثل (الدكتور صلاح عثمان، ٢٠٠١ ص: ١١٩)، وكأننا أمام مبدأ اللذة الفرويدي الذي رجحه على مبدأ الواقع الكابت للميولات الجنسية "الليبيدو"، لأن فرويد يعتبر من كبار المتأثرين بالتصور الدارويني، لقد تأثر سبنسر تأثراً بالغاً بتصور داروين، حيث اقترح مخططه الفلسفي من خلال تطور الأنواع البيولوجية في حديثه عن قانون استمرار القوة، فلا يبقى أي شيء متجانس، إذ تم التصرف بناءً عليه، لأن أي قوة خارجية يجب أن تؤثر على جزء منها بشكل مختلف عن الأجزاء الأخرى وسبب الاختلاف والتنوع، أي قانون تكاثر التأثيرات بسبب قوة مطلقة غير معروفة (Harry burows Acton, Herbert Spencer, the editors of Encyclopaedia Britannica).

وهذا يعني في العبارة الأخيرة أن سبنسر يرى أن هناك قوة مطلقة هي المسبب الحقيقي للاختلاف والتنوع، والله هو الذي أوجده، وليس الصدفة، كما تدعي التطورية وأتباعها، لقد اشتق مخططه

التطوري في المجتمع البشري في الإحصائيات الاجتماعية بحيث تصور أن المجتمعات البشرية تتطور عن طريق زيادة تقسيم العمل ( هنا يتقاسم نفس التقسيم للعمل مع فريدريك تايلور واميل دوركهايم ) من جحافل غير متميزة إلى حضارات معقدة، ويعتقد أن التصنيف ساد الجمعيات العسكرية بغية تأمين التعاون بالقوة والمجتمعات الصناعية حيث كان التعاون طوعيا وعفويا، وعزا الاختلاف بين الكائن الحي والحيوان، فالأول يوجد لديه وعي واحد يتعلق بالكل، بينما الثاني موجود في كل عضو فقط، أي أن المجتمع موجود لمصلحة أعضائه، وليس لمصلحته، أي أن الفردية هي مفتاح عمل سينسر، وهي تميز الحضارات الجيدة، إن في تناوله لتطور المجتمعات والهياكل التنظيمية من الأشكال البسيطة إلى المركبة، شدد على أهمية التطور الاجتماعي العضوي والتطور العضوي للدولة باعتمادها المتبادل على البيروقراطية والنزعة العسكرية، وفي نفس المنحى ذهب فون هايك إلا أنه افترض أن الليبرالية هي النظام الاجتماعي الأكثر ملاءمة وازدهارا، ومن بين المتأثرين أيضا إميل دوركهايم اعتبر أن أهم تغير يحدث نتيجة زيادة الكثافة السكانية على المستوى البنيوي ويسميه تقسيم المجتمع، حيث تتميز المجتمعات في بدايتها بالتضامن الآلي، والأفراد يشبهون بعضهم البعض، ويكون ضميرهم الفردي مرادفا إلى حد ما للضمير الجمعي، ومع زيادة الكثافة ( Jens Beckert ,Milan zafirovski, 2006, pp. 403 ) المذكورة يتغير هذا الضمير مناشدا النظرية التطورية لداروين القائلة، بأنه كلما زاد عدد الكائنات الحية المتشابهة زادت المعركة على الموارد، يجادل دوركهايم في أنه مع زيادة الكثافة السكانية تأتي المنافسة أكبر على موارد أقل، ومن أجل التخفيف من حدة المنافسة، وجعل الحياة الاجتماعية متناغمة، ستخصص للأفراد في المجتمع مهامهم، ويسعون وراء وسائل مختلفة لكسب العيش، فكلما زاد نمو المجتمع في الكثافة السكانية ( Paul carls , University of Montreal, Canada )، كلما تضاعف انقسام العمل به، وكلما زاد تخصص مهام أفراد، يؤدي هذا إلى التضامن العضوي القائم، ليس على التشابه الفردي، ولكن على الترابط الوظيفي لأجزاء المجتمع الفردية إلى حد كبير الطريقة التي تعتمد بها أعضاء الجسم على بعضها البعض .

أرخت فرضية التطور الكاذبة والمضللة بثقلها على الأنظمة الاجتماعية العالمية، حيث برز توجيهين تطوريين يتصارعان عالميا، وهما: الرأسمالية التي دجنت الإنسان، وحولته إلى مجرد شيء من أشياء الطبيعة، والاشتراكية التي وضعت مراحل لتطور الإنسان من سيطرة الرأسمالية إلى الاشتراكية وصولا

للسيوعية، هذه الأخيرة التي نظر لها الماركسيون انطلاقاً من تصوراتهم حول المادية الجدلية والتاريخية، بحيث أن الطبقة البروليتارية ستهيمن كمجموعة بشرية جديدة لبروز سلالة تطورية مثلما خلفت النباتات المزهرة السرخسيات والشديات الزواحف، ستخلف هذه الطبقة البورجوازية التي سبق لها أن حلت محل الاقطاعية، (الدكتور صلاح عثمان، ٢٠٠١ ص: ١٢١)، فالمادية الجدلية هي أساس نمو الاقتصاد الجديد الاشتراكي الذي تتزعمه الطبقة الكادحة، وبالتالي أصبحت الماركسية تجسد حركة التاريخ التي أحلت فلسفة الصيرورة محل علم الوجود الثابت، معارضة للأديان السماوية، ومعتبرة إياها مخدرة لآلام الشعوب، ومن ثمة فالماركسية بنتٌ مطيعة للتطورية الداروينية المخالفة للفطرة السليمة، ومن بين الفلاسفة الذين تأثروا بها نجد نتشه الذي آمن بفكرة الصراع من أجل البقاء للأصلح والأقوى، "مفهوم القوة رئيسي عنده"، واصفاً الأخلاق المسيحية بأخلاق العبيد داعياً إلى أخلاق الإنسان الأعلى كمصدر للقوة والسلطة، عاملاً بمعوله الجنيالوجي على هدم القيم النبيلة الفطرية في كل إنسان، وفي دعوته معاضدة للسياسات الإمبريالية الاستعمارية، ومانحاً من بعد الضوء الأخضر للعولمة التي أفقرت الفقراء، وزادت من قوة الأقوياء، وخلق له إلهاً يتميز في نظره بالمرح واللهو والمتعة "دونيسيوس"، وبطرحه المستند للقوة يكون امتداد لفرضية التطور المنافية للجدلية الخيرة للإنسان كمخلوق لم يتطور، وما اعتبره رقي كمظاهر مادية لم يغير بنية الإنسان الذي بقي كما هو في كل الأزمنة والأمكنة رغم تغير في الأحوال والظروف المادية، وبحكم التطور التقني للعقل الأداة الذي حوله إلى مجرد مسمار في آلة ضخمة اسمها الرأسمالية التي دمرت ذاتيته، واستلبت قيمه الوجودية والروحية، وهذا ما طرحه هيربرت ماركيز، حيث قدم حلاً للتخلص من العقل الأداة الذي استعبد الإنسان، وحوله إلى مجرد أداة وسلعة من خلال عيش الحرية الحقيقية التي ستدافع عنها الطبقات الكادحة الثائرة، ومن ثمة تنشر إباحية وشيوعية مبدأ اللذة (هيربرت ماركيز، "إيروس والحضارة").

نشأ علم الاقتصاد الأمريكي في العصر التقدمي بين ١٨٩٠ و ١٩٢٠، باعتباره علماً سيضيف الكثير لعلم السياسة، وكعلامة بارزة له استعماله للأساليب البيولوجية في التعامل مع المشكلات الاجتماعية والسياسية، إذ أثرت فكرة تحسين النسل والفكر البيولوجي بشكل عميق على الاقتصاد الأمريكي والعلوم الاجتماعية، وأضفى الطابع المهني عليها حديثاً، وخاصة علمي النفس والاجتماع، لأنهم اعتنقوا أفكار وسياسات تحسين النسل لتنظيم الأسرة، وتطور الأمر من تحسينه إلى منعه، حيث أجريت دراسة

استقصائية سنة ١٩٩١ حول الموضوع بفنلندا، عبرت ٩٪ من النساء عن استخدامهن التعقيم كوسيلة لمنع الحمل، و ٨.٥٪ منهن ندمن على ذلك. ( Anja Rasimus and Ekja )  
 . ( Forssas, 1997, vol45, issue 12, 1874-1875 ) .

### ٥-فرضية التطور والإعجاز في القرآن الكريم والسنة في المجال الاجتماعي

إن مجالات الإعجاز القرآني، وفي السنة النبوية الشريفة كثيرة ومتعددة، فبعدما كانت البشرية تعيش في ظلمات غارقة في القهر الاجتماعي للإنسان من قطيعة للرحم وسرقة وهتك للأعراض، وقتل للبنات وجشع وطمع وشرب للخمر... جاء الإسلام بمنهج قويم مُبرزاً أن أدواره استخلافية في الأرض، ولم يأت بمحض الصدفة، وبفرضية الانتخاب الطبيعي، كما تصورها التطوريون، فهناك أعراق راقية وصلت إلى مراحل من التقدم العلمي الحضاري وأخرى بدائية، مازالت في أطوارها الأولى من التطور، بل المقياس للتمييز بين بني البشر هو التقوى مصداقاً لقول الرسول الكريم: (ألا لا فضل لعربي على أعجمي ولا أعجمي على عربي، ولا لأحمر على أسود، ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى)، رواه أحمد بن حنبل، فالتطورية الاجتماعية قائمة على فرضية البقاء للأصلح والأقوى التي كانت امتداداً لفرضية تحسين النسل ومنعه طابعها العنصري، داعية للقضاء على المجتمعات الأقل صحة وذكاء، وهذا مناقض تماماً للقيم الأخلاقية الإسلامية والإنسانية، حيث قسمت التطورية الاجتماعية البشرية إلى أعراق عليا وأخرى دنيا، وهذا ما استغله قادة فاشيون وأتوقراطيون للقيام بإبادة جماعية، وتبرير بشاعة جرائمهم بالطروحات الإيديولوجية الخادعة لداروين، فتم تسويق ما سمي بالقتل الرحيم، ووأد الأطفال والإجهاض والإبادة العرقية باسم الانتخاب الطبيعي والبقاء للأقوى، وهذا ما ذمه وحرمه الإسلام في قوله تعالى: **وَلَا تَقْتُلُوا النَّفْسَ الَّتِي حَرَّمَ اللَّهُ إِلَّا بِالْحَقِّ (الإسراء: ٣٣)** وفي قوله أيضا: **مَنْ قَتَلَ نَفْسًا بِغَيْرِ نَفْسٍ أَوْ فَسَادٍ فِي الْأَرْضِ فَكَأَنَّمَا قَتَلَ النَّاسَ جَمِيعًا (المائدة: ٣٢)**، وهذا ما سوَّغ للأمر بقتل البيض قتل السود وتهميشهم، عكس الإسلام الذي لا يفرق بين البشر، لأنهم جميعهم سواسية، ولأنهم خلقوا لمهمة واحدة، وهي العبادة وتحمل المسؤولية الاجتماعية ذات طابع عام، (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) متفق عليه، وينشد الخيرية العامة لقوله تعالى: **كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ**

وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ (آل عمران: ١١٠)، فالإسلام يحث أيضا على التعاون بين بني البشر والتعارف لتبادل الخيرات والمعارف والعلاقات الاجتماعية مبنية على أساس الاحترام والمساواة لا الطبقيّة الاجتماعية لقوله تعالى: يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (الحجرات: ١٣) وليس على الصراع والبقاء للقوي والموت للضعيف، لدرجة أن الإسلام اعتبر أن قضاء حاجيات الناس تعادل أضعاف العمل الشعائري (الدكتور محمد البستاني ١٩٩٣ ص: ١٣٣)، وتحتل مسألة الطبقيّة مكانة متميزة من منظور التطوريين الذين اعتبروا أن الطبقات تتطور من بدائية عشائرية إقطاعية رأسمالية اشتراكية شيوعية (الأخيرة بقيت حبيسة التخمينات)، أي تخضع لطابع مادي وثقافي، أما الأسس الطبقيّة بنموها الأرضي تظل مرفوضة، وليست هناك تمايزات طبقيّة إلا على أساس التبادل والتعامل الاجتماعي. (الدكتور صلاح عثمان، ٢٠٠١ ص: ١٤٢)، هذا الانقسام الطبقي الذي أسست له الداروينية، لا مصداقية له في الإسلام، فكل شريحة تُسخر لخدمة أخرى في إطار التعايش وتحقيق المعاش لقوله تعالى: أَلَمْ يَقْسِمُوا لِرَبِّكَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتَ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ (الزخرف: ٣٢).

ومن أعظم ما جاء به الإسلام، نبذه للظلم والتفرقة، لقول جابر بن عبد الله: أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (اتقوا الظلم، فإن الظلم ظلمات يوم القيامة)، رواه مسلم، وما جاءت به الداروينية تحت لافتة البقاء للقادر على التكيف، والقوي هو الصالح للتواجد على سطح الكوكب، وهذه عنصرية صريحة، وظلم في حق خلق الله، وعبر عنها التطوريون أيضا بمراحل تطورية للبشرية متوحشة بدائية متحضرة أو باللاهوتية الميتافيزيقية العلمية، وتنوع التصنيفات التي قدموها من لدن علماء الأنثروبولوجيا أمثال: كلود ليفي ستراوس من منطلق تطوري، معتبرين أن الجنس الصالح للبقاء هو الأوروبي والأمريكي والسامي صاحب السلالة الآرية التي تعود جذورها للإغريق، ونسوا أنهم كانوا شعبا ضعيفا ومتشردا قبل توحيد المدن الإغريقية لمواجهة الفرس، وباقي الحضارات المجاورة.

إن إعجاز القرآن الكريم والسنة النبوية في الميدان الاجتماعي تعود إلى الوحي كمصدر ديني سماوي، بينما في المناهج الوضعية تعزا إلى افتراضات وخرافات استمدتها علماء الاجتماع التطوريون من حقل

البيولوجيا التطورية، وأسقطوها على علم الاجتماع، أو ما أسماه كونت: الفيزياء الاجتماعية، وبأن الحضارات مرت بمراحل تطورية ثلاث، وعلى عكس ذلك تناول الإسلام القضايا الاجتماعية بمنظار شمولي كوني لا أحادي الجانب، ووضع نظاما اجتماعيا متكاملا مبنيا على المساواة والعدالة والتراحم والتعاون والتكامل الإنساني بجميع أبعاده موجهها إلى اتباع منهج السير في الأرض لتتبع بداية الخلق، وفي نفس الوقت معرفة مآل الحضارات السابقة، لقوله سبحانه وتعالى: **قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ثُمَّ اللَّهُ يُنشِئُ النَّشْأَةَ الْآخِرَةَ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ** (العنكبوت: ٢٠)، ثم قوله: **وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ رُسُلًا إِلَىٰ قَوْمِهِمْ فَجَاءَهُمْ بِالْبَيِّنَاتِ فَاذْتَمَنَّا مِنَ الَّذِينَ أَجْرُمُوا وَكَانَ حَقًّا عَلَيْنَا نَصْرُ الْمُؤْمِنِينَ** (الروم: ٤٧)، وخير مثال على الإعجاز العلمي للقرآن الكريم في الحقل الاجتماعي قضية الميراث، لقوله تعالى: **يُوصِيكُمُ اللَّهُ فِي أَوْلَادِكُمْ لِلذَّكَرِ مِثْلُ حَظِّ الْأُنثِيَيْنِ** (النساء: ١)، لما يقوم به الذكر من إنفاق ورعاية اقتصادية واجتماعية للأسرة، وكذلك العلاقات الزوجية المبنية على التكامل الوظيفي القائم على مبدأ القوامة المسندة للرجل، وهذا كله يدخل في إطار حماية الأسرة والنظرة الكلية للإسلام، وفيها قواعد شمولية أخلاقية واقتصادية وعاطفية واجتماعية، أي أنها تشريعات ربانية للتربية على اكتساب الثروة بطرق مشروعة، وتشريع العمل لكل من الرجل والمرأة، وفيها ما يدخل في قوامة الرجل ومسؤوليته في الإنفاق على الأسرة، وتشريعات متعلقة بالميراث، وفيها حماية للفئات الضعيفة. (الدكتور رفعت السيد العوضي، ٢٠٠٨ ص: ١١٦٥-١١٦٧).

اعتنى الإسلام بتنظيم حياة الإنسان والفرد والمجتمع، وتشريع أنظمة تعتنى بصلاح الحياة البشرية برمتها من جميع نواحيها، ودفع ما يهددها، ويضرها، لأن المقصد الشرعي كان دوما حماية المصلحة الاجتماعية العامة والخاصة لقوله تعالى: **وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَىٰ آمَنُوا وَاتَّقَوْا فَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِّنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ** (التوبة: ١٠٥).

### خاتمة وتوصيات

إن اتباع منهج السير في الأرض لمعرفة بداية الخلق الذي حث علي الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه، ومن السجل الأحفوري، أي آثار الكائنات الحية المحفوظة في التكوينات الجغرافية للأرض، فلم يكشف بالقطع أثارا للأشكال المتوسطة التي افترضها داروين وأتباعه، بل إنهم قاموا بتزوير الحفريات والقيام

بنسب الكائنات الحية جميعها إلى سلف مشترك واحد، والظهور المفاجئ للكائنات الحية في العصر الكمبري بما يعادل ٥٠-٨٠٪، فليس هناك كائنات تترقي، وتتولد من أخرى، كما زعمت التطورية، أي أن مجموعات ضخمة ظهرت في فترة قصيرة مع عدم وجود مراحل تطور تدريجي سابقة لها، والبكتيريا ككائن مجهري التي وجدت ما قبل هذا العصر، أي منذ ثلاثة مليارات سنة، لها شعيرة تتحرك بها متبقية إلى يومنا هذا دون أي تغيير أو تطور، وظهورها كان فجائيا، ولم يكتف معتنقوا الافتراض التطوري الخرافي بهذا الزعم البيولوجي، بل أسقطوه على حقول معرفية أخرى كعلم الاجتماع واضعين للإنسان والحضارات مراحل تطورية مختلفة، وفي المقابل، ومن منطلق ومنهج السير في الأرض في الاتجاه العلمي لمعرفة بداية الخلق من خلال دراسة وتتبع السجلات الأحفورية، وفي الاتجاه التاريخي-الاجتماعي للتعرف والوقوف على مصير الحضارات التي ادعت القوة، ولم تضع في حساباتها القوة الإلهية القادرة على فعل كل شيء، فالإسلام جاء مبنيا على قصدية هدفها إصلاح البشرية من رؤية شمولية ومتكاملة للفرد والمجتمع قوامها العدالة والرحمة والمساواة والتعاون بين بني البشر، وعدم تفاضل إنسان على آخر إلا بميزان التقوى، وهذا عكس الإيديولوجية المضللة والافتراضات التطورية الخادعة المبنية على أسس تمييزية وعنصرية شارخة بين البشرية على أساس البقاء للأقوى والأصلح، وعلى خرافة الانتخاب الطبيعي لأجناس على أخرى.

ومن بين التوصيات التي يمكن أن أخلص إليها من هذه المقالة هي كآلاتي :

- على الهيآت العلمية العربية والإسلامية المختصة كل من موقعه العمل على تبيان خطورة الفرضيات الخرافية والمؤدجة للتطورية.
- إعادة النظر في المناهج التعليمية ببلادنا العربية والإسلامية، لأنها تحمل افتراءات وأكاذيب التطوريين.
- تكثيف العمل التوعوي من خلال المناظرات والمؤتمرات والندوات والقنوات الاعلامية لفضح الخرافة المسماة التطورية من اجل تنوير الراي العربي والاسلامي والعالمي.

المراجع باللغة العربية

- الدكتور محمد البستاني، ١٩٩٣: "الإسلام وعلم الاجتماع"، الطبعة الأولى، موسوعة الفكر الإسلامي، بيروت مجمع البحوث الإسلامية للدراسات والنشر
- الدكتور رفعت السيد العوضي، ٢٠٠٨: "إعجاز القرآن الكريم في مجالات العلوم الاجتماعية مع التطبيق على آيات تشريع الميراث"، طبعة ١، مصر، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، جامعة الأزهر

- الدكتور صلاح عثمان، ٢٠٠١: "مشكلات فلسفة العلم: الداروينية والإنسان: من العلم إلى العولمة، طبعة، منشأة المعارف بالإسكندرية
- ويكيبيديا، مايكل دونتون: "التطور: نظرية في أزمة"
- الدكتور هيثم طلعت، "٤٠ خطأ في نظرية التطور لا يريدونك أن تعرفها"
- الدكتور جوناثان ويلز، ٢٠١٤: "أيقونات التطور علم أم خرافة؟ ترجمة الدكتورة موسى إدريس وأحمد ماضي ومحمد القاضي، الطبعة الأولى، مصر، دار الكاتب للنشر والتوزيع
- الدكتور مايكل بيهي، ١٩٩٦: "صندوق داروين الأسود: تحدي الكيمياء الحيوية لنظرية التطور،" ترجمة كل من مومن الحسن اسامة ابراهيم زيد الهبري وآخرون، الطبعة الأولى، دار الكاتب للنشر والتوزيع
- الدكتور طالب الجنابي، ١٩٨٩: "نظرية التطور الداروينية: خرافة أم علم؟ طبعة، دار الأضواء للطباعة والنشر
- الدكتور ستيفن ماير، ٢٠١٢: "شك داروين: النشوء المفاجئ لحياة الكائنات وحجة التصميم الذكي،" ترجمة الدكتورة مؤمن الحسن وموسى إدريس وآخرون، الطبعة الأولى ٢٠١٢، مركز براهين للدراسات والأبحاث
- منير العكش، ٢٠٠٢: حق التضحية بالآخر: أمريكا والإبادات الجماعية، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، رياض الرئيس للكتب والنشر
- يوسف كرم ٢٠١٢: "تاريخ الفلسفة اليونانية"، الطبعة الأولى، مصر، مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة
- الدكتور محمد بورباب، العدد السادس "نقد نظريات التطور" مجلة إعجاز الدولية للبحث والتأمل .
- قانون تكساس الصادر في ١٨٦١ ٠٢ .

### Références The Language English

- Anja Rasimus and Ekja Forssas « sterilization in finland :Form engenetics to contraception ,social science and medicine,1997,vol45,issue 12.
- Paul carls , university of montreal, canada , Encyclopaedia of philosophy
- Harry burows Acton , »Herbert spencer, »the synthetic philosophy in out line of Herbert spencer » the editors of Encyclopaedia Britannica
- Jw .valentine ,D. jablonski and DH erwin « fossils , moléculés and embryos : new
- Jens Beckert ,Milan zafirovski ,economic sociology, international Encyclopaedia, london and new york :Routledge,2006
- Harry burows Acton, »Herbert spencer, »the synthetic philosophy in out line of Herbert spencer » the editors of Encyclopaedia Britannica.
- Richard A.keer, « A tigger for the cambrian explosion ?Evolution, science vol 298, 22 novembre 2002,1547
- Rokas A,kurger D,carroll SB, Animal evolution and the molecular signature of radiations compressed in time »science 23 Dec 2005, vol 310,Issue 5756.

## كيف يحول الرؤساء التنفيذيون بناء المشاريع المؤسسية إلى نمو كبير<sup>1</sup>

**Belkis Vasquez-McCall**

**Daniel Aminetzah**

**Markus Berger-de León**

**Paul Jenkins**

**Shaun Collins**

وسط التوترات الجيوسياسية، وتخفيف التضخم في الاقتصادات المتقدمة، والتخفيضات المتوقعة في أسعار الفائدة في بعض أكبر اقتصادات العالم<sup>1</sup>، ينظر نصف الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع في استطلاع ماكينزي العالمي السنوي الخامس حول بناء المشاريع الجديدة إلى تطوير مشاريع تجارية جديدة باعتبارها واحدة من أهم ثلاث أولويات استراتيجية.

في تتبع مشاعر وأولوية بناء المشاريع الجديدة في نصف العقد الماضي في المسح الطولي الوحيد من نوعه، وجد هذا البحث مرونة مفاجئة في تحديد أولويات بناء المشاريع الجديدة، على الرغم من الاضطراب غير المسبوق لوباء كوفيد-19 وتشديد ظروف رأس المال بسرعة. للمضي قدما، نتوقع أن تسعى المزيد والمزيد من الشركات إلى النمو والتنوع من خلال بناء المشاريع، سواء كانت قطاعات أو أعمالا جديدة تم تمكينها بواسطة الذكاء الاصطناعي التوليدي (Gen AI)، لا سيما بمجرد تخفيف الظروف النقدية.

وجدت أحدث دراسة استقصائية لأكثر من 1100 من قادة الأعمال أن الشركات التي تعطي الأولوية لبناء المشاريع تفعل ذلك من أجل النمو. في حين أن إنشاء مشاريع جديدة كان دائما وسيلة فعالة لتسريع نمو الإيرادات، فقد زادت الابتكارات التكنولوجية اليوم من الفرصة - والضغط - للقيام بذلك. تختلف أنواع المشاريع الجديدة التي تحصل على أكبر قدر من الاهتمام حسب الصناعة، و 60٪ من المحييين حريصون على متابعة المشاريع التي تدعم الذكاء الاصطناعي في السنوات الخمس المقبلة. تشير

<sup>1</sup> How CEOs are turning corporate venture building into outsize growth, October 22, 2024, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), [Link](#).

هذه المقالة إلى مثل هذه النتائج وتتكشف أنواع المشاريع الجديدة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي والتي يتوقع قادة الأعمال بنائها.

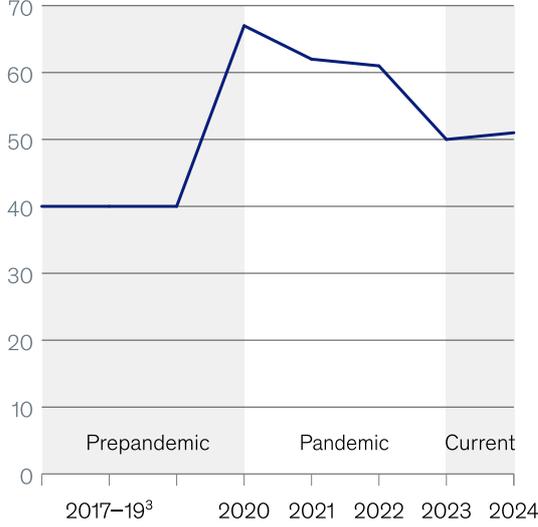
القيود الأساسي على الشركات التي لم تتمكن من إعطاء الأولوية لبناء المشاريع هو توافر رأس المال، على الرغم من أن العديد من الشركات وجدت حلولاً لهذا التحدي. أولئك الذين لديهم ينجون الفوائد: تشير نتائج الاستطلاع إلى أن الشركات التي تستثمر ٢٠٪ من رأس مال نموها في بناء مشاريع جديدة تماماً تحقق نمواً في الإيرادات يزيد بنقطتين مئويتين عن الشركات التي لا تستثمر في بناء مشاريع جديدة. يشهد قادة الأعمال ظهور فئة من الخبراء من بناء المشاريع، مع هياكل وقدرات دعم واضحة تساعدهم في بناء المشاريع المتسلسلة. لديهم مناهج مختلفة عن الشركات الأخرى للتمويل والإعداد والقيادة والمواهب وبناء القدرات. ويرون نمواً عضوياً أعلى بنسبة ٢.٨ نقطة مئوية، وكذلك ضعف معدل النجاح (معدل تلبية أو تجاوز التوقعات للحجم والنمو)، مقارنة بالشركات التي يعتبرها المحييون مبتدئة (الشركات التي يقول المحييون إن لديها قدرات أو هياكل محدودة لدعم بناء المشاريع). قد يفسر تطور هؤلاء الخبراء جزئياً النتيجة القائلة بأن أكبر المشاريع الجديدة التي بناها الشركات الحالية في العقد الماضي قد حققت ١.٥ ضعف إيرادات أكبر الشركات الناشئة.

### لا يزال بناء المشاريع المؤسسية يظهر المرنة في مواجهة قيود رأس المال

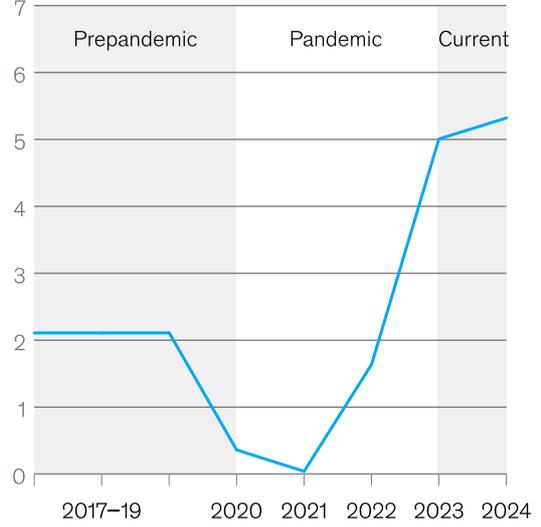
يعتبر ما يزيد قليلاً عن نصف الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع بناء المشاريع واحدة من أهم أولوياتهم الاستراتيجية الثلاث، بما يتماشى مع نتائج عام ٢٠٢٣. بينما سنوات من ارتفاع أسعار الفائدة<sup>2</sup> أدت إلى إعطاء حصة أقل من الرؤساء التنفيذيين الأولوية لبناء المشاريع مما شوهد خلال السنوات الأولى من وباء كوفيد-١٩، ولا يزال تحديد أولوياته أكثر شيوعاً مما كان عليه قبل الوباء (الشكل ١).

## CEOs' prioritization of new-venture building remains in line with the period before the COVID-19 pandemic, despite the rising cost of capital.

Share of CEOs who say new-venture building is a top 3 strategic priority, %<sup>1</sup>



Secured Overnight Financing Rate (SOFR), %<sup>2</sup>



<sup>1</sup>Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."

<sup>2</sup>SOFR was taken as an average for each period, with 2017-2019 starting in April 2018 (when SOFR was first published).

<sup>3</sup>Data are from 2020 survey, which asked, "From 2017 to 2019, how important was building new businesses compared with other strategic priorities at your organization?"

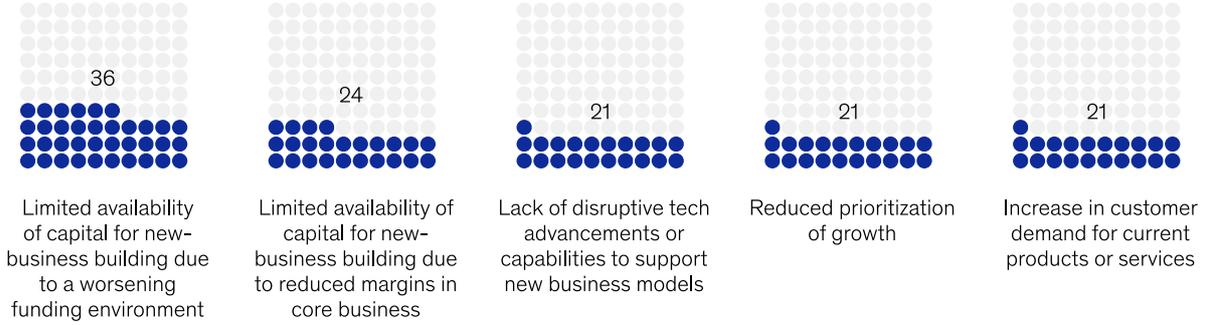
Source: FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, accessed Sept 2024; McKinsey Global Surveys on new-venture building, 2020, 2021, 2022, 2023, and 2024

McKinsey & Company

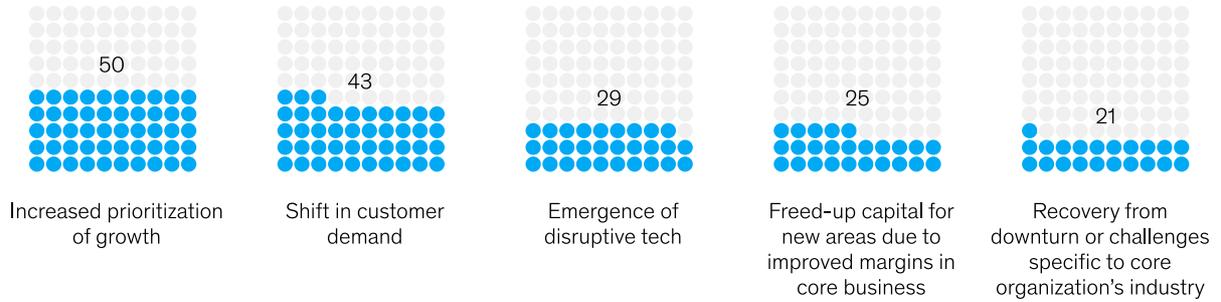
غالبًا ما يشير المخبون الذين يقولون إن شركاتهم شهدت انخفاضًا في إعطاء الأولوية لبناء المشاريع إلى قيود رأس المال باعتبارها السبب الرئيسي، في حين أن أولئك الذين يعطون الأولوية لبناء المشاريع مدفوعون إلى حد كبير بالرغبة في النمو (الشكل ٢). بالنظر إلى التوقعات بأن أسعار الفائدة ستتناقص – وبالنظر إلى مرونة الاهتمام ببناء المشاريع – من السهل تخيل ارتفاع محتمل في إنشاء مشاريع جديدة على المدى القريب.

## Limited capital is the predominant reason why some companies are decreasing venture building; others are prioritizing it to pursue growth.

Factors that motivated respondents' organizations to decrease prioritization of new-venture building in past 12 months, % of respondents reporting a decrease in prioritization (n = 128)<sup>1</sup>



Factors that motivated respondents' organizations to increase prioritization of new-venture building in past 12 months, % of respondents reporting an increase in prioritization (n = 616)<sup>1</sup>



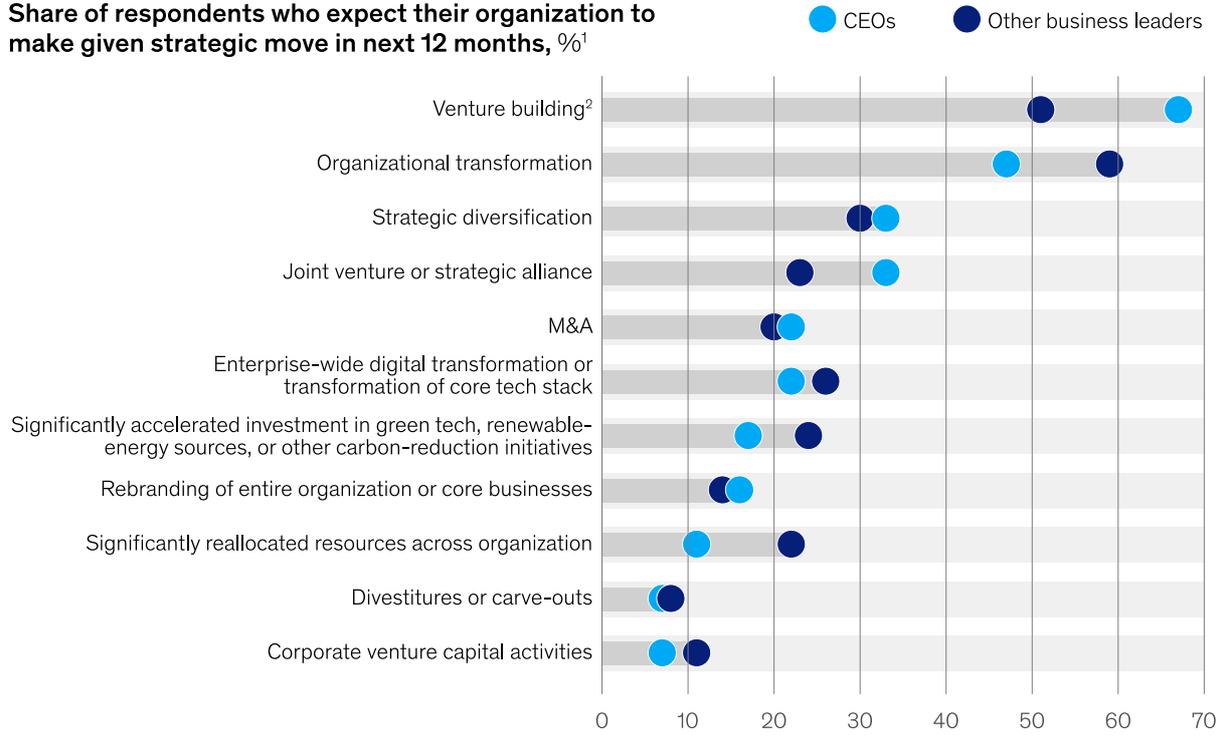
<sup>1</sup>Figures were calculated after removing respondents who said "don't know." Respondents who said "other" or "none of the above" are not shown. Respondents were asked to select all answers that applied.  
Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

بالنظر إلى المستقبل، يتوقع معظم الرؤساء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع تطوير مشاريع جديدة في العام المقبل: يتوقع حوالي الثلثين بناء مشاريع جديدة – أكثر من الحصة التي تتوقع تحركات استراتيجية مثل المشاريع المشتركة والدمج والاستحواذ والتحويلات التنظيمية (الشكل ٣). من المرجح أن يتوقع الرؤساء التنفيذيون ١.٣ مرة من قادة الأعمال الآخرين أن تبني مؤسساتهم مشاريع جديدة في العام المقبل. في حين أن أكثر من نصف قادة الأعمال الآخرين يرون بناء المشاريع على أنهم محتمل، إلا أنهم غالباً ما يتوقعون رؤية تحولات تنظيمية.

## New-venture building is the strategic move expected most often by CEOs, though there's variance among CEOs and other business leaders.

Share of respondents who expect their organization to make given strategic move in next 12 months, %<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Respondents who answered "none of the above" are not shown. For CEOs, n = 177. For other business leaders, n = 991.

<sup>2</sup>Survey asked about "business building (ie, creation of new revenues through new products, services, or businesses that require new capabilities)."

Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

يشير هذا الاختلاف إلى أن الرؤساء التنفيذيين قد يحتاجون إلى القيام بمزيد من العمل لمواءمة القادة الآخرين حول أولوياتهم. يميل قادة الأعمال الآخرون، بما في ذلك المديرين الماليين، إلى التركيز أكثر على إعادة الهيكلة التنظيمية، مما قد يعكس الضغوط الاقتصادية اليوم. سيكون من المهم إنشاء مساحة على جداول أعمال القادة لبناء المشاريع والتواصل بأنها أولوية للنمو بالنسبة للرؤساء التنفيذيين.

### القليل من الاستثمار يمكن أن يؤدي إلى أعمال تجارية كبيرة

في الشركات التي تعطي الأولوية بشكل متزايد لبناء المشاريع الجديدة، غالباً ما يقول المجهود مدفوعة بالرغبة في النمو – ولسبب وجيه. تشير أحدث النتائج التي توصلنا إليها إلى أن الشركات التي تستثمر ٢٠٪ أو أكثر من رأس مال نموها في بناء مشاريع جديدة تماماً لديها نمو في الإيرادات أعلى بنقطتين معويتين من تلك التي لا تستثمر أي شيء<sup>3</sup>. يصبح هذا أكثر وضوحاً مع المنظمات الكبيرة: شركات بناء المشاريع التي تبلغ قيمتها مليار دولار أو أكثر في الإيرادات السنوية التي تستثمر على هذا

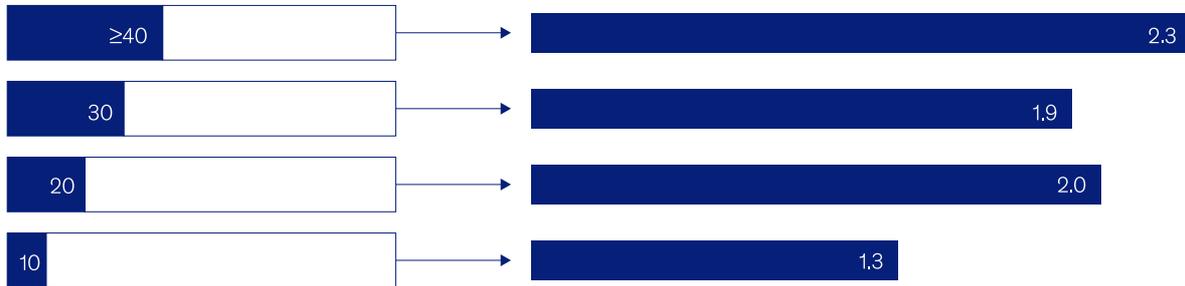
المستوى تحصل على نمو الإيرادات بنسبة ٢.٥ نقطة مئوية أعلى من أولئك الذين لا يستثمرون شيئاً. يمكن أن يشكل هذا الارتفاع ما يقرب من ٥٠٪ من النمو الإضافي للمؤسسات التي تبلغ إيراداتها السنوية مليار دولار أو أكثر، والتي يبلغ متوسط معدلات نموها على مستوى العالم ٥.٢٪ - وارتفاعاً تدريجياً أكبر إذا نظرنا إلى متوسط معدل النمو، وهو ٣.٧٪<sup>4</sup>.

تشير نتائج الاستطلاع إلى أن استثمار ٢٠٪ من رأس مال النمو قد يكون المكان الجاهز للتقاط القيمة. يرى المخبين الذين يبلغون عن استثمارات أصغر عوائد أصغر، في حين أن أولئك الذين يكرسون مبالغ أكبر لبناء المشاريع لا يبلغون عن المزيد من النمو بشكل هادف (الشكل ٤). ومع ذلك، فإن ٣٨٪ فقط من المخبين يستثمرون الكثير من رأس مال نموهم، مما يشير إلى أن ما يقرب من اثنين من كل ثلاثة يتركون قيمة محتملة على الطاولة.

### Survey findings suggest that investing at least 20 percent of growth capital in new-venture building yields meaningful rewards.

Share of growth capital invested in new-venture building,<sup>1</sup>%

Organic revenue growth in companies investing in new-venture building over those not investing, percentage-point difference



<sup>1</sup>For respondents reporting 10% of growth capital invested in new-business building, n = 183; for 20%, n = 160; for 30%, n = 63; and for ≥40%, n = 60. Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

استكشفت الدراسة الاستقصائية أيضاً حصة الاستثمار التي ستكون مطلوبة للمشاريع الجديدة لتقديم حصة إجمالي الإيرادات التي يرغب فيها قادة المنظمات الأم. يتوقع المخبين في المتوسط تحقيق ٢٤٪ من إيرادات مؤسساتهم من المشاريع الجديدة في غضون خمس سنوات. لتحقيق هذه الحصة، ستحتاج العديد من الشركات إلى زيادة مستوى استثمارها بشكل هادف. في الواقع، تشير النتائج إلى أن أولئك الذين يحققون هذه الحصة قد استثمروا ٢.٤ ضعف متوسط أولئك الذين يستهدفون تلك الحصة ولكنهم لم يحققوها<sup>5</sup>.

في الواقع، أثبت شاغلو الوظائف قدرتهم المثيرة للإعجاب على بناء مشاريع ذات إيرادات عالية. وجدت الأبحاث الإضافية أن أكبر عشرة مشاريع جديدة بنتها الشركات الراسخة في العقد الماضي بلغ متوسط إيراداتها ١.٥ مرة أكثر من إيرادات أكبر الشركات الناشئة التي تم إطلاقها في نفس الفترة<sup>6</sup>. يمكن لهذه المشاريع الجديدة أن تستفيد من وصول مؤسساتها الأساسية إلى العملاء والعلامة التجارية والخبرة، مما يمكنها في كثير من الأحيان من زيادة الإيرادات بسرعة.

بلغ متوسط إيرادات أكبر عشر مشاريع جديدة بنتها الشركات الراسخة في العقد الماضي ١.٥ مرة أكثر من أكبر الشركات الناشئة التي تم إطلاقها في نفس الفترة.

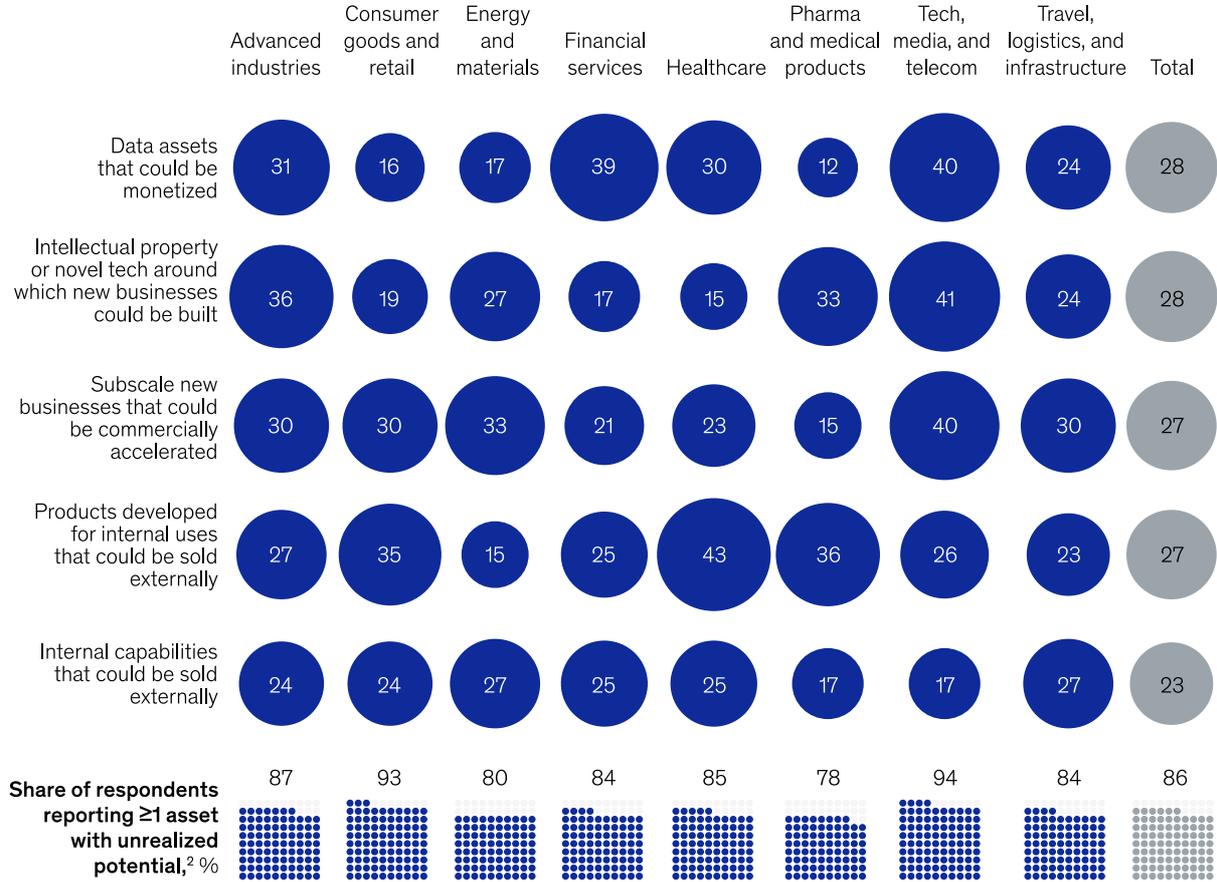
ما هو أكثر من ذلك، يمكن أن يؤثر بناء المشاريع على أكثر من مجرد إيرادات المؤسسة. أفاد المخبون على الاستطلاع أن المشاريع الجديدة التي أطلقتها شركاتهم في السنوات الخمس الماضية قد ولدت ١٦٪ من قيمة مؤسساتها، في حين بلغت الإيرادات الناتجة عن بناء المشاريع الجديدة ١٣٪<sup>7</sup>.

#### يبدأ بناء المشروع بالكشف عن الكنوز المخفية داخل المنظمة

تظهر أحدث نتائج الاستطلاع أنه بالنسبة لمعظم الشركات، فإن الفرصة مآجة لبناء مشاريع جديدة من الأصول الحالية. يقول ما يقرب من تسعة من كل عشرة من قادة الأعمال الذين شملهم الاستطلاع إن مؤسساتهم لديها أصل واحد على الأقل مع إمكانات تجارية غير محققة. في معظم الأحيان، يرون فرصاً مع البيانات والملكية الفكرية أو التقنيات الجديدة، على الرغم من أن الإمكانيات تختلف حسب الصناعة (الشكل ٥).

## Across industries, most respondents indicate that their organizations have at least one asset with unrealized potential.

Share of respondents who say their organization possesses given asset with unrealized commercial potential, %<sup>1</sup>



Note: Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."

<sup>1</sup>For respondents in advanced electronics (advanced electronics, aerospace and defense, automotive and assembly, and semiconductors), n = 108; consumer goods and retail, n = 90; energy and materials, n = 129; financial services, n = 150; healthcare, n = 113; pharma and medical products, n = 102; tech, media, and telecom, n = 175; and travel, logistics, and infrastructure, n = 145.

<sup>2</sup>Calculated based on inverse of respondents who selected "none of the above."

Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

على سبيل المثال، غالباً ما يقول المصنعون في مجال الرعاية الصحية والسلع الاستهلاكية وتجارة التجزئة إن شركاتهم لديها منتجات تم تطويرها للاستخدامات الداخلية التي يمكن بيعها خارجياً، في حين يشير المصنعون الذين يعملون في الخدمات المالية إلى أصول البيانات التي يمكن تحقيق الدخل منها. في الصناعات المتقدمة<sup>8</sup> والتكنولوجيا والإعلام والاتصالات السلكية واللاسلكية، غالباً ما يقول المصنعون إن شركاتهم لديها ملكية فكرية أو تقنيات جديدة يمكن بناء مشاريع جديدة حولها. توفر هذه النتيجة نقطة انطلاق لمكان البحث عن تسريع القيمة من الإمكانيات غير المحققة.

## عند بناء مشاريع جديدة، استفد من المزايا المميزة

تستفيد المنظمات عندما تستفيد من مزاياها المميزة وتوسع نطاقها كفرص نمو جديدة. يتطلب بناء المشاريع الاعتراف بهذه المزايا والبقاء وفيها لها.

بشكل عام، يتوقع ما يقرب من نصف المحييين الذين يتوقعون بناء مشاريع جديدة أنهم سينشعون مثل هذا العمل في السنوات الخمس المقبلة، بزيادة ١١ نقطة مئوية عن نتائج عام ٢٠٢٣. أمثلة على المشاريع الجديدة التي يمكن بناؤها في هذا الفضاء هي شركة الأجهزة الطبية التي تبني برامج تستخدم بياناتها لتوفير رؤى متعلقة بالعلاج للأطباء ومزود استضافة سحابية ينشئ تطبيقاً يستخدم الذكاء الاصطناعي للجين لمساعدة شركات التأمين على تحديد المطالبات المشبوهة.

يزيد الاهتمام بالمشاريع التي تدعمها الذكاء الاصطناعي - على الرغم من أن الشركات في المراحل المبكرة من التقاط القيمة

يرى معظم القادة الذين شملهم الاستطلاع الذين يتوقعون من شركاتهم بناء مشاريع جديدة في نصف العقد المقبل قيمة محتملة في تطوير مشروع يدعم الذكاء الاصطناعي للجين. في الواقع، يقول ستة من كل عشرة إن منظماتهم تسعى بالفعل إلى متابعتهم.

لا تزال هذه الأيام الأولى للشركات التي تسعى للحصول على قيمة من الذكاء الاصطناعي. من بين تلك الشركات التي تبني حول قدرات الذكاء الاصطناعي من الجيل، يقول ٧٣٪ إن مؤسساتهم لا تزال في مراحل التفكير والتطوير المبكر. ومع ذلك، يقول ١٣٪ من المحييين إن شركاتهم في مرحلة تحقيق القيمة في مشروعهم المتعلق بالذكاء الاصطناعي، ويصل العدد إلى ٢٢٪ في مجال المستحضرات الصيدلانية والمنتجات الطبية.

## بناء المشاريع الجديد هو مهارة متعلمة يمكن أن تحقق عوائد كبيرة

تظهر نتائج استطلاع هذا العام ما أظهرته الشركات ضمنياً لسنوات: المنظمات التي طورت القدرات لبناء مشاريع جديدة برمجيًا ترى أكبر قدر من النجاح لكل عمل تجاري. لدى هؤلاء بناء المشاريع الخبراء ضعف معدل نجاح المنظمات ذات القدرات الأقل نضجاً لبناء المشاريع ويولدون إيرادات أكبر من

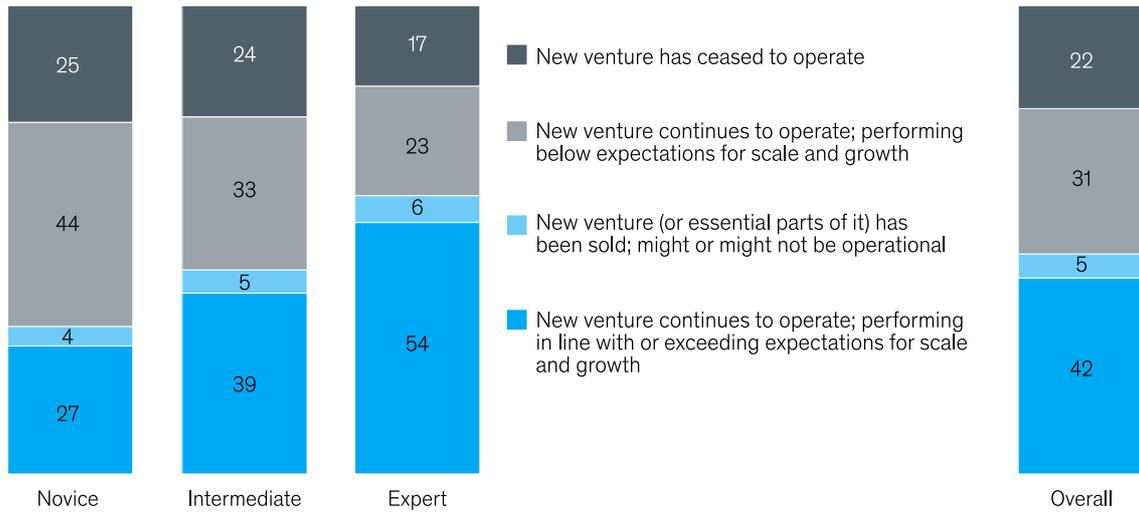
مشاريعهم التجارية الجديدة. توضح أحدث النتائج كيف يمكن للشركات الجديدة في بناء المشاريع تسريع نضجها والبدء في البناء بفعالية منذ البداية.

### الممارسة تجعل من الكمال

وفقا لنتائج المسح، مع نضوج الشركات في ممارساتها الجديدة لبناء المشاريع، يتحسن احتمال نجاح أعمالها الجديدة بشكل كبير (الشكل ٨). من المرجح أن يرى البنائون الخبراء النجاح مرتين تقريبا – أي أن المشروع الجديد يلبي أو يتجاوز توقعات الحجم والنمو. تشير الردود أيضا إلى أن هذه الشركات تشهد معدلات نمو تزيد في المتوسط ٢.٨ نقطة مئوية عن معدل البنائين المبتدئين.

### Expert builders see more new ventures meeting or exceeding expectations for scale and growth than others do.

Outcome and maturity of new ventures built between 2 and 5 years ago,<sup>1</sup>% of respondents

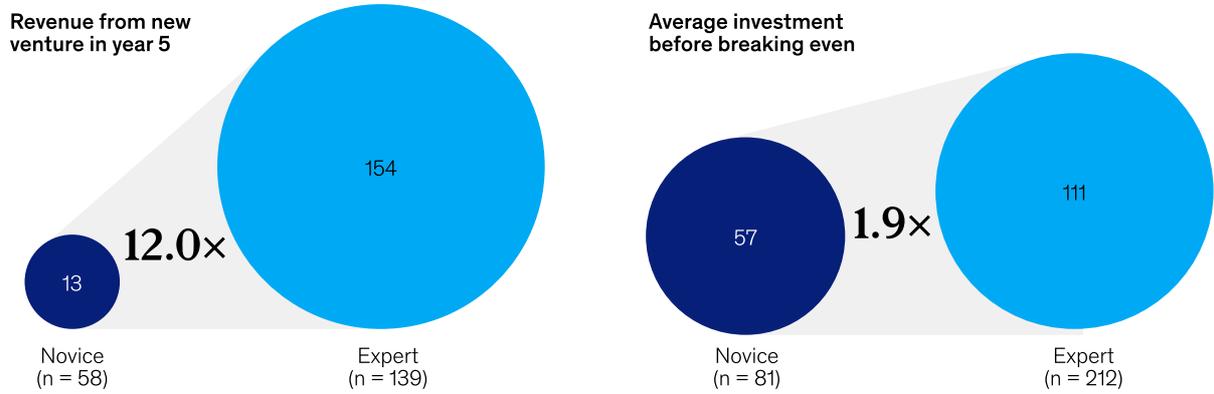


Note: Figures were calculated after removing respondents who said "don't know" or "other." Figures may not sum to 100%, because of rounding.  
<sup>1</sup> Respondents were asked about new businesses built by their organization in past 2–5 years and to categorize their organizations' maturity level with new-business building. "Novice" refers to companies reported by respondents to be focused almost exclusively on core businesses, with limited capabilities or structures to support new-business building. "Expert" refers to companies reported by respondents to have strong foundational capabilities in place to support new-business building, yielding meaningful new revenues, and those reported to be industry leaders for new-business building, with proven and continually improving capabilities and structures and abilities to launch and scale new businesses, resulting in significant shares of company revenues coming from them.  
 Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

كما تزداد العوائد المبلغ عنها مع نضج قدرات بناء المشاريع الجديدة. في المتوسط، يرى بناءة الخبراء إيرادات أكثر ب ١٢ مرة في السنة الخامسة للمشروع من المبتدئين<sup>9</sup>، على الرغم من استثمار ضعف مبلغ رأس المال فقط قبل التعادل (الشكل ٩).

## Expert builders see outsize ROI from their new ventures.

Revenue of and investment in new ventures,<sup>1</sup> by new-venture-building maturity,<sup>2</sup> \$ million

Note: Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."

<sup>1</sup>Respondents were asked about new businesses launched in past 5 years that they were most familiar with and about revenues and investment, using ranges. Revenues and investments were calculated using midpoints of those ranges. For top range, ">\$2 billion," \$2.5 billion was used. For each maturity category, weighted average was used to calculate revenue values.

<sup>2</sup>Respondents were asked to categorize their organizations' maturity level with new-business building. "Novice" refers to companies reported by respondents to be focused almost exclusively on core businesses, with limited capabilities or structures to support new-business building. "Expert" refers to companies reported by respondents to have strong foundational capabilities in place to support new-business building, yielding meaningful new revenues, and those reported to be industry leaders for new-business building, with proven and continually improving capabilities and structures and abilities to launch and scale new businesses, resulting in significant shares of company revenues coming from them.

Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

## ستة إجراءات رئيسية للبناء مثل الخبير

يمكن تعلم النجاح في بناء المشاريع الجديدة من أولئك الذين هم الأفضل في ذلك. قمنا بتجميع العوامل التي تميز الخبراء عن المبتدئين، بناء على خبرتنا والبحث، في ستة إجراءات للنجاح. نجد أيضا أن هذه العوامل يمكن أن تؤثر على توقعات الإيرادات. عند النظر على وجه التحديد إلى العوامل المعمول بها للمشاريع الجديدة الفردية، تشير البيانات إلى أن المشاريع الجديدة التي يقول المجيبون إن لديها غالبية العوامل المعمول بها تشهد إيرادات أكثر بـ 3.4 مرة من المشاريع الجديدة في عامها الخامس مقارنة بالأعمال التجارية الجديدة التي لم يكن لديها أي منها.

١. اتبع نهج محافظة منضبط. إدراكا منهم أن المخاطر عالية، ينشر البنائون الخبراء رهاناتهم. لقد قاموا ببناء ما متوسطه حوالي ستة مشاريع جديدة في السنوات الخمس الماضية، في حين بنى المبتدئين أقل من اثنين خلال ذلك الوقت.

متوسط عدد المشاريع الجديدة التي بناها الخبراء في السنوات الخمس الماضية هو ٦، في حين أن المبتدئين بنوا أقل من ٢، ٣ ضعف

الخبراء أكثر من ثلاث مرات أكثر من المبتدئين للحصول على إطار وعملية ثابتة لتحديد وتقييم وبناء وإطلاق مشاريع جديدة

طور الخبراء أيضا عمليات فعالة لمساعدتهم على إنشاء العديد من المشاريع الجديدة. إنهم أكثر من ثلاث مرات أكثر من المبتدئين للحصول على إطار وعملية ثابتة لتحديد المشاريع الجديدة وتقييمها وبناءها وإطلاقها. لذلك، يمكن للمبتدئين أن يقعوا في العقبة الأولى، وبناء مشروع ليس لديه سوق واضحة أو احتياجات محددة. إنهم أكثر عرضة بثلاث مرات من الخبراء لبناء مشروع خاطئ – أي واحد بدون منتج جيد أو سوق مناسب. من ناحية أخرى، يزيل الخبراء هذه العقبة ويركزون على التحدي الكبير التالي: خلق النمو<sup>10</sup>.

عند اتباع نهج المحفظة لبناء مشاريع جديدة، يتطور الخبراء أيضا في أبعاد أخرى تدعم بناء المشاريع التسلسلية، مثل وجود الحوافز والبنية التحتية المناسبة. على سبيل المثال، الخبراء أكثر عرضة بثلاث مرات تقريبا من المبتدئين للحصول على آليات لتحفيز نجاح الشركات الجديدة، مثل المكافآت والتعليقات من راعي المستوى C. يميلون أيضا إلى الحصول على التكنولوجيا والبنية التحتية اللازمة لبناء مشروع جديد. يمكن أن يشمل ذلك وجود استراتيجية واضحة لمكان وكيفية تخزين البيانات، والبيانات القابلة للتطوير ومنصات التحليلات، والوصول إلى بائعي التكنولوجيا بأي قدرات مطلوبة.

٢. تكريس التمويل. تدرك المنظمات الخبيرة في بناء مشاريع الشركات أن تمويل المشاريع الجديدة يجب أن يكون مقدما وحمايته، وتستثمر بشكل هادف لمساعدة تلك المشاريع على التوسع.<sup>11</sup> من المرجح أن يكون لدى بناء الخبراء ٦.٢ مرة أكثر من المبتدئين موارد مالية مخصصة لإنشاء مشاريع جديدة.

نجد أيضا أن استثمارات الخبراء تعكس اتجاهها أوسع في بناء مشاريع جديدة: فهم على استعداد لاستثمار المزيد من رأس المال في المشاريع الفردية، ونتيجة لذلك، إنشاء مشاريع جديدة أكبر. هذا النمو لا يأتي مجانا هو حقيقة لا مفر منها. تشير نتائج الاستطلاع إلى أن الشركات التي تستثمر ٣ ملايين دولار يمكن أن تتوقع ٨ ملايين دولار بعد خمس سنوات، ويمكن لأولئك الذين يستثمرون ٣٠ مليون دولار أن يتوقعوا ٩٠ مليون دولار.

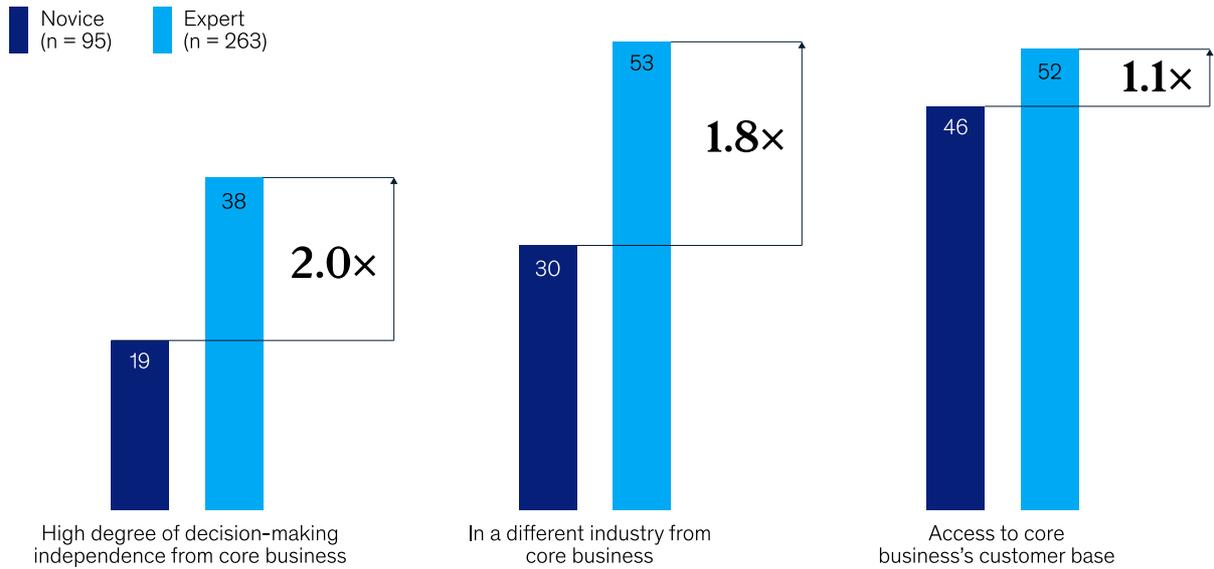
يستثمر الخبراء ٩, ١ مرة من رأس المال الذي يفعله المبتدئين في مشروع جديد قبل كسر التعادل

الخبراء أكثر عرضة ٢,٦ مرة من المبتدئين للحصول على موارد مالية مخصصة لإنشاء مشاريع جديدة

٣. موازنة الاستقلال مع الاتصال بالجوهر. تستفيد معظم الشركات التي تبني مشاريع جديدة، من الخبراء والمبتدئين على حد سواء، من الوصول إلى قدرات المنظمة الأساسية أو الأصول الأخرى. على سبيل المثال، يقول حوالي نصف المشاركين في الاستطلاع من كل من الخبراء والمبتدئين إن مشاريعهم الجديدة يمكنها الاستفادة من قاعدة عملاء المنظمة الأساسية (الشكل ١٠). ومع ذلك، فإن البنائين الخبراء أكثر شجاعة ويمنحون مشاريعهم الجديدة استقلالية أكبر لتحقيق مزايا استثنائية.

### Novices stay near their core businesses while building new ventures; expert builders look beyond the core.

Aspects present in new ventures,<sup>1</sup> by new-venture-building maturity,<sup>2</sup> % of respondents



Note: Figures were calculated after removing respondents who said "don't know."

<sup>1</sup>Respondents were asked which statements were true about new businesses launched that they were most familiar with, from launch through early scaling (ie, point at which market traction was achieved and business model proved).

<sup>2</sup>Respondents were asked to categorize their organizations' maturity level with new-business building. "Novice" refers to companies reported by respondents to be focused almost exclusively on core businesses, with limited capabilities or structures to support new-business building. "Expert" refers to companies reported by respondents to have strong foundational capabilities in place to support new-business building, yielding meaningful new revenues, and those reported to be industry leaders for new-business building, with proven and continually improving capabilities and structures and abilities to launch and scale new businesses, resulting in significant shares of company revenues coming from them.

Source: McKinsey Global Survey on new-venture building, 1,176 senior managers and C-suite executives, May 21–July 2, 2024

McKinsey & Company

من المرجح أن يمنح البنائة الخبراء مرتين من المبتدئين المشاريع الجديدة درجة عالية من استقلال صنع القرار عن الأعمال الأساسية، ومن المرجح أن يبلغوا مرتين تقريبا عن بناء مشروع في صناعة مختلفة عن المنظمة الأساسية. في تجربتنا، يعد هذا الاستقلال أحد أصعب العناصر – وأحد أكثر العوامل المحتملة لتعثر

مشروع في مراحل المبكرة أو خنقه لاحقا. لقد اكتشف الخبراء هذا، ويبدأون بإعطاء مشروع جديد استقلالية أكبر مما يشعر بالراحة بشكل طبيعي ودعمه عندما تبدأ السياسة التنظيمية في عرقلة الطريق.

الخبراء أكثر عرضة بمقدار ٤, ١ مرة من المبتدئين للحصول على عضو كـ ١ من جناح C الذي دافع عن مشاريعهم الجديدة  
من المرجح أن يكون للخبراء ٣, ٢ مرة أكثر من المبتدئين قائدا متفانيا لبناء المشاريع الجديدة

٤. أظهر الدعم من الأعلى. يستفيد الخبراء من تحديد أولويات القادة لبناء المشاريع الجديدة. على مدى السنوات الخمس الماضية، وجد بحثنا باستمرار أن رعاية C-suite لبناء المشاريع الجديدة تساعد المشاريع الجديدة على النجاح. في عام ٢٠٢٣، على سبيل المثال، يميل المخبون في أفضل البنائين إلى الإبلاغ عن وجود راعي واحد على الأقل لبناء المشاريع. تعزز أحدث البيانات هذه النقطة: الخبراء أكثر عرضة ٤. ١ مرة من المبتدئين ليقولوا إن عضوا واحدا على الأقل من جناحهم C دافع عن مشاريعهم الجديدة.

علاوة على ذلك، غالبا ما يعين الخبراء قائدا للتركيز على بناء المشاريع. إنهم أكثر عرضة مرتين من المبتدئين للحصول على قائد متفاني مسؤول عن جهود إنشاء المشاريع الجديدة.

٥. يعمل فريقا متخصصا مع مواهب خبيرة. تجتد الشركات التي تجعل بناء المشاريع جزءا قياسيا من استراتيجية النمو أن وجود فريق متخصص لبناء المشاريع يساعد هذه المبادرات على الازدهار. من المرجح أن يكون لدى البناة الخبراء ٥. ١ مرة أكثر من المبتدئين فريق أو وحدة مخصصة لإنشاء مشاريع جديدة. عادة ما يكون لهذه الفرق مسؤوليات وحوافز واضحة لتوسيع نطاق المشاريع الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك، يميل البنائين الأكثر خبرة إلى إعطاء الأولوية لجذب المواهب ورفع مستوى مهاراتها لجهود بناء المشاريع الجديدة. غالبا ما يكون لديهم حرية أكبر من الآخرين لجذب أفضل المواهب. يتمتع ربع البنائين الخبراء بالمرونة لتعويض المواهب بشكل أكبر من الأعمال الأساسية، مقارنة بنسبة ١٣٪ فقط من البنائين المبتدئين. من المرجح أيضا أن يكون لدى الخبراء ٧. ١ مرة أكثر من المبتدئين برامج تحسين المهارات لتعزيز المهارات اللازمة لبناء مشاريع جديدة.

بالنظر إلى أين تؤثر فجوات المواهب على بناء المشاريع الجديدة، يبدو أن الخبراء يجنبون مكافآت كونهم فعالين في توظيف أو تدريب المواهب التي يحتاجونها. المحيبيون الذين يقولون إن منظماتهم خبراء هم أكثر عرضة بمقدار ٢.٥ مرة من أولئك الذين يقولون إن مبتدئين في الإبلاغ عن عدم وجود ثغرات في المواهب تؤثر على جهود بناء المشاريع. ومع ذلك، في جميع أنحاء نضج بناء المشاريع، تظهر الردود أنه لا تزال هناك ثغرات حقيقية، مع الاتساق في أنواع الأدوار التي تفتقدها المنظمات. أدوار المنتج والتصميم هي التحدي الأكثر بلاغا لكل من الخبراء والمبتدئين، تليها الأدوار التجارية والمتعلقة بالبيانات. تشير هذه النتائج إلى أنه بغض النظر عن مدى نجاح الشركات في بناء مشاريع جديدة، فإنها تستفيد من إيلاء اهتمام مستمر للأدوار التي ستحتاجها لهذه الجهود بشكل فعال.

من المرجح أن يكون لدى البناة الخبراء ١,٥ مرة أكثر من المبتدئين فريق أو وحدة مخصصة لبناء المشاريع الجديدة  
من البنائين الخبراء لديهم المرونة لتعويض المواهب أكثر من الأعمال الأساسية، مقارنة ب ١٣٪ فقط من البنائين المبتدئين

٦. ابحث خارج حدود المنظمة عن أي قدرات مفقودة. على مدى السنوات الخمس الماضية، رأينا أن البنائين الأكثر نجاحا لا يحتاجون دائما إلى امتلاك كل القدرات في المنزل. تظهر أحدث النتائج أن الخبراء يدركون فوائد المساعدة الخارجية من خلال عمليات الاستحواذ والشراكات: فهم أكثر عرضة مرتين من المبتدئين للاستحواذ على عمل آخر خلال عملية بناء المشاريع. ليس من المستغرب، إذن، أن أولئك الذين يرون أكبر الإيرادات من بناء المشاريع هم الذين يستحوذون على الشركات. يبلغ المحيبيون الذين يقولون إن شركاتهم استحوذت على عمل تجاري كجزء من تطوير مشروع جديد عن إيرادات أكثر بأربعة أضعاف في السنة الخامسة للمشروع من أولئك الذين يقولون إنه لم يتم الاستحواذ على أي أعمال تجارية. من المرجح أن يكون الخبراء أكثر عرضة مرتين من المبتدئين للحصول على عمل تجاري خلال عملية بناء المشاريع الخاصة بهم.

الخبراء أكثر عرضة ٤, ١ مرة من المبتدئين لإقامة شراكات أو تحالفات مع منظمات أخرى كما أن البنائين الخبراء أكثر عرضة ٤, ١ مرة من المبتدئين لإنشاء شراكات أو تحالفات مع منظمات أخرى. كما وجدنا في بحث العام الماضي، فإن الشركات التي حققت أكبر قدر من النجاح في بناء المشاريع أكثر عرضة من غيرها للوصول إلى قدرات البحث والتطوير والتسويق الخارجية، على سبيل المثال<sup>12</sup>.

يخبرنا اثنان من كل ثلاثة رؤساء تنفيذيين أنهم يتوقعون بناء مشاريع جديدة في العام المقبل، وتشير التوقعات إلى أن المزيد من تخفيضات أسعار الفائدة تلوح في الأفق. الظروف مهيأة لشاغلي الوظائف لمتابعة فرص عمل جديدة. أولئك الذين يفعلون – ويضعون العمليات والقدرات الحرجة التي أنشأها بالفعل بناء المشاريع الأكثر نضجا – سيتم وضعهم لتجاوز أقرانهم في الصناعة.

## تجنيب الأموال المحرمة وتطهير الأموال لأغراض الزكاة

د. محمد مروان شموط

أولاً - أصناف الشركات من حيث مشروعيتها وحكم التعامل معها  
ثانياً - الضوابط الشرعية المالية للتعامل مع الشركات المختلطة  
الضابط الأول - نسبة الاقتراض الربوي  
الضابط الثاني - نسبة المصروفات المحرمة  
الضابط الثالث - نسبة الاستثمار المحرم  
الضابط الرابع - نسبة الإيرادات المحرمة  
ثالثاً - القياس المالي للأموال المحرمة الواجب تجنيبها (تطهير الأموال)  
رابعاً - نسبة التطهير الواجبة عن كل سهم  
خامساً - طرق التخلص من الأموال المحرمة  
سادساً - أمثلة تطبيقات عملية

تعرف الزكاة في الاصطلاح بأنها: اسم صريح لأخذ شيء مخصوص، من مال مخصوص، على أوصافه مخصوصة لطائفة مخصوصة<sup>1</sup>؛ مما يوجب شروط مخصوصة لا بد من توافرها حتى تجب الزكاة في تلك الأموال الزكوية، وتعد الإباحة من تلك الشروط الأساسية لدى الحنفية خلافاً للجمهور، وهذا راجع إلى الخلاف بين الحنفية والجمهور في تعريف المال في الاصطلاح، فالجمهور يشترطون في الشيء حتى يكون مالاً أن يكون الانتفاع به مباحاً، فالشيء إن لم يكن مما يُباح الانتفاع به شرعاً فليس بمال أصلاً؛ وبذلك فالأموال المحرمة ليست بمال عند جمهور الفقهاء لتجب فيها الزكاة أما عند الحنفية فلا تجب الزكاة في الأموال المحرمة.

ولذلك يشترط في المال حتى تجب فيه الزكاة أن يكون:

- حلالاً في ذاته وعينه (أي ليس خمراً أو لحم خنزير... إلخ).

- وحلالاً في طريقة كسبه (أي ليس بالسرقة أو بالغصب أو بالقمار أو الربا... إلخ).

وقد قرّن رسول الله صلى الله عليه وسلّم بين الصلاة والزكاة فيما رُوِيَ عن ابنِ عمر رضي الله عنه، قوله:

إِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ: ( لَا تُقْبَلُ صَلَاةٌ بِغَيْرِ طُهُورٍ وَلَا صَدَقَةٌ مِنْ غُلُولٍ )<sup>2</sup>،

1 - الماوردي، علي بن محمد بن حبيب، الحاوي الكبير في فقه مذهب الإمام الشافعي، ج3، دار الكتب العلمية، ط1، 1994، ص 71.

2 - الإمام مسلم، صحيح مسلم، دار إحياء الكتب العربية، ط1، 1991، ص 204، حديث رقم [224].

وهذا ما يدعو الشركات التي تريد حساب زكاة أموالها لإخراج زكاتها أن تقوم بداية بالتأكد من مشروعية أموالها ثم تجنب الأموال المحرمة إن وجدت من خلال تطهير أموالها. وللتأكد من مشروعية الأموال لابد من إجراء تحليل شرعي يستند إلى التحليل المالي للبيانات المالية للشركة المراد إخراج زكاتها فيتم تجنب كافة الأموال المحرمة إن وجدت أما الاستثمارات في الشركات الأخرى المستثمر فيها فيتم تجنب نسبة ما يتم استثماره من أموال فقط وبعد إجراء التحليلات الشرعية المالية.

مع ضرورة أن تُستوفى كافة الشروط اللازمة في التحليل المالي ابتداءً، وأهمها: التصنيف المنهجي الدقيق للحسابات، فاختلف أي تصنيف سيكون مؤداه الوصول إلى نتائج غير دقيقة، فلا يجوز مثلاً إجراء تقاص ما بين حسابات الفوائد الربوية المدينة مع الدائنة وإظهار حساب واحد فقط للفوائد الربوية، وأيضاً من الأمور الهامة التي ينبغي الاهتمام بها العناية اللازمة بالمصطلحات وخصوصاً المحرمة منها بما يعكس مضمونها.

### أولاً - أصناف الشركات من حيث مشروعيتها وحكم التعامل معها :

تصنف الشركات في السوق من وجهة النظر الإسلامية إلى ثلاثة أنواع :

١ . **شركات نقية** : هي شركات نصّ نظامها الأساسي على أنها تعتمد الأسس الشرعية في عملها، وغالباً ما يكون لها هيئة شرعية ترعى أعمالها، فلا تتعامل مع أي جهات محرمة مثل البنوك الربوية، ومن أمثلتها :

- ودائع المرابحة أو الودائع الإسلامية.
- صناديق الأسهم الشرعية.
- صناديق المرابحة والبضائع المجازة شرعاً.
- الصكوك الإسلامية.
- صناديق الدخل المتوازنة الإسلامية.

وحكم الإسهام بهذه الشركات جائز، حيث إنَّ الأصل في المعاملات الحِل والإباحية وبالتالي فإن تأسيس شركة مساهمة ذات أغراض وأنشطة مشروعة أمرٌ جائز شرعاً<sup>1</sup>، وفي هذه الحالة قد لا تحتاج أسهم تلك

1 - المجمع الفقهي الإسلامي، الدورة الرابعة عشرة - 1415 هـ / القرار الرابع.

الشركات إلى التطهير؛ فغالباً وإن شابها أي أمر محرم فإن هيئتها الشرعية تقوم مسرعة بعملية التطهير من خلال تجنب كامل الأموال المحرمة لتصرفها في وجوه الخير.

٢. **شركات محرمة:** هي شركات أصل نشاطها محرم، كالتعامل بالربا أو إنتاج المحرمات أو المتاجرة بها،

أو قد نصَّ نظامها الأساسي على التعامل بنشاطات محرمة<sup>1</sup>، ومن أمثلتها:

- الشركات التي تنتج أو تتاجر بالخمور أو لحم الخنزير أو التبغ (الدخان) أو أية منتجات محرمة أخرى.
- البنوك التجارية التقليدية.
- شركات التأمين التجاري.
- مؤسسات المنشورات أو المطبوعات المحرمة.
- أو أية شركات نصَّ نظامها الأساسي أن من أهدافها التعامل بالربا، أو التعامل بالمنتجات المحرمة كالخنازير ونحوه<sup>2</sup>.

وحكم الإسهام بهذه الشركات: أنه لا خلاف في حرمة الإسهام فيها<sup>3</sup>، وبالتالي لا يجوز المتاجرة بأسهمها (بيعاً أو شراءً) تحت أي ظرف حتى لو كانت نية الشراء هي المضاربة (البيع السريع وتحقيق الربح).

٣. **شركات مختلطة:** هي شركات أصل وطبيعة عملها مباح، مثل الشركات التجارية والصناعية

والزراعية والخدمات كالاتصالات وغيرها من التي تقدم خدمات مباحة ومفيدة، لكن شابها بعض المعاملات المحرمة لوجودها في بيئة رأسمالية إلى جانب عدم تفقه إدارتها في شرعية المعاملات أو بسبب لجوئها للاقتراض الربوي بهدف تمويل عملياتها، أو بسبب توظيف سيولتها الفائضة في استثمارات ربوية قصيرة الأجل أو لأسباب أخرى مشابهة، على أن التعامل مع البنوك الربوية حرام شرعاً، ولا يجوز إلا للضرورة أو حاجة ماسة، وأن إقراض الشركات للبنوك واقتراضها منها بالربا لا يدخل تحت دائرة الضرورة ولا الحاجة، إلا في أحوال قليلة نادرة.

1 - دائرة الإفتاء الأردنية، فتوى رقم (263 - 2009)، والرابط هو: (اضغط هنا).

2 - هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، أيوفي، المعايير الشرعية، معيار رقم (21)، دار الميمان، 2022.

3 - مجمع الفقه الإسلامي الدولي، قرارات وتوصيات الدورة السابعة، قرار رقم 63 (1/7)، 1992، والمجمع الفقهي الإسلامي، الدورة الرابعة عشرة - 1415هـ / القرار الرابع

وحكم الإسهام بهذه الشركات: أن الأصل حرمة الإسهام في شركات تتعامل أحياناً بالمحرمات، كالربا ونحوه بالرغم من أن أنشطتها الأساسية مشروعة<sup>1</sup>، لكن اختلف العلماء فيها حيث إنه في هذا العصر يصعب الاستغناء عن تلك الشركات، كما يرى البعض أنه إذا كان الغالب على معاملات تلك الشركات هو الحلال فلا مانع من الاستثمار بها والتعامل معها مع وجوب التخلص من الحرام بالتطهير، أما إذا كان الغالب على المعاملات الحرام فمن الأفضل تجنبها.

هناك من فرّق في الشركات المحرمة بين نوعين من الشركات: محرمة بطبيعتها، وشركات مختلطة كان الغالب على معاملاتها الحرام فأصبحت محرمة.

وما يدخل في دائرة النقاش والبحث هنا هو الشركات المختلطة، على أن الأصل حرمة التعامل معها، لكن اختلف الفقهاء المعاصرون بالحكم على الشركات المختلطة على قولين<sup>2</sup>:

**القول الأول - عدم الجواز مطلقاً:** ومن ذهب إلى هذا القول:

١. مجمع الفقه الإسلامي الدولي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي بجدة، ونص قراره بأن: الأصل حرمة الإسهام في شركات تتعامل أحياناً بالمحرمات، كالربا ونحوه، بالرغم من أن أنشطتها الأساسية مشروعة<sup>3</sup>.

٢. المجمع الفقهي الإسلامي التابع لرابطة العالم الإسلامي في مكة المكرمة، ونص قراره بأنه: لا يجوز لمسلم شراء أسهم الشركات والمصارف إذا كان في بعض معاملاتها ربا، وكان المشتري عالماً بذلك، وإذا اشترى شخص وهو لا يعلم أن الشركة تتعامل بالربا، ثم علم فالواجب عليه الخروج منها<sup>4</sup>.

٣. اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء<sup>5</sup>.

٤. الهيئة الشرعية لبيت التمويل الكويتي<sup>6</sup>.

٥. الهيئة الشرعية لمصرف دبي الإسلامي<sup>7</sup>.

1 - مجمع الفقه الإسلامي الدولي، قرارات وتوصيات الدورة السابعة، قرار رقم 63 (1/7)، 1992.  
2 - الدعيجي، خالد بن إبراهيم، مقالة بعنوان: "قراءة شرعية في قوائم شركة ينساب المالية"، كتبه بتاريخ 11-11-1426هـ، والرابط هو: (قراءة شرعية في قوائم شركة ينساب المالية).  
3 - مجمع الفقه الإسلامي الدولي، قرارات وتوصيات الدورة السابعة، قرار رقم 63 (1/7)، 1992.  
4 - المجمع الفقهي الإسلامي، الدورة الرابعة عشرة - 1415هـ / القرار الرابع.  
5 - فتاوى اللجنة 13/407.  
6 - الفتاوى الشرعية في المسائل الاقتصادية، فتوى رقم 532.  
7 - فتاوى هيئة الرقابة الشرعية لبنك دبي الإسلامي، فتوى رقم 49.

٦. هيئة الرقابة الشرعية للمصرف الإسلامي السوداني<sup>1</sup>.

٧. عدد من الفقهاء المعاصرين. (ومنهم: الدكتور صالح المرزوقي، والدكتور السالوس، والشيخ عبد الله بن بيه).

وقد استدل أصحاب هذا القول بأدلة من الكتاب والسنة تدل بعمومها على تحريم الربا قليله وكثيره، ولأن يد الشركة على المال هي يد المساهم نفسه، فأى عمل تقوم به فهو عمله لا فرق بينهما، فكما يحرم على الإنسان أن يستثمر جزءاً من ماله - ولو يسيراً - في معاملات محرمة، فكذا يحرم عليه المشاركة في شركات تتعامل بالحرام، لأن المال المستثمر هو ماله بعينه.

**القول الثاني - الجواز بضوابط: وممن ذهب إلى هذا القول:**

١. الهيئة الشرعية لشركة الراجحي<sup>2</sup>.

٢. الهيئة الشرعية للمصرف الإسلامي الأردني<sup>3</sup>.

٣. المستشار الشرعي لدلة البركة<sup>4</sup>.

٤. ندوة البركة السادسة<sup>5</sup>.

٥. وعدد من العلماء المعاصرين. (ومنهم: الشيخ محمد بن عثيمين، والشيخ عبد الله بن منيع، و الدكتور نزيه حماد، والدكتور مصطفى الزرقا، والشيخ محمد تقي العثماني، والدكتور علي قره داغي).

وقد استدل أصحاب هذا القول بعدد من القواعد: كقاعدة رفع الحرج، والتبعية، والحاجة العامة، وعموم البلوى، ومراعاة قواعد الكثرة والقلّة والغلبة، وكذلك جواز التعامل مع من كان غالب أمواله حلالاً، على أن أصحاب هذا القول قد اشترطوا ضوابط بما يجيز التعامل.

**ثانياً - الضوابط الشرعية المالية للتعامل مع الشركات المختلطة:**

١ - فتاوى هيئة الرقابة الشرعية للبنك الإسلامي السوداني، فتوى رقم 16.

٢ - قرارات الهيئة الشرعية للشركة 1/241.

٣ - الفتاوى الشرعية للبنك الإسلامي الأردني فتوى رقم 1.

٤ - الأجوبة الشرعية في التطبيقات المصرفية مجموعة دلة البركة فتوى 37.

٥ - الفتاوى الاقتصادية ص 19.

قبل الشروع في الضوابط الشرعية المالية لا بد من بيان أن الفقهاء والهيئات والمجامع الفقهية الذين أجازوا التعامل مع الشركات المختلطة وضعوا ضوابط رئيسية ابتداءً غير مالية، أهمها:

- أنه يجوز المساهمة في مثل هذه الشركات للجهة القادرة على تغيير التعاملات الحرام إلى حلال في الشركة المختلطة وذلك عند انعقاد أول جمعية عمومية، ثم توسعت الآراء الفقهية بجواز المساهمة للجهة التي تريد السعي إلى التغيير، لكن دون وضع مدة زمنية حول ذلك، إضافة إلى أن الجواز بالمساهمة يكون للشركات التي تقدم خدمات ضرورية ومرافق مهمة للمجتمع؛ وذلك من باب ارتكاب أهون الضررين وأقل المفسدتين<sup>1</sup>.

- ضرورة مراعاة أن جواز التعامل بأسهم تلك الشركات مقيد بالحاجة، فإذا وجدت شركات مساهمة تلتزم اجتناب التعامل بالربا وتسد الحاجة فيجب الاكتفاء بها عن غيرها ممن لا يلتزم بذلك<sup>2</sup>.

أما بالنسبة للضوابط الشرعية المالية فقد ذهب أصحاب القول بجواز الإسهام في الشركات المختلطة إلى اشتراط عدة ضوابط إن توافرت جاز تداول أسهم هذا النوع من الشركات، وإذا تخلّف منها واحد فقط لم يجز التعامل معها، وملخص هذه الضوابط المالية كما يلي<sup>3</sup>:

#### الضابط الأول - نسبة الاقتراض الربوي:

اختلف القائلون بالجواز في تحديد هذه النسبة على عدة أقوال، منها:

- القول الأول: ألا يبلغ إجمالي المبلغ المقترض بالربا (سواء أكان قرصاً طويلاً أو قرصاً قصيراً الأجل) ٣٠٪ من القيمة السوقية (Market Cap)<sup>4</sup> لمجموع أسهم الشركة، علماً بأن الاقتراض بالربا حرام مهما كان مبلغه<sup>5</sup>.

1 - أبو العز، علي، محاضرتين مرئيتين من خلال نادي الاقتصاد الإسلامي، للاطلاع على المحاضرة (1): (المعايير الشرعية: شرح معيار الأوراق المالية - د.علي أبو العز)، والمحاضرة (2): (المعايير الشرعية: شرح معيار الأوراق المالية - اللقاء الثاني - د.علي أبو العز).

2 - الهيئة الشرعية بمصرف الراجحي، قرار رقم (485)، 1422هـ.

3 - الدعيجي، خالد بن إبراهيم، مقالة بعنوان: "قراءة شرعية في قوائم شركة ينساب المالية"، كتبه بتاريخ 11-11-1426هـ، والرابط هو: (قراءة شرعية في قوائم شركة ينساب المالية).

4 - القيمة السوقية (Market Capitalization): هو مصطلح مالي أساسي يستخدم في عالم الاستثمار والأسواق المالية لقياس حجم وقيمة الشركات والأصول المالية، وهو مؤشر رئيسي يوفر للمستثمرين والمحللين نظرة عامة على حجم وأهمية الكيانات المالية المختلفة في السوق، وتعتمد تقديرات هذه القيمة على سعر السوق الحالي للسهم أو العملة الرقمية المالية مضروبة في عدد الوحدات المتداولة.

5 - هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، أيوفي، المعايير الشرعية، معيار رقم (21)، دار الميمان، 2022.

• القول الثاني: ألا يتجاوز إجمالي المبلغ المقرض بالربا (سواء أكان قرضاً طويلاً أو قرضاً قصيراً الأجل) ٢٥٪ من إجمالي موجودات الشركة، علماً أن الاقتراض بالربا حرام مهما كان مبلغه، لكن وجهت الهيئة الشرعية لاحقاً بتعديل هذا الضابط ليصبح متوافقاً مع القول الأول<sup>1</sup>.

وهنا نلاحظ أن القول الثاني ابتداءً قد ذهب إلى قياس حجم الاقتراض الربوي نسبة إلى موجودات الشركة والذي يعد مقياساً تاريخياً أكثر مما هو في القول الأول حيث تم القياس نسبة إلى القيمة السوقية للشركة وهي قيمة حالية جارية، إضافة إلى الاختلاف في مقدار النسب المئوية.

ومن أمثلة المصطلحات الشائعة التي تمثل اقتراضات (تمويلات) محرمة: القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتسهيلات البنكية أو الائتمانية، والحسابات البنكية الدائنة، والحسابات المكشوفة لدى البنوك، والقرض التجاري، والقسط المتداول من قرض طويل الأجل، والدين المعاد جدولته<sup>2</sup>.

#### الضابط الثاني - نسبة المصروفات المحرمة:

وحددت هذه النسبة بألا تزيد تكلفة التمويل المحرم أو غيرها من المصروفات المحرمة عن ٥٪ من إجمالي المصروفات<sup>3</sup>.

#### الضابط الثالث - نسبة الاستثمار المحرم:

اختلف القائلون بالجواز في تحديد نسبة حجم العنصر (الاستثمار) المحرم على عدة أقوال، منها:

• القول الأول: ألا يبلغ إجمالي المبلغ المودع بالربا (سواء أكانت مدة الإيداع قصيرة أو متوسطة أو طويلة) ٣٠٪ من القيمة السوقية (Market Cap) لمجموع أسهم الشركة، علماً بأن الإيداع بالربا حرام مهما كان مبلغه<sup>4</sup>.

• القول الثاني: ألا يتجاوز إجمالي حجم العنصر المحرم (استثماراً كان أو تملكاً محرم) نسبة ١٥٪ من إجمالي موجودات الشركة، لكن وجهت الهيئة الشرعية لاحقاً بحذف هذا الضابط<sup>5</sup>.

1 - الهيئة الشرعية بمصرف الراجحي، قرار رقم (485)، 1422هـ.

2 - الهيئة الشرعية لبنك البلاد، الضوابط المستخلصة من قرارات الهيئة الشرعية لبنك البلاد، ط1، 2023، قرار رقم (69).

3 - الهيئة الشرعية لبنك البلاد، الضوابط المستخلصة من قرارات الهيئة الشرعية لبنك البلاد، ط1، 2023، الضابط رقم (505).

4 - هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، أيوفي، المعايير الشرعية، معيار رقم (21)، دار الميمان، 2022.

5 - الهيئة الشرعية بمصرف الراجحي، قرار رقم (485)، 1422هـ.

نلاحظ هنا أيضاً أن القول الثاني ابتداءً قد ذهب إلى قياس حجم الاستثمار المحرم نسبة إلى مقياس تاريخي خلافاً على القول الأول الذي اعتمد القيمة السوقية الحالية، إضافة إلى الاختلاف في مقدار النسب المعنوية.

ومن أمثلة المصطلحات الشائعة التي تمثل استثمارات محرمة: ودائع البنوك (الودائع لأجل)، والسندات، والصكوك التي ترى الهيئة وجود مخالفات شرعية في عقودها وتطبيقاتها، والاستثمارات قصيرة الأجل، والحسابات الجاري (التي يؤخذ عليها عمولات)، وقروضاً لشركات أخرى (قروض بفائدة)<sup>1</sup>.

#### الضابط الرابع - نسبة الإيرادات المحرمة:

اختلف القائلون بالجواز في تحديد هذه النسبة، على أن أهم هذه الأقوال، هو:

• أن لا يتجاوز مقدار الإيراد الناتج من عنصر محرم نسبة ٥٪ من إجمالي إيرادات الشركة (وقبل طرح المصروفات<sup>2</sup>)، سواء أكان هذا الإيراد ناتجاً عن ممارسة نشاط محرم كالاستثمار بفائدة ربوية أم عن تملك لمحرم أم عن غير ذلك، وإذا لم يتم الإفصاح عن بعض الإيرادات فيجتهد في معرفتها، ويراعى جانب الاحتياط<sup>3</sup>.

ومن أمثلة المصطلحات الشائعة التي تمثل إيرادات محرمة: إيرادات السندات، والعمولات البنكية، وإيرادات الودائع (فوائد بنكية)، وإيرادات القروض، وإيرادات الأسهم المحرمة (كأسهم البنوك الربوية)، وإيرادات الصناديق المحرمة (كصناديق المتاجرة بالسندات)<sup>4</sup>.

#### ثالثاً - القياس المالي للأموال المحرمة الواجب تجنبها (تطهير الأموال):

إنَّ تحقق الضوابط الشرعية للقائلين بها بما يجيز التعامل بالشركات المختلطة وبمختلف النسب حسب مختلف الأقوال لا يغني عن حلِّ أموالها وإنما كل مال حرام شاب أموال الشركة قلَّ أو كثر لا بد من تجنبه بما يطهر بقية الأموال.

1 - الهيئة الشرعية لبنك البلاد، الضوابط المستخلصة من قرارات الهيئة الشرعية لبنك البلاد، ط1، 2023، قرار رقم (69).  
2 - حسب ما ذكره صراحة الدكتور عبدالله العايضي في برنامج المعايير الشرعية (برنامج المعايير الشرعية - د. عبد الله العايضي - المعيار 21 الأوراق المالية).  
3 - هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، أيوفي، المعايير الشرعية، معيار رقم (21)، دار الميمان، 2022، والهيئة الشرعية بمصرف الراجحي، قرار رقم (485)، 1422هـ.  
4 - الهيئة الشرعية لبنك البلاد، الضوابط المستخلصة من قرارات الهيئة الشرعية لبنك البلاد، ط1، 2023، قرار رقم (69).

تختلط أموال الشركة بالأموال المحرمة غالباً نتيجة إما الإقراض الربوي للأطراف الأخرى أو الاقتراض الربوي من الأطراف الأخرى أو الحالتين معاً مما يستدعي فصل كل حالة بمفردها لقياس الأموال المحرمة الناتجة عنها، وفق الحالتين الآتيتين:

### الحالة الأولى - حالة الاقتراض الربوي:

ينبغي على الشركة وفي هذه الحالة التأكد من الضابطين الأول والثاني وفي حال تجاوزهما النسب المحددة فتعتبر الشركة من الشركات المحرمة المطلوب إعادة النظر فيها، أما في حال عدم تجاوزهما تلك النسب فتعتبر حينها الشركة من الشركات المختلطة الواجب قياس الأموال المحرمة التي شابتها لتجنيبها وهذا مؤداه تطهير أموالها، فعلى الرغم من أن الشركة سيستحق عليها في هذه الحالة مصروفات محرمة (سواء أدفعت أم مازالت مستحقة في الذمة) إلا أنها يجب عليها أيضاً تجنيب جزء من الأموال وذلك بسبب أن الأموال المقترضة قد ساهمت في تحقيق أرباح للشركة، ومن الآراء والاجتهادات التي تبنت هذا الفكر، وبيّنت طريقة احتساب تلك الأموال ما يلي:

- الهيئة الشرعية بمصرف الراجحي: يتم تجنيب منفعة المال المقترض بالربا بالنظر إلى صافي الربح، ويكون احتساب تلك المنفعة بناء على أنه: بما أن الربح ينتج من عنصرين هما: رأس المال والعمل، وأن الخبث في ربح السهم إنما جاء من الجزء المأخوذ بالربا، وبلاستثناس بما روي عن مالك في الموطأ في مسألة أخذ عمر بن الخطاب رضي الله عنه نصف ربح المال الذي ضاربا به ابنه عبد الله وعبيد الله رضي الله عنهم، فقررت الهيئة التخلص من النصف، وعليه فلو كانت نسبة القرض الربوي إلى الموجودات (٢٠٪) مثلاً، فإنه يتم التخلص من (١٠٪) من صافي الربح سواء وُزع الربح أم لم يوزع، فإن لم يوجد ربح فلا يجب التخلص، ويكون التخلص من منفعة القروض قصيرة الأجل بقدر مدة بقائها في الفترة المالية محل التخلص<sup>1</sup>.

### الحالة الثانية - حالة الاستثمار المحرم:

وهنا ينبغي على الشركة التأكد من الضابطين الثالث والرابع وفي حال تجاوزهما النسب المحددة فتعتبر الشركة من الشركات المحرمة المطلوب إعادة النظر فيها، أما في حال عدم تجاوزهما تلك النسب فتعتبر حينها الشركة من الشركات المختلطة الواجب قياس الأموال المحرمة التي شابتها لتجنيبها وهذا مؤداه تطهير

1 - الهيئة الشرعية بمصرف الراجحي، قرار رقم (485)، 1422هـ.

أموالها، وفي هذه الحالة فإن مبلغ الإيراد المحرم يجب تجنبه بالكامل، وهذا ما ارتأته الهيئات من قرارات حول ذلك، ومنها:

- معيار الأيووفي الشرعي رقم ( ٢١ ) :<sup>1</sup> يجب التخلص مما يخص السهم من الإيراد المحرم الذي خالط عوائد تلك الشركات وفقاً لما يأتي :
    - ١ ) يجب التخلص من الإيراد المحرم – سواء أكان ناتجاً من النشاط أو التملك المحرم، أم من الفوائد – على من كان مالكاً للأسهم سواء أكان مستثمراً أم متاجراً حين نهاية الفترة المالية، ولو وجب الأداء عند صدور القوائم المالية النهائية، سواء أكانت ربعية أم سنوية أم غيرها . وعليه فلا يلزم من باع الأسهم قبل نهاية الفترة المالية التخلص .
    - ٢ ) محل التخلص هو ما يخص السهم من الإيراد المحرم، سواء أوزعت أرباح أم لم توزع، وسواء أربحت الشركة أم خسرت .
    - ٣ ) يتم التوصل إلى ما يجب على المتعامل التخلص منه بقسمة مجموع الإيراد المحرم للشركة المتعامل في أسهمها على عدد أسهم تلك الشركة، فيخرج ما يخص كل سهم ثم يضرب الناتج في عدد الأسهم المملوكة لذلك المتعامل – فرداً كان أو مؤسسة أو صندوقاً أو غير ذلك – وما نتج فهو مقدار ما يجب التخلص منه .
  - الهيئة الشرعية بمصرف الراجحي:<sup>2</sup> ينبغي على الشركة في حالة وجود إيراد محرم: فإنه يتم تجنب مبلغ الإيراد المحرم كله، أيًا كان مصدره، وسواء حصل ربح أم لا، وسواء وزعت الأرباح أم لم توزع، وإذا لم يعرف الإيراد على وجه الدقة احتسب على وجه التقريب بما يبزيء الذمة، ويتم التوصل إلى ما يجب على المتعامل التخلص منه: بقسمة مجموع الإيراد المحرم للشركة المتعامل في أسهمها على عدد أسهم تلك الشركة، فيخرج ما يخص كل سهم، ثم يضرب الناتج بعدد الأسهم المملوكة لذلك المتعامل ( فرداً كان أو شركة أو صندوقاً أو غير ذلك ) وما نتج فهو مقدار ما يجب التخلص منه .
- وبذلك يتوافق قرار هيئة الأيووفي مع قرار هيئة الراجحي بضرورة التخلص من كامل الإيراد المحدد وفي كيفية احتسابه وقياسه لكل سهم .

1 - هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، أيووفي، المعايير الشرعية، معيار رقم (21)، دار الميمان، 2022.

2 - الهيئة الشرعية بمصرف الراجحي، قرار رقم (485)، 1422هـ.

ورأت الهيئة الشرعية لبنك البلاد أنه في حال تعذر الوصول إلى مبلغ التطهير الفعلي، فيجتهد في احتساب مبلغ التطهير تقديراً، ويُؤخذ نسبة ٥٪ من معدل العائد على السوق للمحافظ التي تستثمر في أسهم الشركات المختلطة، ونسبة ٣٠٪ من الإيرادات التي لم يفصح عنها في قوائم الشركات<sup>1</sup>.

#### رابعاً - نسبة التطهير الواجبة عن كل سهم:

يتم قياس الأموال المحرمة عن كل سهم من خلال جمع كامل الأموال المحرمة التي وجدت في كلا الحالتين ثم قسمتها على عدد كامل الأسهم في الشركة التي تستحق أرباح، ويمكن بيان ذلك من خلال المعادلة:

$$\text{نسبة التطهير (عن كل سهم)} = \frac{\text{إجمالي الأموال الواجب تجنبها في كلا الأحوال}}{\text{عدد الأسهم في الشركة}}$$

#### خامساً - طرق التخلص من الأموال المحرمة:

بعد احتساب الأموال الواجب تجنبها يجب التخلص منها مباشرة، فلا يجوز الانتفاع بالعنصر المحرم - الواجب التخلص منه - بأي وجه من وجوه الانتفاع ولا التحايل على ذلك بأي طريق كان فلا يحتسبه من زكاته، ولا من صدقاته، ولا يدفع منه ضريبة، ولا يستخدمه في دعاية أو إعلان، ولا غير ذلك، وتقع مسؤولية التخلص من الإيراد المحرم لصالح وجوه الخير على الشركة في حال تعاملها لنفسها أو في حال إدارتها، أما في حالة وساطتها فعليها أن تخبر المتعامل بآلية التخلص من العنصر المحرم حتى يقوم بها بنفسه، وللشركة أن تقدم هذه الخدمة بأجر أو دون أجر لمن يرغب من المتعاملين<sup>2</sup>.

#### سادساً - أمثلة تطبيقات عملية:

##### مثال تطبيقي رقم (١):

أظهر التقرير السنوي لإحدى الشركات القوائم المالية الآتية مع أهم الملاحظات المشاهدة:

#### ١ - قائمة المركز المالي بتاريخ ٣١-١٢-٢٠٢٣:

الملاحظات المشاهدة	البيان	%	جزئي	كلي
	موجودات غير جارية	15.71%		26,541,620
	موجودات جارية	84.29%		142,394,496

1 - الهيئة الشرعية لبنك البلاد، الضوابط المستخلصة من قرارات الهيئة الشرعية لبنك البلاد، ط1، 2023، الضابط رقم (538).  
2 - هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، أئوفي، المعايير الشرعية، معيار رقم (21)، دار الميمان، 2022، والهيئة الشرعية بمصرف الراجحي، قرار رقم (485)، 1422هـ.

	مخزون	14.50%	24,500,131	
	مشتقات مالية	0.36%	600,615	
	ذمم مدينة متنوعة	35.19%	59,441,903	
سندات وودائع لأجل في بنوك ربوية	ودائع قصيرة الأجل	19.48%	32,904,482	
	نقدية وما في حكمها	14.77%	24,947,365	
	إجمالي الموجودات			168,936,116
	حقوق المساهمين	77.59%		131,071,839
عدد 89,700,000 سهم بقيمة إسمية (0.10) وكانت القيمة السوقية للسهم بتاريخ الإقفال (2.50) فتكون إجمالي القيمة السوقية (224,250,000)	رأس المال		8,970,000	
	علاوات اصدار واحتياطيات		23,877,842	
	أرباح محتفظ بها		98,223,997	
	التزامات غير جارية	3.29%		5,556,804
	التزامات جارية	19.12%		32,307,473
	ذمم دائنة متنوعة	16.73%	28,261,640	
بسبب وجود فوائد فيظهر وكأنه تمويلي	التزامات عقود إيجار	0.16%	275,498	
	ضريبة وأخرى	2.23%	3,770,335	
	إجمالي حقوق المساهمين والالتزامات			168,936,116

## ٢ - قائمة الدخل للسنة المنتهية في ٣١-١٢-٢٠٢٣ :

الملاحظات المشاهدة	البيان	%	جزئي	كلي
	المبيعات		248,164,991	
	تكلفة المبيعات		(215,812,053)	
	إجمالي الربح	13.04%		32,352,938
	إيرادات أخرى		883,388	
	مصروفات إدارية وبيعية		(12,079,720)	
	الربح التشغيلي	8.53%		21,156,606
فوائد عقد إيجار الظاهر أنه تمويلي	تكاليف التمويل		(262,457)	
إيرادات سندات وودائع بنكية	إيرادات التمويل	0.63%	1,565,211	
	الربح قبل الضريبة			22,459,360
	مصروف ضريبة الدخل	15.72%	(3,530,302)	
	صافي الربح			18,929,058

ومن خلال التحليل الشرعي لبيان مدى توافق هذه الشركة مع الشريعة ولقياس الأموال المحرمة الواجب تجنيبها عن كل سهم (نسبة التطهير لكل سهم)، تبين الآتي<sup>1</sup>:

١ - الضابط الأول - نسبة الاقتراض الربوي:

المقام	البسط	%	البيان	نسبة الجواز	ملاحظات
القيمة السوقية	الاقتراض الربوي				
224,250,000	275,498	0.12%	نسبة الاقتراض (القول الأول)	30.00%	لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً
إجمالي الموجودات	الاقتراض الربوي				
168,936,116	275,498	0.16%	نسبة الاقتراض (القول الثاني)	25.00%	لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً

ملاحظات حول القيم:

الاقتراض الربوي = التزامات عقود الإيجار ضمن الالتزامات الجارية = 275,498  
القيمة السوقية = عدد الأسهم (89,700,000) X سعر السهم في السوق بتاريخ الإفقال  
224,250,000 = (2.5)

٢ - الضابط الثاني - نسبة المصروفات المحرمة:

المقام	البسط	%	البيان	نسبة الجواز	ملاحظات
إجمالي المصروفات	المصرف المحرم				
15,253,211	262,457	1.72%	نسبة المصروفات المحرمة	5.00%	لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً

ملاحظات حول القيم:

المصرف المحرم = تكاليف التمويل = 262,457  
إجمالي المصروفات = المصروفات الإدارية والبيعية + مصرف ضريبة دخل الربح التشغيلي  
= 12,079,720 + (21,156,606 X 15%)  
ملاحظة: لم يتم أخذ مصرف ضريبة الدخل كما ظهر في القوائم بسبب احتسابه بـ  
المصروفات والإيرادات المحرمة، لذلك فقد تم احتسابه من واقع ضريبة الدخل المقررة على  
الربح التشغيلي.

فتكون الأموال الواجب تجنيبها وفق الضابطين الأول والثاني:

1 - مع ضرورة العلم أن جميع الجداول معدة وفق برنامج الإكسل وأن الأرقام وخصوصاً النسب المئوية غير مقربة لأقرب رقم وإنما كما ظهرت من خلال خانة الإكسل.

ملاحظات	الأموال المحرمة	ربح العام	نصف نسبة الاقتراض	البيان
تم الحساب وفق نصف النسبة قياساً على القول الثاني	11,046	17,983,115	0.06%	الأموال الواجب تجنبها حسب القول الأول
	14,663	17,983,115	0.08%	الأموال الواجب تجنبها حسب القول الثاني

ملاحظات حول القيم:

$$\text{ربح الشركة} = \text{الربح التشغيلي} - \text{ضريبة الربح التشغيلي} = 21,156,606 - (21,156,606 \times 15\%)$$

الأموال المحرمة = ربح العام  $\times$  نصف نسبة الاقتراض الربوي  
ملاحظة: لم يتم أخذ صافي ربح العام كما ظهر في القوائم بسبب احتسابه بعد المصروفات والإيرادات المحرمة، وبذلك فقد تم احتسابه وكأنه لا توجد أية إيرادات أو مصروفات محرمة.

٣- الضابط الثالث - نسبة الاستثمار المحرم:

ملاحظات	نسبة الجواز	البيان	%	البسط	المقام
				الاستثمار الربوي	القيمة السوقية
لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً	30.00%	نسبة الاستثمار المحرم (القول الأول)	14.94%	33,505,097	224,250,000
				الاستثمار الربوي	إجمالي الموجودات
تم تجاوز النسبة المقررة شرعاً فالشركة محرم	15.00%	نسبة الاستثمار المحرم (القول الثاني)	19.83%	33,505,097	168,936,116

ملاحظات حول القيم:

$$\text{الاستثمار الربوي} = \text{المشتقات المالية} + \text{الودائع قصيرة الأجل} = 32,904,482 + 600,615 = 33,505,097$$

٤- الضابط الرابع - نسبة الإيرادات المحرمة:

ملاحظات	نسبة الجواز	البيان	%	البسط	المقام
				الإيرادات المحرم	إجمالي الإيرادات
لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً	5.00%	نسبة الإيرادات المحرمة	4.50%	1,565,211	34,801,537

ملاحظات حول القيم:

$$\text{الإيرادات المحرمة} = \text{إيرادات التمويل} = 1,565,211$$

$$\text{إجمالي الإيرادات} = \text{إجمالي الربح} + \text{إيرادات أخرى} + \text{إيرادات التمويل} = 34,801,537 = 1,565,211 + 883,388 + 32,938,938$$

فتكون الأموال الواجب تجنيبها وفق الضابطين الثالث والرابع :

ملاحظات	إجمالي الإيرادات المحرمة	البيان
	1,565,211	الأموال الواجب تجنيبها حسب القول الأول
الشركة محرمة	1,565,211	الأموال الواجب تجنيبها حسب القول الثاني

وبذلك تكون إجمالي الأموال الواجب تجنيبها وفق جميع الضوابط :

ملاحظات	إجمالي الإيرادات المحرمة	البيان
$(1,565,211 + 11,046) =$	1,576,257	الأموال الواجب تجنيبها عن الشركة حسب القول الأول
	89,700,000	عدد أسهم الشركة
	0.01757	حصة السهم الواحد من الأموال المحرمة الواجب تجنيبها (نسبة التطهير عن كل سهم)
$(1,565,211 + 14,663) =$	1,579,874	الأموال الواجب تجنيبها عن الشركة حسب القول الثاني
	89,700,000	عدد أسهم الشركة
علمًا أن الشركة محرمة وفق القول الثاني	0.01761	حصة السهم الواحد من الأموال المحرمة الواجب تجنيبها (نسبة التطهير عن كل سهم)

مثال تطبيقي رقم (٢) :

أظهر التقرير السنوي لإحدى الشركات القوائم المالية الآتية مع أهم الملاحظات المشاهدة :

١ - قائمة المركز المالي بتاريخ ٣١-١٢-٢٠٢٣ :

الملاحظات المشاهدة	البيان	%	جزئي	جزئي	كلي
	موجودات غير جارية	62.81%			4,773,023
	آلات ومعدات	11.45%		870,163	
	أصول غير ملموسة	7.37%		560,051	
	ودائع ضمان	2.00%		152,000	
	استثمارات في شركات زميلة	5.80%		440,809	
ودائع في بنوك ربوية	ودائع لأجل	36.19%		2,750,000	
	موجودات جارية	37.19%			2,825,533
	استثمارات بالقيمة العادلة	0.07%		5,037	
	مخزون	18.65%		1,416,768	
	ذمم مدينة متنوعة	2.84%		215,807	
قرض قصير الأجل بفائدة 15%	قرض لشركة زميلة	1.52%		115,452	
ودائع في بنوك ربوية	ودائع لأجل	3.29%		250,000	

نقدية وما في حكمها	10.82%		822,469	
نقدية حاضرة	0.04%	3,200		
حسابات جارية لدى بنوك	0.51%	39,064		
تحصل على فوائد سنوية	10.27%	780,205		
إجمالي الموجودات				7,598,556
حقوق المساهمين	78.01%			5,927,999
عدد 3,000,000 سهم بقيمة إسمية (1) وكانت القيمة السوقية للسهم بتاريخ الإقفال (3.9) فتكون إجمالي القيمة السوقية (11,700,000)			3,000,000	
احتياطيات			1,114,148	
أرباح محتفظ بها			1,813,851	
التزامات غير جارية	1.46%			110,877
التزامات جارية	20.53%			1,559,680
ذمم دائنة متنوعة	15.80%		1,200,383	
ضريبة وأخرى	4.73%		359,297	
إجمالي حقوق المساهمين والالتزامات				7,598,556

## ٢ - قائمة الدخل للسنة المنتهية في ٣١-١٢-٢٠٢٣ :

الملاحظات المشاهدة	البيان	%	جزئي	كلي
	المبيعات		5,985,630	
	تكلفة المبيعات		(2,615,556)	
	إجمالي الربح	56.30%		3,370,074
	إيرادات أخرى		654	
	مصروفات إدارية وبيعية		(1,466,519)	
مصروفات بنكية	تكاليف التمويل		(8,277)	
	الربح التشغيلي	31.67%		1,895,932
	حصة خسارة/ شركة زميلة		(59,191)	
	أرباح قيمة عادلة		1,744	
فوائد ودائع ثابتة وعلى حسابات الطلب	الدخل من الفوائد		129,680	
	الربح قبل الضريبة			1,968,165
	مصروف ضريبة الدخل	17.09%	(336,390)	
	صافي الربح			1,631,775

ومن خلال التحليل الشرعي لبيان مدى توافق هذه الشركة مع الشريعة ولقياس الأموال المحرمة الواجب تجنيبها عن كل سهم (نسبة التطهير لكل سهم)، تبين الآتي<sup>1</sup>:

١ - الضابط الأول - نسبة الاقتراض الربوي:

المقام	البسط	%	البيان	نسبة الجواز	ملاحظات
القيمة السوقية	الاقتراض الربوي				
11,700,000	0	0.00%	نسبة الاقتراض (القول الأول)	30.00%	لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً
إجمالي الموجودات	الاقتراض الربوي				
7,598,556	0	0.00%	نسبة الاقتراض (القول الثاني)	25.00%	لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً

ملاحظات حول القيم:

القيمة السوقية = عدد الأسهم (3,000,000) X سعر السهم في السوق بتاريخ الإفقال (3.9)  
= 11,700,000

٢ - الضابط الثاني - نسبة المصروفات المحرمة:

المقام	البسط	%	البيان	نسبة الجواز	ملاحظات
إجمالي المصروفات	المصروف المحرم				
1,759,186	0	0.00%	نسبة المصروفات المحرمة	5.00%	لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً

وبالتالي لا يوجد أموال واجب تجنيبها وفق الضابطين الأول والثاني .

٣- الضابط الثالث - نسبة الاستثمار المحرم:

المقام	البسط	%	البيان	نسبة الجواز	ملاحظات
القيمة السوقية	الاستثمار الربوي				
11,700,000	3,895,657	33.30%	نسبة الاستثمار المحرم (القول الأول)	30.00%	تم تجاوز النسبة المقررة شرعاً فالشركة محرم
إجمالي الموجودات	الاستثمار الربوي				
7,598,556	3,895,657	51.27%	نسبة الاستثمار المحرم (القول الثاني)	15.00%	تم تجاوز النسبة المقررة شرعاً فالشركة محرم

ملاحظات حول القيم:

الاستثمار الربوي  
= ودائع لأجل (الموجودات غير الجارية) + قرض لشركة زميلة + ودائع لأجل (الموجودات الجارية) + حسابات تحت الطلب

1 - مع ضرورة العلم أن جميع الجداول معدة وفق برنامج الإكسل وأن الأرقام وخصوصاً النسب المئوية غير مقربة لأقرب رقم وإنما كما ظهرت من خلال خانة الإكسل.

$$3,895,657 = 780,205 + 250,000 + 115,452 + 2,750,000 =$$

٤ - الضابط الرابع - نسبة الإيرادات المحرمة:

المقام	البسط	%	البيان	نسبة الجواز	ملاحظات
إجمالي الإيرادات	الإيرادات المحرم				
3,502,152	129,680	3.70%	نسبة الإيرادات المحرمة	5.00%	لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعاً

ملاحظات حول القيم:

$$\begin{aligned} \text{الإيرادات المحرمة} &= \text{الدخل من الفوائد} = 129,680 \\ \text{إجمالي الإيرادات} &= \text{إجمالي الربح} + \text{إيرادات أخرى} + \text{أرباح قيمة عادلة} + \text{الدخل من الفوائد} \\ 3,502,152 &= 129,680 + 1,744 + 654 + 3,370,074 = \end{aligned}$$

فتكون الأموال الواجب تجنيبها وفق الضابطين الثالث والرابع:

البيان	إجمالي الإيرادات المحرمة	ملاحظات
الأموال الواجب تجنيبها حسب القول الأول	129,680	علمًا أن الشركة محرمة
الأموال الواجب تجنيبها حسب القول الثاني	129,680	علمًا أن الشركة محرمة

وبذلك تكون إجمالي الأموال الواجب تجنيبها وفق جميع الضوابط:

البيان	إجمالي الإيرادات المحرمة	ملاحظات
الأموال الواجب تجنيبها عن الشركة حسب القول الأول	129,680	
عدد أسهم الشركة	3,000,000	
حصة السهم الواحد من الأموال المحرمة الواجب تجنيبها (نسبة التطهير عن كل سهم)	0.04323	علمًا أن الشركة محرمة وفق القول الأول
الأموال الواجب تجنيبها عن الشركة حسب القول الثاني	129,680	
عدد أسهم الشركة	3,000,000	
حصة السهم الواحد من الأموال المحرمة الواجب تجنيبها (نسبة التطهير عن كل سهم)	0.04323	علمًا أن الشركة محرمة وفق القول الثاني

مثال تطبيقي رقم (٣):

أظهر التقرير السنوي لإحدى الشركات القوائم المالية الآتية مع أهم الملاحظات المشاهدة:

١ - قائمة المركز المالي بتاريخ ٣١-١٢-٢٠٢٣:

كلي	جزئي	جزئي	%	البيان	الملاحظات المشاهدة
104,212,000			62.12%	موجودات غير جارية	
63,555,000			37.88%	موجودات جارية	

	مخزون	4.39%		7,364,000	
	نمم مدينة متنوعة	31.11%		52,194,000	
	نقدية وما في حكمها	2.38%		3,997,000	
تحصل على فوائد سنوية	حسابات تحت الطلب لدى بنوك	1.82%	3,060,000		
	أرصدة بنكية أخرى	0.56%	937,000		
	إجمالي الموجودات				167,767,000
	حقوق المساهمين	31.89%			53,509,000
عدد 100,000,000 سهم بقيمة إسمية (0.10) وكانت القيمة السوقية للسهم بتاريخ الإقفال (0.75) فتكون إجمالي القيمة السوقية (75,000,000)	رأس المال			10,000,000	
	احتياطيات			3,587,000	
	أرباح محتفظ بها			39,922,000	
	التزامات غير جارية	22.38%			37,547,000
الواضح أنه إيجار تمويلي بسبب الفوائد	التزامات إيجار		37,397,000		
	مكافأة نهاية خدمة موظفين		150,000		
	التزامات جارية	45.72%			76,711,000
	نمم دائنة متنوعة	36.20%		60,739,000	
الواضح أنه إيجار تمويلي بسبب الفوائد	التزامات إيجار	0.02%		37,000	
	اقتراضات بنكية	8.94%		15,000,000	
	ضريبة وأخرى	0.56%		935,000	
	إجمالي حقوق المساهمين والالتزامات				167,767,000

## ٢ - قائمة الدخل للسنة المنتهية في ٣١-١٢-٢٠٢٣ :

الملاحظات المشاهدة	البيان	%	جزئي	كلي
	المبيعات		519,466,000	
	تكلفة المبيعات		(483,995,000)	
	إجمالي الربح	6.83%		35,471,000
	إيرادات أخرى		4,188,000	
	مصروفات إدارية وبيعية		(32,411,000)	
	الربح التشغيلي	1.40%		7,248,000
فوائد التزامات إيجار واقتراضات	تكاليف تمويل		(2,963,000)	
	دخل تمويل		14,000	

الربح قبل الضريبة			4,299,000
مصروف ضريبة الدخل	16.19%	(696,000)	
صافي الربح			3,603,000

ومن خلال التحليل الشرعي لبيان مدى توافق هذه الشركة مع الشريعة ولقياس الأموال المحرمة الواجب تجنيبها عن كل سهم (نسبة التطهير لكل سهم)، تبين الآتي<sup>1</sup>:

#### ١ - الضابط الأول - نسبة الاقتراض الربوي:

الملاحظات	نسبة الجواز	البيان	%	البسط	المقام
				الاقتراض الربوي	القيمة السوقية
تم تجاوز النسبة المقررة شرعاً فالشركة محرمة	30.00%	نسبة الاقتراض (القول الأول)	69.91%	52,434,000	75,000,000
				الاقتراض الربوي	إجمالي الموجودات
تم تجاوز النسبة المقررة شرعاً فالشركة محرمة	25.00%	نسبة الاقتراض (القول الثاني)	31.25%	52,434,000	167,767,000

ملاحظات حول القيم:

الاقتراض الربوي  
 = التزامات عقود الإيجار (الالتزامات غير الجارية) + التزامات عقود الإيجار (الالتزامات الجارية) + اقتراضات بنكية  
 $52,434,000 = 15,000,000 + 37,000 + 37,397,000 =$   
 القيمة السوقية = عدد الأسهم (100,000,000) X سعر السهم في السوق بتاريخ الإفقال  
 $75,000,000 = (0.75)$

#### ٢ - الضابط الثاني - نسبة المصروفات المحرمة:

الملاحظات	نسبة الجواز	البيان	%	البسط	المقام
				المصروف المحرم	إجمالي المصروفات
تم تجاوز النسبة المقررة شرعاً فالشركة محرمة	5.00%	نسبة المصروفات المحرمة	8.21%	2,963,000	36,070,000

ملاحظات حول القيم:

المصروف المحرم = تكاليف التمويل = 2,963,000  
 إجمالي المصروفات = المصروفات الإدارية والبيعية + تكاليف التمويل + مصروف ضريبة الدخل  
 $36,070,000 = 696,000 + 2,963,000 + 32,411,000 =$

1 - مع ضرورة العلم أن جميع الجداول معدة وفق برنامج الإكسل وأن الأرقام وخصوصاً النسب المئوية غير مقربة لأقرب رقم وإنما كما ظهرت من خلال خانة الإكسل.

ملاحظة: تم أخذ مصروف ضريبة الدخل كما ظهر في القوائم بسبب أن المصروف التمويلي قد خفض ضريبة الدخل التي تستحق على الشركة.

فتكون الأموال الواجب تجنيبها وفق الضابطين الأول والثاني :

ملاحظات	الأموال المحرمة	ربح العام	نصف نسبة الاقتراض	البيان
علمًا أن الشركة محرمة	2,290,317	6,552,000	34.96%	الأموال الواجب تجنيبها حسب القول الأول
علمًا أن الشركة محرمة	1,023,883	6,552,000	15.63%	الأموال الواجب تجنيبها حسب القول الثاني

ملاحظات حول القيم:

$$\text{ربح الشركة} = \text{الربح التشغيلي} - \text{مصروف ضريبة الدخل} = 7,248,000 - 696,000 = 6,552,000$$

$$\text{الأموال المحرمة} = \text{ربح العام} \times \text{نصف نسبة الاقتراض الربوي}$$

٣- الضابط الثالث - نسبة الاستثمار المحرم:

ملاحظات	نسبة الجواز	البيان	%	البسط	المقام
				الاستثمار الربوي	القيمة السوقية
لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعًا	30.00%	نسبة الاستثمار المحرم (القول الأول)	4.08%	3,060,000	75,000,000
				الاستثمار الربوي	إجمالي الموجودات
لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعًا	15.00%	نسبة الاستثمار المحرم (القول الثاني)	1.82%	3,060,000	167,767,000

ملاحظات حول القيم:

$$\text{الاستثمار الربوي} = \text{حسابات تحت الطلب لدى البنوك} = 3,060,000$$

٤ - الضابط الرابع - نسبة الإيرادات المحرمة:

ملاحظات	نسبة الجواز	البيان	%	البسط	المقام
				الإيرادات المحرم	إجمالي الإيرادات
لم يتم تجاوز النسبة المقررة شرعًا	5.00%	نسبة الإيرادات المحرمة	0.04%	14,000	39,673,000

ملاحظات حول القيم:

$$\begin{aligned} \text{الإيرادات المحرمة} &= \text{دخل التمويل} = 14,000 \\ \text{إجمالي الإيرادات} &= \text{إجمالي الربح} + \text{إيرادات أخرى} + \text{دخل التمويل} = 35,471,000 + 14,000 \\ &= 39,673,000 \end{aligned}$$

فتكون الأموال الواجب تجنيبها وفق الضابطين الثالث والرابع:

ملاحظات	إجمالي الإيرادات المحرمة	البيان
	14,000	الأموال الواجب تجنيبها حسب القول الأول
	14,000	الأموال الواجب تجنيبها حسب القول الثاني

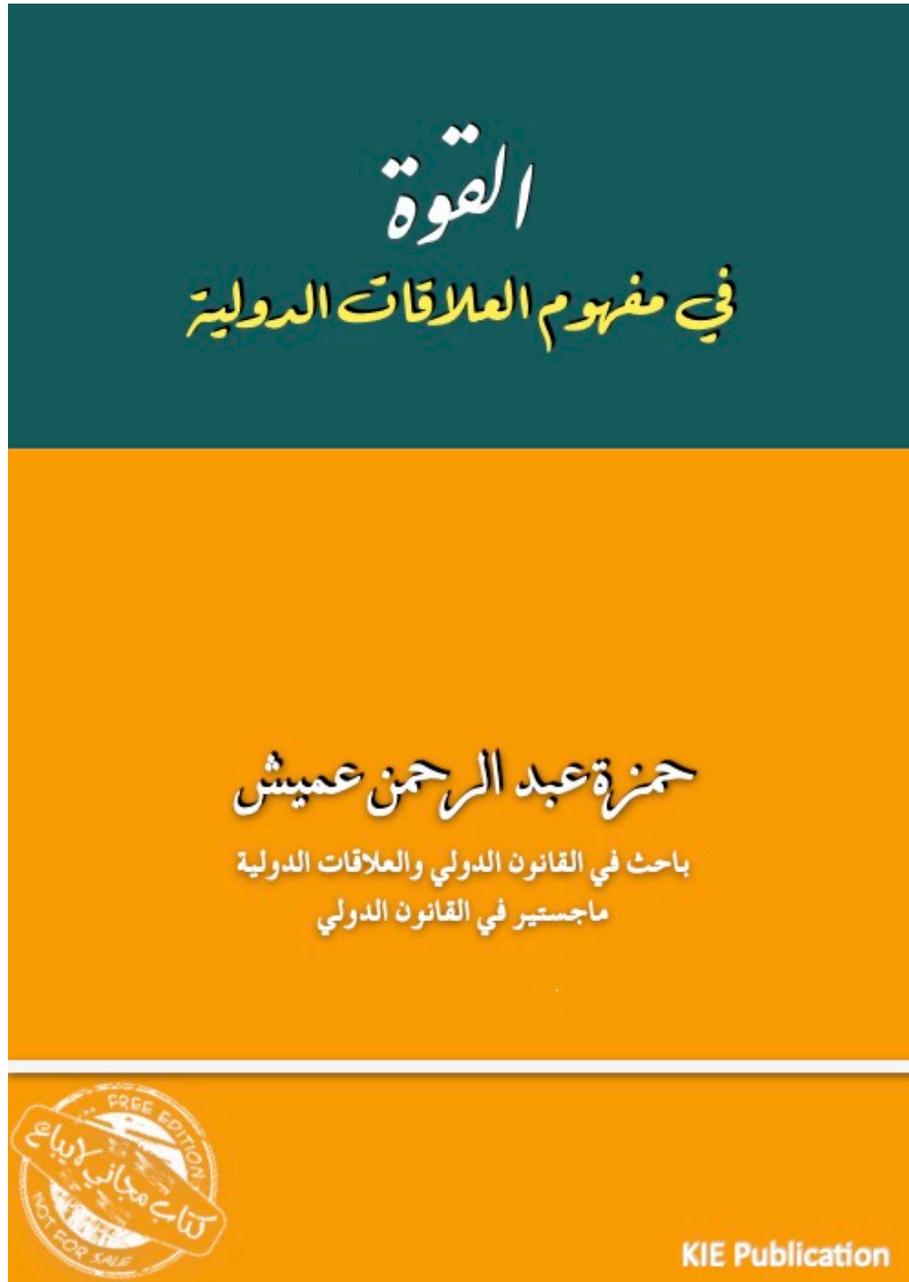
وبذلك تكون إجمالي الأموال الواجب تجنيبها وفق جميع الضوابط :

ملاحظات	إجمالي الإيرادات المحرمة	البيان
$(14,000 + 2,290,317) =$	2,304,317	الأموال الواجب تجنيبها عن الشركة حسب القول الأول
	100,000,000	عدد أسهم الشركة
علمًا أن الشركة محرمة وفق القول الأول	0.02304	حصة السهم الواحد من الأموال المحرمة الواجب تجنيبها (نسبة التطهير عن كل سهم)
$(14,000 + 1,023,883) =$	1,037,883	الأموال الواجب تجنيبها عن الشركة حسب القول الثاني
	100,000,000	عدد أسهم الشركة
علمًا أن الشركة محرمة وفق القول الثاني	0.01038	حصة السهم الواحد من الأموال المحرمة الواجب تجنيبها (نسبة التطهير عن كل سهم)

## هدية العدد: القوة في مفهوم العلاقات الدولية

لمؤلفه: حمزة عبد الرحمن عميش

رابط التحميل





## التحكيم التجاري وتسوية النزاعات المالية

وفق ضوابط الشريعة الإسلامية

Commercial Arbitration and Financial Dispute Settling

بوابة للجلسات الالكترونية للتحكيم وفض النزاعات المالية وتسويتها عن بُعد  
إضافة إلى توثيق الكتروني للجلسات

بعد الاتفاق على التحكيم أو تسوية النزاع، يمكننا تقديم الخدمات التالية:

- إعادة هندسة العقود والاتفاقات وفق ضوابط الشريعة الإسلامية.
- إعادة رسم العلاقات المالية وتحديد ما ينسجم وضوابط الشريعة الإسلامية.
- إجراء التسويات المحاسبية بعد فض النزاع بما ينسجم ومعايير المحاسبة الإسلامية (الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - الأيوبي).
- تطوير أسس العمل المحاسبي من خلال تقديم حلول تحافظ على انسيابية الأعمال وانضباطها الشرعي.
- تطوير أسس العمل التمويلي من خلال تقديم حلول المنتجات المالية الإسلامية.
- التحليل المالي وتقديم النصح والمشورة.
- المراجعة الشرعية وفق المعايير الشرعية (الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - الأيوبي).
- المراجعة المحاسبية وفق معايير المحاسبة والمراجعة الإسلامية (الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - الأيوبي).

<https://arbit.kantakji.com>



www.baitalzakat.com



موسوعة علمية ثقافية متخصصة بالزكاة

هدفنا توفير بيئة متكاملة لخدمة الأكاديميين والباحثين  
في تخصص الزكاة ومحاسبتها.  
تقديم خدمات حساب الزكاة وتدريب الأفراد وفق  
المعايير الإسلامية.  
لسنا متخصصين بجمع الزكوات والصدقات والتبرعات  
وصرفها على المستحقين.



الأخبار الزكوية



حساب الزكاة



مكتبة الزكاة

