



156



إعادة التفكير في المالية العامة

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 جلعود: 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 الشريعة أحمد زبانت، غليزان - الجزائر.

أسرة تحرير المجلة

رئيس التحرير: الدكتور سامر مظهر قنطقجي / رئيس التحرير
مساعده التحرير:

- الأستاذ إياد يحيى قنطقجي / مساعد تحرير الموقع الإلكتروني - ماجستير اقتصاد / اختصاص نظم تعليم الإلكتروني.
- 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

إدارة الموقع الإلكتروني: Kantakji-tech

رؤية المجلة

منصة عالمية تجمع الخبراء وأصحاب الأقلام 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: بيوت ريفية..... بريشة محمد حسان السراج
٨	إعادة التفكير في المالية العامة..... د. سامر مظهر قنطقجي
١٢	الرسوم الجمركية والتجارة العالمية: تحديات اقتصادية للشركات..... سيندي ليفي شوبهام سينغال زوي فوكس
١٩	زكاة الديون التجارية من منظور الاقتصاد الكلي..... د. محمد مروان شموط
٣٤	خصخصة القطاع العام في سورية..... مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية
٥٢	الدعوة لتهجير الفلسطينيين بين الماضي والحاضر..... حسين عبد المطلب الأسرج
٥٥	نظرة في تاريخ النقود ودورها..... سامر الشحنة البستاني
٦٤	الخسائر التشغيلية لبنك الاحتياطي الفيدرالي..... انخفضت إلى ٧٨ مليار دولار في عام ٢٠٢٤، وارتفعت "الخسائر غير المحققة" إلى ١٠٠٦ تريليون دولار Wolf Richter
٦٩	تحتاج أوروبا إلى نهج منسق للسياسة الصناعية..... Alfred Kammer Andrew Hodge Roberto Piazza
٧٤	تحليل مسار قطاع الطاقة العالمي وصولاً إلى عام ٢٠٥٠.....

هل الوقود المستدام هو الحل؟

نايثان لاش

تابيو ميلجين

أجاتا موتشا

أولي روسلر

٨٠ حالة سوق الصكوك وآفاق النمو

مايكل بينيت

هنري كويل

٨٣ قد يؤدي ارتفاع الأسعار إلى عدم الاستقرار المالي، مما يعقد مكافحة التضخم

Katharina Bergant

Mai Hakamada

Divya Kirti

Rui C. Mano

٨٦ كيف يبدو مستقبل الإدارة المالية المدعومة بالذكاء الاصطناعي؟

سارة فراير

لارينا بي

١٠١ كيف تبني فرق عمل مرنة قادرة على التكيف مع التحديات المتجددة

جاكلين براسي

آرون دي سميت

دانا ماور

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: بيوت ريفية



بريشة محمد حسان السراج
دكتور مهندس في تاريخ العمارة الإسلامية



إعادة التفكير في المالية العامة



@ FB , LinkedIn , Youtube

د. سامر مظهر قنطقجي

رئيس تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

ورقة ألقيتها في مؤتمر 16th Stef 2025 ICIEF بجامعة صطيف بالجزائر في ١٥-٥-٢٠٢٥

يُعدُّ تمويل الحكومة أو تمويل الدولة موضوعاً حيوياً، وأمره لا ينقضي .

وقد بذلت مختلف النظم الاقتصادية جهودها في تطوير هذ التمويل ومازالت تعمل، فتارة تصرّ ألمانية وفرنسا وكندا على إعادة هيكلة الوزارات، كما هو حال نموذج بيرسي الفرنسي . وتارة تُنشأ وزارة للكفاءة الحكومية كما في الولايات المتحدة لضغط جانب النفقات .

ترتكز تلك النظم على جانب النفقات كمدخل لها، وتشكّل الضرائب أساس إيراداتها، وقد أوصى صندوق النقد الدولي بأن تقابل الإيرادات الضريبية ١٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي . وهذا ينعكس على الأسواق على شكل رفع مستمر في الأسعار، لأن الضرائب تزيد التكاليف ولا تحسّم من إيرادات المكلف، طالما أنه قادر على نقلها للغير . فضلاً عن سعيه للتهرب من سدادها . وفي ذلك قال (أليكس كوبهام) الرئيس التنفيذي لشبكة العدالة الضريبية¹ : تثبت الشركات متعددة الجنسيات وأثرياء العالم أنه يمكن تجنب الضرائب ... وبعضها لديها شركات محاماة وشركات المحاسبة الأربع الكبرى لتقديم المشورة بشأن كيفية إدارة التزاماتهم الضريبية .

إلا أن تقاطع الضرائب وهي أداة السياسة المالية، مع الفوائد الربوية وهي أداة السياسة النقدية، يشكّل مزيجاً ساماً، يزيد أثره السيئ على الأسواق، كلما تعثر تقارب أهداف السياستين، ويحصل ذلك بعدة

¹ Alex Cobham & Bruce Edwards, Tax Injustice, IMF podcast, [Link](#)

أشكال؛ ومثالها أن تُستخدم أموال الضرائب لتمويل تكاليف فوائد الاقتراض العام، وقد وصلت مدفوعات الفائدة ٥٠٪ من الإيرادات الضريبية في أمريكا¹. وهذا يُدخل الاقتصاد العام في نفق الركود وقد يكون ركوداً تضخمياً، وهذا ما يُذكر باحتجاجات السترات الصفراء²، واحتجاجات الأردن³، واحتجاجات لبنان، وجميعها كتبنا فيها مقالات في حينه، حيث تدخل الاقتصادات، دائرة مغلقة بسبب انخفاض الإيرادات وزيادة الديون وقد يستمر هذا إلى ما لا نهاية، كما أشار إليها ابن خلدون، وأثبتها Laffer⁴ في ثمانينيات القرن الماضي.

هل هناك نظم أخرى غير ما عرفه الناس؟

إن المالية العامة في الاقتصاد الإسلامي تختلف جذرياً عن المالية العامة في الاقتصادات التقليدية، ويحتاج فهمها إلى هيكلية تخصصها، وهذا ليس غريباً، فالنماذج التي أشرنا لها تحاول إعادة هيكلة الوحدات الاقتصادية بالدمج أو بالفصل، لتحقيق هدف منشود يتمثل بقياس الحسابات القومية الاقتصادية، تمهيداً لبناء القرارات اللازمة لتنمية الاقتصاد، وتحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات العامة، وتوظيف الفائض العام إن وجد. وكل ذلك انطلاقاً من مدخل النفقات.

أما أدوات السياسة المالية التي أوجدها الاقتصاد الإسلامي فتركز على جانب الإيرادات، وهذا سلوك رشيد، فالنفقات لا تنتهي ولا شيء يحدها إلا وفرة الموارد، وإن الانطلاق من الإيرادات محدود بندرتها وبالتالي يكون ترشيد النفقات منوط بحجم الإيرادات والعكس ليس صحيحاً. وعليه فإن طرف النفقات العامة يجب ضبطه بترشيد الإنفاق، وتعظيم طرف الإيرادات مرهون بالوفرة.

تتكون السياسة المالية الإسلامية من سياستين مستقلتين ومتكاملتين:

- سياسة حكومية يُعبّر عنها بيت المال أو وزارة الخزانة (المالية)، وهو مسؤول عن الإنفاق العام. وتمويله يكون بموارد جارية.
- سياسة مجتمعية يُعبّر عنها بيت مال الزكاة، وهو مسؤول عن قضايا الفقر والبطالة. وتمويله يكون من المجتمع نفسه.

¹ Wolf Richter, Curse of Easy Money: US Government Interest Payments on the Ballooning Debt v. Tax Receipts, Higher Interest Rates, Inflation, Mar 31, 2024, [Link](https://kantakji.com/1267/)

² <https://kantakji.com/1267/>

³ <https://kantakji.com/1245/>

⁴ <https://kantakji.com/1044/>

عدم التحكم بأموال الضرائب شأن شائع عالمياً

- ١ . يذهب جزء كبير من الضرائب الأمريكية لدعم العدو الإسرائيلي، وقد تظاهر الأمريكيون وقاطعوا خطاب السيناتور جيلبيراند¹، بسبب الدعم الأمريكي للحرب على غزة. وظهرت مظاهرات أمريكيات غاضبات من تمويل هذه الحرب من أموال الأمريكيين الذين يبحثون عن حياة أفضل.
- ٢ . استقال (ألكسندر سميث) مستشار كبير بالوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من أجل غزة، قائلاً: الضرائب التي ندفعها تنفق على أشياء غير أخلاقية².

ويبقى خفض الضرائب هدف استراتيجي مستمر:

- ١ . ركز برنامج (سويلا برافرمان كيو سي) المدعية العامة لإنجلترا وويلز والنائبة عن فراهام والمرشحة لقيادة المحافظين على كيفية خفض الضرائب وإصلاح الاقتصاد البريطاني³.
- ٢ . شملت خطة (هاريس) الاقتصادية المرشحة للرئاسة في ٢٠٢٠ خفضاً لضرائب الذين يكسبون أقل من ٤٠٠ ألف دولار سنوياً، وزيادة على الشركات من ٢١٪ إلى ٢٨٪. وهذا ما ينسجم مع مفهوم التوظيف على بيت المال.
- ٣ . يرى (بافيت) أن أفضل طريقة لتعلم أطفالك عن الضرائب، هي أن تأكل ٣٠٪ من الحلوى المفضلة لديهم.
- ٤ . قال (ميلتون فريدمان)⁴: أبقى عينك على شيء واحد، وشيء واحد فقط: مقدار الإنفاق الحكومي.
- ٥ . يواجه صانعو السياسة الأوروبيون مقايضات شديدة وخيارات سياسية صعبة فبينما يعالجون مزيجاً ساماً من النمو الضعيف والتضخم المرتفع الذي يمكن أن يتفاقم⁵، بتشديد سياسات الاقتصاد الكلي من خلال:

¹ <https://youtu.be/9an0pGpIAy4?si=BAblPuN0bJd0p8Ar> , 6 Mar 2024.

² <https://x.com/i/status/1851277820703506703>

³ Suella Braverman, How she would cut taxes and reform Britain's economy, 14 Jul 2022, The Economist, [Link](#).

⁴ The world is entering a new era of big government, How should classical liberals respond?, Nov 20th 2021, The Economist, [Link](#)

⁵ Alfred Kammer, 2022 Europe Must Address a Toxic Mix of High Inflation and Flagging Growth, October 23, 2022, IMF Blog, [Link](#)

- خفض التضخم ومساعدة الأسر الضعيفة، (وهذه هي مهمة بيت مال الزكاة).
- مساعدة الشركات القابلة للحياة على التعامل مع الأزمات (وهذه مهمة يساعد بيت مال الزكاة فيها بإعادة النشاط لمن هو عامل).
- ٦. أعطت (جورجيا ميلوني) رئيسة وزراء إيطاليا درساً قاسياً لماكرون وفرنسا عن الضريبة الاستعمارية¹.

حلول استثنائية:

- وصلت الحلول بالبعض إلى القول:
- إن البيتكوين هو الأمل الوحيد في فصل الأموال عن الدولة²، بعيداً عن التضخم وبعيداً عن الضرائب.
 - تمنى أحد الحاخامات عودة الخلافة الإسلامية لأنها كانت لديها آليات مالية فعالة لحماية الفقراء، وكان اليهود الفقراء يستلمون مساعدات من الدولة، ويدفع أغنيائهم الجزية لبيت المال. وأضاف: لقد كانت العدالة في الخلافة نموذجاً مشرفاً.

تحتاج هذه المعلومات تفصيلاً وبسطاً، وهذا متاح في مؤلفاتنا التخصصية.

حماة (حماها الله) بتاريخ ١٧ ذي القعدة ١٤٤٦ هـ الموافق ١٥ أيار / مايو ٢٠٢٥ م

¹ <https://youtube.com/shorts/fzvNTbZBkFo?si=IWE9y8oZsZxnfNyb>

² Jack Kriesel, Bitcoin: OUR ONLY HOPE TO SEPARATE MONEY FROM STATE, Bitcoin Magazine, 3 Jul 2021, [Link](#)

الرسوم الجمركية والتجارة العالمية: تحديات اقتصادية للشركات¹

سيندي ليفي

شريكة أولى في مكتب مكنزي بلندن

شوبهام سينغال

شريك أول في مكتب ديترويت

زوي فوكس

شريكة مشاركة في مكتب واشنطن العاصمة

منذ أن أعلنت الولايات المتحدة في ٢ أبريل ٢٠٢٥ عن فرض رسوم جمركية متبادلة، شهدت الأسواق المالية حول العالم تقلبات شديدة، ما أثار القلق بشأن التأثيرات المحتملة على الاقتصاد العالمي. وقد أدت الرسوم التي فرضتها الحكومة الأمريكية منذ ذلك التاريخ إلى رفع متوسط الرسوم الجمركية إلى أعلى مستوى له منذ قرن، حيث ارتفع من نحو ٢٪ في بداية عام ٢٠٢٥ إلى أكثر من ٢٠٪ بحلول ١١ أبريل ٢٠٢٥. أما ردود الفعل من الدول الأخرى فقد تنوعت؛ فبينما فرضت الصين رسوماً تصل إلى ١٢٥٪ على الواردات الأمريكية، عرضت أكثر من ٧٥ دولة التفاوض، وفقاً للإدارة الأمريكية¹.

حتى الآن، ما زال من غير الواضح كيف ستتطور هذه الإجراءات، خاصة مع قرار الحكومة الأمريكية بتجميد معظم الرسوم المفروضة على دول بعينها لمدة ٩٠ يوماً. ومع ذلك، من المؤكد أن لهذه الرسوم تأثيراً كبيراً على تكاليف الشركات، وعلى الطلب من جانب المستهلكين والشركات، وكذلك على الميزة التنافسية في السوق بين الشركات المختلفة. وفي ظل هذا الواقع، يواجه قادة الأعمال الكثير من القرارات الفورية التي يجب اتخاذها بسرعة، لدرجة أن بعضهم أنشأ وحدات خاصة لمتابعة التطورات السياسية العالمية والتعامل معها. وفي هذا المقال، نقدم ثلاث خطوات رئيسية يمكن أن تساعد الشركات على اتخاذ قرارات استراتيجية على المدى المتوسط والطويل:

- ١- تحليل الوضع التنافسي بالنسبة للمنافسين.
- ٢- تحديد الاستراتيجيات العامة وما يجب فعله.
- ٣- اختبار القرارات في ظل حالة عدم الاستقرار الحالية.

¹ شركة مكنزي، 18 أبريل 2025، رابط.

تحليل الوضع التنافسي مقارنة بالمنافسين

مع تقدم القادة في التعامل مع ردود الأفعال السريعة، يجب عليهم أن يفكروا في التغيرات الطويلة الأمد التي ستطرأ على أعمالهم. عليهم أن يقيموا كيف ستؤثر الرسوم الجمركية الجديدة على ميزتهم التنافسية وآفاق توسعهم:

- الميزة التنافسية في السوق: تؤثر الرسوم الجمركية بشكل مختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، فكل شركة تعمل في بيئة مختلفة من حيث الموقع الجغرافي، ومزيج المنتجات، والعمليات، وسلسلة الإمدادات. وهذا الاختلاف يستدعي من كل شركة أن تقيم كيف ستؤثر الرسوم الجمركية الجديدة على ميزتها التنافسية في السوق. العديد من القادة في عالم الأعمال بدؤوا بالفعل في حساب تأثير هذه الرسوم على تكاليف العمليات، لكن الخطوة التالية هي فحص تأثير هذه الرسوم على منافسيهم وتكاليفهم، بالإضافة إلى المنتجات البديلة. فمن خلال هذا التحليل، يمكن للشركات تحديد ما إذا كانت قادرة على الحفاظ على هوامش ربحها وربما تسريع مبيعاتها، أم إذا كان عليها اتخاذ خطوات لتقليص حجم أعمالها. وبالنظر إلى أن بعض الدول قد فرضت قيوداً جديدة على التصدير رداً على الرسوم الجمركية الأمريكية، يتعين على القادة دراسة قدرتهم على الحفاظ على الوصول إلى الأسواق والإمدادات مقارنةً بمنافسيهم، ومدى الحاجة لتوسيع الإنتاج لمواكبة هذه المتغيرات.

- الطلب: من المحتمل أن تؤثر التغيرات في الرسوم الجمركية بشكل كبير على الإنفاق في الأعمال التجارية، وعلى إنفاق المستهلكين والحكومات. وأيضاً على حركة التجارة بين الدول. لذلك، يجب على الشركات أن تدرس كيف يمكن أن تؤثر الحالة الاقتصادية العامة على الطلب على منتجاتها. كما يجب أن تفحص الشركات كيف سيؤثر الطلب إذا دعت الرسوم الجمركية لزيادة الأسعار. وأخيراً، عليها أن تفكر فيما إذا كانت أسواق عملائها الرئيسيين تتوافق مع مسارات التجارة التي تتوسع أو تتقلص.

تحليل هذين البعدين لكل مزيج من المنتجات والمناطق الجغرافية يمكن أن يساعد قادة الأعمال في تحديد مجموعة من الإجراءات لحماية الاقتصاديات الخاصة بشركاتهم وربما تسريع التوسع.

يمكن للشركات تقييم وضعها من خلال فهم كيفية تأثير الرسوم الجمركية على ميزتها التنافسية النسبية وعلى طلب العملاء.

مصفوفة تأثير الرسوم الجمركية على مستوى الشركة.

تسريع النشاط التجاري والاستثمار في التوسع	تعزيز حصة السوق وحماية الأرباح	في حال التحسن • تأثير التكاليف أقل مقارنة بالمنافسين أو البدائل المتاحة. • الحفاظ على الوصول إلى السوق أو الموارد، أو القدرة على التوسع في الإنتاج مقارنة بالمنافسين. الميزة التنافسية في السوق
الاستثمار لإعادة تنظيم التكاليف	تحسين الأداء وإعادة ترتيب الأولويات	في حال التراجع • تأثير التكاليف أعلى مقارنة بالمنافسين أو البدائل. • صعوبة في الوصول إلى السوق أو الموارد، أو ضعف القدرة على التوسع في الإنتاج مقارنة بالمنافسين.
في حال النمو • ازدياد الطلب على المنتجات في السوق. • عدم تأثير تغير الأسعار كثيرًا على قرار الشراء. • التوافق مع الأسواق التجارية المتوسعة.	في حال الانكماش • قلة الطلب على المنتجات في السوق. • تأثر الناس كثيرًا عند تغير الأسعار. • التوافق مع الأسواق التجارية المتراجعة.	

طلب العملاء

ماكزي أند كومباني

تحديد الاستراتيجية المناسبة واتخاذ الخطوات الفعالة

عندما تواجه الشركات تدابير تجارية جديدة، يجب على القادة أن يتجاوزوا التفكير في كيفية تقليل الأضرار فقط، وأن يبحثوا في الفرص التي قد تأتي مع هذه التغييرات. كما وضعنا في مقال سابق²، يمكن تصنيف الإجراءات التي قد تتخذها الشركات استجابة للتغيرات الأخيرة في الرسوم الجمركية إلى أربع استراتيجيات رئيسية. هذه الاستراتيجيات تختلف حسب وضع كل شركة وظروفها الخاصة:

- تسريع النشاط التجاري والاستثمار في التوسع: الشركات التي تدرج تحت هذا التوجه عادةً ما تكون لديها مواقع تشغيل قوية وسلاسل إمدادات فعالة تمنحها ميزة تنافسية عن غيرها. هذا يعني أنها في موقع مميز يتيح لها التحرك بسرعة لتعزيز أدائها التجاري، سواء من خلال تحسين

الأسعار، أو توسيع فريق المبيعات، أو زيادة وجودها في طرق البيع المختلفة، أو زيادة القدرة الإنتاجية في المصانع الحالية. لكن الأمر لا يقتصر على اتخاذ خطوات سريعة فقط، بل من المهم أيضاً التفكير في المستقبل على المدى الطويل. لذلك، يجب على هذه الشركات أن تدرس فرص استثمارية طويلة الأمد، مثل إطلاق منتجات جديدة في السوق، أو تعزيز سمعة علامتها التجارية، أو شراء شركات أخرى لتوسيع نطاق أعمالها، أو إنشاء مصانع جديدة تساهم في التوسع وتعزيز قدرتها على التوسع في المستقبل.

- تعزيز حصة السوق وحماية الأرباح: الشركات في هذه الفئة تتمتع بموقع أفضل من منافسيها، لكنها تواجه تراجعاً في الطلب من العملاء. وللحفاظ على هذا الموقف، يجب عليها التركيز على استخدام إمكانياتها الداخلية وتجنب الاستثمارات الكبيرة حتى يستقر الطلب. ومن الإجراءات التي يمكن اتخاذها: تعديل الأسعار لبعض الفئات من العملاء، وكذلك تقديم مكافآت للعملاء المخلصين، وتوسيع المبيعات في أسواق جديدة حيث تحسن وضعها مقارنة بالمنافسين بعد تطبيق الرسوم الجمركية الجديدة.

- الاستثمار لإعادة تنظيم التكاليف: تتعلق هذه الاستراتيجية بالشركات التي تراجعت قدرتها التنافسية ولكن لا تزال تتمتع بطلب متزايد ومستقر من العملاء. فإذا كان قادة هذه الشركات يرون أن لديهم فرصة للاستمرار في السوق رغم هذا التراجع، فعليهم التفكير في خفض التكاليف لتحسين الهوامش الربحية، دون التضحية بالطلب القائم. وتشمل الخطوات الفورية التي يمكن اتخاذها على إعادة هندسة التكاليف، وتحسين التصميم لتقديم أعلى قيمة ممكنة بأقل تكلفة (تصميم للقيمة)، وإعادة التفاوض مع الموردين، وإعادة تشكيل شبكة التوريد بشكل انتقائي، وضبط الأسعار بدقة، إلى جانب استثمارات محتملة في تمييز المنتجات عن المنافسين. وفي بعض الحالات، قد يتوجب على القيادات التفكير في التخلي عن خطوط الأعمال غير المربحة وتبسيط مجموعة العمليات والمنتجات. وعلى المدى المتوسط، ينبغي على هذه الشركات أيضاً تحديد كيفية تعزيز موقعها في السوق عبر مراجعة سلاسل الإمداد، وإعادة توزيع مواقع التصنيع، وإعادة تنظيم الكفاءات والعمليات الداخلية، بما يضمن استعادة مكانتها التنافسية وتحقيق نمو مستدام.

- تحسين الأداء وإعادة ترتيب الأولويات : الشركات في هذه الفئة تجد نفسها في موقف صعب لأنها تعتمد على منتجات معرضة بشكل كبير للرسوم الجمركية، بالإضافة إلى أنها تشهد انخفاضاً في الطلب من العملاء. لذلك، يجب على القادة التفكير في تقليل هذا الخطر من خلال تسريع عملية تقليل التكاليف، وتأجيل أي استثمارات كبيرة في المجالات التي قد تتأثر أكثر بالرسوم الجمركية، والنظر في خيارات لإعادة هيكلة الشركة. أمّا في بعض الحالات، من الأفضل للشركة أن تركز فقط على الأسواق التي تمتلك فيها ميزة تنافسية واضحة، سواء من حيث الربحية أو قوة الموقف في السوق. أيضاً، من المهم أن تعمل على تحسين تنوع المنتجات والأسواق التي تبيعها، بما يتماشى مع محفظتها التجارية بشكل عام.

مراجعة القرارات في ظل التحديات الحالية

القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركات ليست ثابتة أو دائمة. يحتاج قادة الأعمال إلى تحليل مجموعة من السيناريوهات المحتملة، بعضها قد يتطلب تحركات استراتيجية مختلفة. ولإيجاد أفضل طريقة للتعامل مع الوضع، يجب على القادة أن يسألوا أنفسهم الأسئلة التالية:

- ما هي المنتجات التي يحتفظ فيها موقعي التنافسي بالثبات حتى مع تغير الظروف أو السيناريوهات المستقبلية المختلفة؟ وما هي الخطوات أو الإجراءات المشتركة التي ينبغي اتخاذها لدعم هذه المنتجات بغض النظر عن السيناريو المستقبلي؟

- عند اتخاذ قرارات كبيرة، مثل نقل مصنع، ما هو الحد الذي يجب أن أجتاز فيه الرسوم الجمركية أو التغيرات التجارية الأخرى لكي أغير قرارتي؟ وهل هذا الحد منخفض بما يكفي حتى تصبح تكلفة عدم التحرك أكبر من أي مخاطرة قد أواجهها إذا قررت التحرك؟

الإجابات على هذه الأسئلة ستساعد قادة الشركات في تحديد الأوقات التي يجب عليهم التحرك فيها، وتلك التي يمكنهم الانتظار خلالها.

وتتساءل العديد من الشركات أيضاً ما إذا كان من الممكن تقليل حالة عدم اليقين الحالية. ورغم أننا لا نوصي بمحاولة التنبؤ بتطور الرسوم الجمركية على المدى الطويل، إلا أن فهم أولويات الإدارة الأمريكية قد يساعد في معرفة التغيرات التي قد تستمر لفترة طويلة وأيّها قد تكون مؤقتة. وتشمل أولويات الحكومة الأمريكية المجالات التالية:

• تعزيز الأمن الوطني : فرضت الولايات المتحدة قيوداً تجارية على بعض الصناعات التي تعتبرها ضرورية لحماية التقنيات الحساسة والتكنولوجيات المزدوجة الاستخدام، بالإضافة إلى إعادة بناء القاعدة الصناعية الدفاعية المحلية. وقد شملت هذه الإجراءات فرض رسوم جمركية على الصلب والألومنيوم، ومن المتوقع اتخاذ خطوات مماثلة على صناعة أشباه الموصلات³. كما حددت الحكومة الأمريكية عدداً من القطاعات التي تعد حيوية للأمن الوطني، مثل صناعة السيارات، والمعادن الأساسية والمصنعة، والبطاريات، والتصنيع البيولوجي، وأدوات الآلات، والإلكترونيات الدقيقة، والأدوية، وبناء السفن، والمنتجات التكنولوجية، ومعدات النقل⁴.

• تعزيز التصنيع الأمريكي : أكدت الحكومة الأمريكية أن الهدف الرئيسي من فرض الرسوم الجمركية الأخيرة هو تشجيع الشركات على نقل المزيد من عمليات التصنيع إلى داخل الولايات المتحدة⁵. وتشير الإدارة إلى أن استعادة وظيفة تصنيع واحدة يمكن أن تؤدي إلى خلق "من ٧ إلى ١٢ وظيفة جديدة" في صناعات أخرى مترابطة. وهذا سيساهم في زيادة قدرة الولايات المتحدة على المنافسة من خلال تحسين الإنتاجية، ويعزز الابتكار المحلي من خلال زيادة الإنفاق على البحث والتطوير⁶. على سبيل المثال، تشير الإدارة بشكل خاص إلى صناعة السيارات كأحد المجالات التي تركز عليها هذه السياسات⁷.

• موازنة العلاقات التجارية : أكدت الإدارة الأمريكية أنها تستخدم الرسوم الجمركية بهدف تقليل أو القضاء على العجز التجاري الكبير الذي تعاني منه الولايات المتحدة، والذي سببه "الفوارق في الرسوم الجمركية والعوائق التجارية غير الجمركية التي تفرضها بعض الدول الأخرى"⁸. ولتصحيح هذا الوضع، أشار الرئيس ترامب إلى أنه على سبيل المثال، يجب على الاتحاد الأوروبي شراء كميات أكبر من مصادر الطاقة مثل النفط والغاز من الولايات المتحدة. كما أن جميع القطاعات التي لا تدرج تحت فئات الأمن القومي أو التصنيع الأمريكي من المحتمل أن تخضع لمفاوضات تهدف إلى تقليص العجز التجاري الخاص بكل دولة.

في ظل التغيرات الحالية في التجارة العالمية، من الضروري أن يقوم قادة الشركات بدراسة وتحليل الوضع التنافسي لشركاتهم وكذلك السوق التي تعمل فيها منتجاتهم. يساعد هذا التحليل في تحديد اللحظات الحاسمة التي تستدعي اتخاذ قرارات استراتيجية معينة على المدى القصير والمتوسط. فمن خلال هذه

الرؤية الواضحة، يمكن لفريق القيادة في الشركة اتخاذ خطوات مسبقة لضمان التعامل مع التحديات المرتبطة بالرسوم الجمركية، وفي نفس الوقت ضمان قدرة الشركة على الحفاظ على قوتها واستمرار توسعها ونموها.

زكاة الديون التجارية من منظور الاقتصاد الكلي

د. محمد مروان شموط

شرح الله سبحانه وتعالى لعباده فريضة الزكاة إلى جانب فرائض أخرى أساسية بما يُتَعَبَّدُ بها الله ويُتَقَرَّبُ إليه، وبالتوازي بما ينظَّمُ أمور مجتمعهم المعيشي والاقتصادي من أجل عمارة الأرض، فبالنظر إلى مقاصد المجتمع الكلية قد تختلف الأحكام والآراء لتتقدم حينها الأهداف المجتمعية على الأهداف الفردية، فقد أُمِرنا بالاعتصام بحبل الله جميعاً بعيداً عن التفرق، وأيضاً بالإيثار على أنفسنا ولو كان هناك خصاصة.

أَجْمَلَ الله سبحانه وتعالى في كتابه فريضة الزكاة مبيناً أحكامها ومبرزاً أهميتها، وأتت السنة النبوية الشريفة مفصلةً في كثيرٍ من أحكامها بما تراءى في الواقع حينها، ومع تغيرات الواقع وتطوراتهِ يُصبح لزماً استنباط الأحكام المناسبة بما يجاري مقتضيات البيئة المحيطة وبما لا يخرج ابتداءً عن ثوابت ومبادئ الشريعة السمحاء، ومن القضايا المعاصرة التي بُذلت الجهود في استنباط أحكامها " زكاة الديون " عموماً والتجارية خصوصاً، فقد تباينت كثيراً أقوال الفقهاء وتشعبت آراؤهم؛ لعدم الوقوف على نصٍ صريحٍ في كتاب الله جلَّ جلاله أو في سنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وإنما تشبثت أدلة الفقهاء وحججهم في ثنايا آثار بعض الصحابة والتابعين رضوان الله عليهم، إلى جانب إعمال فكر الاجتهاد المبني على المعقول بما يتوافق مع مقاصد الشريعة الإسلامية مراعاة لمقتضيات الزمان والمكان والحال، ومن هنا انبثقت فكرة تناول هذا الموضوع ربطاً بمقاصد الشريعة المبنية على فكر المجتمع الكلي بالتوافق مع الفكر الفردي (الجزئي)، وما هذه المقالة المعنونة بـ: " زكاة الديون التجارية من منظور الاقتصاد الكلي " إلا عبارة عن وجهة نظر قد تحتمل الصواب أو الخطأ، ويُرتجى منها الأجر والثواب من الله عزَّ وجل، فإن كانت على صواب فمن توفيق الله وهديهِ، وإن كانت على غير ذلك فمن نفس الكاتب والشیطان.

تنبع أهمية الديون التجارية وخصوصاً في عصرنا الحالي لكثرة التطبيقات والنوازل المعاصرة المرتبطة بالديون بشكل مباشر أو غير مباشر؛ ويسبب ازدياد حجم المعاملات المالية، وتوسع الأعمال؛ حيث تعتبر الديون شكلاً من أشكال التمويل الأقل تكلفةً وبإجراءاتٍ بسيطةٍ، هذا ما يدعو إلى البحث المستمر وتوخي الحذر لعدم محاباة طرف على آخر، خاصة في مسألة زكاة الديون.

حكم ومشروعية الدين :

عرّف الحنفية الدين بأنه: مالٌ حكمي يحدث في الذمة ببيع أو استهلاك أو غيرهما¹، فهو علاقة مالية تنشأ بين طرفين أحدهما مدين لما أخذ، والآخر دائن بما أعطى، وقد يكون الدين نقوداً كما في القرض، أو عيناً كما في السلم مثلاً، فالدين هو الأعم والأشمل.

شرع الله سبحانه وتعالى الدين لعباده، قال تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئاً [البقرة: ٢٨٢]، كما ورد في السنة الفعلية: (أن النبي صلى الله عليه وسلم اشترى طعاماً من يهوديٍّ إلى أجل، فرهنه درعه)²، فهذا ما يؤكد مشروعية الدين وإباحته.

ويوجد للديون أسباب كثيرة ذكر الكاساني منها التجارة من بيع وشراء وإجارة واستدانة³، إلا أن ذلك لا يعني أن على المسلم أن يتخذ الدين ديدنه بل عليه الحذر فقد جاء في الحديث الشريف: (أن رسول الله صلى الله عليه وسلم كان يدعو في الصلاة ويقول: اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنَ الْمَأْثَمِ وَالْمَغْرَمِ، فقال له قائل: ما أكثر ما تستعين يا رسول الله من المغرم؟ قال: إن الرجل إذا غرم حدث فكذب، ووعد فأخلف)⁴، كما أنه صلى الله عليه وسلم حذر من التسويف والتأخير في قضاء الدين، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (مَطْلُ الْغَنِيِّ ظُلْمٌ)⁵، كما بين صلى الله عليه وسلم أهمية سداد الدين بقوله: (والذي نفسي بيده، لو أن رجلاً قُتِلَ في سبيل الله، ثم أُحْيِيَ، ثم قُتِلَ، ثم أُحْيِيَ، ثم قُتِلَ، وعليه دينٌ، ما دخل الجنة حتى يُقضى عنه دينه)⁶.

1 - ابن نجيم، زين الدين بن إبراهيم، الأشباه والنظائر، دار الفكر، ط1، 1983، ص 421.

2 - البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، دار ابن كثير، ط1، ٢٠٠٢، حديث رقم (2200)، ص 525.

3 - الكاساني، علاء الدين أبو بكر بن مسعود، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، دار الكتب العلمية، ط2، ٢٠٠٣، ج10، ص 158.

4 - البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، دار ابن كثير، ط1، ٢٠٠٢، حديث رقم (2397)، ص 577.

5 - البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، دار ابن كثير، ط1، ٢٠٠٢، حديث رقم (2400)، ص 577.

6 - الألباني، محمد ناصر الدين، صحيح سنن النسائي، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، ط1، ١٩٩٨، ج3، حديث رقم (4698)، ص 259.

وقد تخرج الديون عن مشروعيتها إن لم تنضبط بضوابطها كتحديد الأجل، والتوثيق، ووجود عقد محدد الأطراف، وإلا فقدت الديون مشروعيتها وأصبحت محرمة كالدين الذي يخالطه ربا النسيئة أو ربا القرض، أو الدين الذي ينجم عن بيع العينة، والتورق غير المشروع.

زكاة الديون عند الفقهاء:

- اختلف الفقهاء في حكم الزكاة في الديون مفرقين بين نوعين من الديون، وفق المسألتين الآتيتين:
- أثر الدين في زكاة مال الدائن: يُقصد منه إن كان الدين تجب تزكيته فيضم إلى وعاء الزكاة أو لا تجب الزكاة فيه فلا يضم.
 - أثر الدين في زكاة مال المدين: يُقصد منه إن كان الدين يجوز إسقاطه من الزكاة فيطرح من وعاء الزكاة، أو لا يجوز إسقاطه فلا يطرح، وبعض الفقهاء اصطلاحوا في ذلك بأن الدين يمنع الزكاة أو لا يمنعه، على أن قصدهم في ذلك المنع بما مقداره من الدين وليس الزكاة كلها.
- وجعل أغلب العلماء الحكم الفقهي في كل مسألة لوحدها دون ربطها بالآخرى، معتبرين في ذلك الاقتصاد الجزئي في حكمهم على زكاة الديون، إلا أن بعض العلماء ومنهم الدكتور المصري لم يطمئن بالحكم على أحدهما دون الربط مع الآخر، فجعل حتمية طرح الديون الدائنة من وعاء الزكاة عند ضم المدينة إليه وبالعكس¹، وهذا مؤداه الحكم من منظور الاقتصاد الكلي للحكم في زكاة الديون فيجتنب حينها ثني الزكاة أو عدم إيجاب الزكاة في المال مطلقاً على المستوى الكلي.
- إنَّ مما لا يخفى قوله في الأسباب الأساسية في الاختلاف في حكم الزكاة على الديون (المدينة والدائنة) كان لعدم انضباط أحكامها بنصوص من القرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة، إضافة إلى تعدد ما أثر عن الصحابة والتابعين من أقوال مختلفة؛ مما حدا بالفقهاء للاجتهاد بناءً على أساس المقاصد الشرعية والضوابط الفقهية الأساسية كلاً له أدلته وحججه، محاولين مراعاة مصالح الفقراء والأغنياء في آن واحد، فقاموا لأجل الحكم على زكاة الديون بتقسيمها وتصنيفها، واختلفوا على تقسيمات متعددة، منها:
- حسب حلول أجلها: حال وآجل.
 - حسب القدرة على تحصيلها: مرجو وغير مرجو (مظنون)، أو الدين على مليء والدين على جاحد.
 - حسب الأموال المتعلقة بها: متعلقة بأموال ظاهرة ومتعلقة بأموال باطنة.

¹ - المصري، رفيق يونس، زكاة الديون، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 14، 2002، ص 30.

- حسب استقرارها في الذمة وانشغال الذمة بها: مستقرة وغير مستقرة.
 - حسب ما يقابلها: مقابل عروض ومقابل قروض.
 - حسب الغاية التي أنشئت لأجلها: من باب الإحسان والإرفاق (كالقرض الحسن) ومن باب المعاملة المالية (كالبيع الآجل) ومن باب حماية الأموال (كالأمانات).
 - حسب ما يقابلها من أموال زكوية: ديون من أموال زكوية وديون من أموال غير زكوية.
 - وانفرد أبو حنيفة بتقسيم الديون على ثلاث مراتب: دين قوي؛ وهو ما يكون بدلاً عن مال أصله للتجارة، ودين وسط؛ وهو أن يكون بدلاً عن مال لا زكاة فيه (قنية)، ودين ضعيف؛ وهو ما يكون بدلاً عما ليس بمال كالمهر وبدل الخلع¹.
- هذه التقسيمات إضافة إلى تقسيمات أخرى متنوعة أنشأت أيضاً خلافاً لمتنوعة في الحكم في زكاة الديون، فمن هذه التقسيمات ما هو غامض وقد استنكره بعض الفقهاء، فقد قال ابن حزم في بعض هذه التقسيمات: أما تقسيم مالك ففي غاية التناقض، وما نعلمه عن أحد قبله، وكذلك قول أصحاب أبي حنيفة أيضاً².
- وصنف أبو عبيد الآراء المختلفة للفقهاء في مسألة زكاة الديون في أموال الدائن على المدين في خمسة أوجه³:
١. أن تعجل زكاة الدين مع المال الحاضر إذا كان على الأملياء.
 ٢. أن تؤخر زكاة الدين إذا كان غير مرجو حتى يقبض، ثم يزكى بعد القبض لما مضى من السنين.
 ٣. ألا يزكى الدين إذا قبض وإن أتت عليه سنون إلا زكاة واحدة.
 ٤. أن تجب زكاة الدين على الذي عليه الدين (المدين) وتسقط عن ربه المالك له (الدائن).
 ٥. إسقاط الزكاة عنه البتة، فلا تجب على واحد منهما (المدين أو الدائن)، وإن كان على ثقة أنه مليء.

أما في مسألة زكاة الديون في أموال المدين على الدائن فلخصها العايضي في الأقوال الأربعة الآتية⁴:

1 - السرخسي، شمس الدين، المبسوط، مطبعة السعادة، ط١، ١٣٢٤ هـ، ج٢، ص 195.
 2 - ابن حزم، علي بن أحمد بن سعيد، المحلى، ج٦، إدارة الطباعة المنيرية، ط١، 1352 هـ، ص 102.
 3 - أبو عبيد، القاسم بن سلام، كتاب الأموال، ط١، دار الشروق، ١٩٨٩، ص 530-531.
 4 - العايضي، عبد الله بن عيسى، زكاة الديون المعاصرة، دار الميمان، ط١، 2015، ص 74-75.

١ . أنَّ الدَّيْنَ لا يمنع وجوب الزكاة في المال مطلقاً؛ سواء كان الدَّيْن حالاً أم مؤجلاً، وسواء كان المال من الأموال الظاهرة أم من الباطنة، فلا يطرح الدَّيْن من وعاء الزكاة .

٢ . أنَّ الدَّيْنَ يمنع وجوب الزكاة في المال مطلقاً، فيطرح من وعاء الزكاة .

٣ . أنَّ الدَّيْنَ يمنع وجوب الزكاة في الأموال الباطنة (كعروض التجارة) دون الأموال الظاهرة (كالأنعام والزروع) .

٤ . يجب التفريق بين الدَّيْن المؤجل والحال، فإذا كان الدَّيْن حالاً منع وجوب الزكاة، وإذا كان الدَّيْن مؤجلاً لم يمنع وجوب الزكاة .

هذا وتوجد أيضاً تصنيفات أخرى متنوعة ومتفرعة؛ لكن يُكتفى بعرض هذه التصنيفات التي يرتجى عرضها فقط دون الخوض بتفاصيلها أو الترجيح بينها أو تحرير محال النزاع، فالغاية المرجوة في هذا المقال هو ترجمة الأقوال الفقهية الرئيسية فقط دون الفروع بأسلوب محاسبي مهني وعلى مستوى الاقتصاد الكلي بما يبين النتائج والآثار المترتبة على كل منها .

الحالات الرئيسية لزكاة الديون :

يتضح من خلال عرض الأحكام الفرعية والآراء الفقهية المتنوعة لزكاة الديون وجود أربع حالات رئيسية، هي :

١ . إيجاب الزكاة في الديون المدينة بإضافتها إلى وعاء الزكاة وجواز حسم الديون الدائنة من وعاء الزكاة .

٢ . عدم إيجاب الزكاة في الديون المدينة بعدم إضافتها إلى وعاء الزكاة وعدم جواز حسم الديون الدائنة من وعاء الزكاة .

٣ . إيجاب الزكاة في الديون المدينة بإضافتها إلى وعاء الزكاة وعدم جواز حسم الديون الدائنة من وعاء الزكاة .

٤ . عدم إيجاب الزكاة في الديون المدينة بعدم إضافتها إلى وعاء الزكاة وجواز حسم الديون الدائنة من وعاء الزكاة .

وحسب المفهوم الطبيعي للدَّيْن الذي هو علاقة مالية تنشأ بين طرفين أحدهما مدين لما أخذ، والآخر دائن بما أعطى، فبذلك كل دين مدين لدى أحد الأطراف سيكون مقابله حكماً دين دائن لدى الطرف الآخر،

وعلى اعتبار أنَّ الفتيا موحدة بين الطرفين فيمكن اعتبار كل حالة من الحالات السابقة تخص الطرفين بالوقت نفسه، ويمكن بيان نتائجهما وآثارهما من خلال المثال الافتراضي الآتي :

مثال افتراضي :

بفرض أن الشركة (أ) الدائنة لديها الميزانية الآتية في تمام الحول الأول :

المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب
100,000	بضائع	100,000	حقوق ملكية
100,000	إجمالي	100,000	إجمالي

وبفرض أن الشركة (ب) المدينة لديها الميزانية الآتية في تمام الحول الأول :

المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب
100,000	نقدية	100,000	حقوق ملكية
100,000	إجمالي	100,000	إجمالي

وبفرض أن الشركة (أ) الدائنة باعت البضائع التي تمتلكها (بالكلفة) خلال الحول الثاني وبالأجل إلى الشركة (ب) المدينة :

فتصبح ميزانية الشركة (أ) في تمام الحول الثاني :

المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب
100,000	ديون مدينة	100,000	حقوق ملكية
100,000	إجمالي	100,000	إجمالي

وتصبح ميزانية الشركة (ب) في تمام الحول الثاني :

المبلغ	الحساب	المبلغ	الحساب
100,000	بضائع	100,000	ديون دائنة
100,000	نقدية	100,000	حقوق ملكية
200,000	إجمالي	200,000	إجمالي

وبتطبيق الحالات الأربعة السابقة على الحولين (الأول والثاني) وعلى الأموال الزكوية للشركتين (أ) و(ب) بشكل فردي وعلى مستوى الاقتصاد الكلي المتمثل بمجموع الشركتين (أ + ب) (على اعتبار اكتمال الدورة الاقتصادية لكل منهما ضمن حلقة المجتمع) نجد النتائج الآتية:

الحالة الأولى – إيجاب الزكاة في الديون المدينة وجواز حسم الديون الدائنة:

تمام الحول الثاني						تمام الحول الأول					
الشركتان (الاقتصاد الكلي)		الشركة (ب)		الشركة (أ)		الشركتان (الاقتصاد الكلي)		الشركة (ب)		الشركة (أ)	
المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ
ديون مدينة	100,000	بضائع	100,000	ديون مدينة	100,000	بضائع	100,000	نقدية	100,000	بضائع	100,000
بضائع	100,000	نقدية	100,000			نقدية	100,000				
نقدية	100,000	ديون دائنة	(100,000)								
ديون دائنة	(100,000)										
إجمالي	200,000	إجمالي	100,000	إجمالي	100,000	إجمالي	200,000	إجمالي	100,000	إجمالي	100,000

الحالة الثانية – عدم إيجاب الزكاة في الديون المدينة وعدم جواز حسم الديون الدائنة:

تمام الحول الثاني						تمام الحول الأول					
الشركتان (الاقتصاد الكلي)		الشركة (ب)		الشركة (أ)		الشركتان (الاقتصاد الكلي)		الشركة (ب)		الشركة (أ)	
المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ
بضائع	100,000	بضائع	100,000			بضائع	100,000	نقدية	100,000	بضائع	100,000
نقدية	100,000	نقدية	100,000			نقدية	100,000				
إجمالي	200,000	إجمالي	200,000	إجمالي	0	إجمالي	200,000	إجمالي	100,000	إجمالي	100,000

الحالة الثالثة - إيجاب الزكاة في الديون المدينة وعدم جواز حسم الديون الدائنة :

تمام الحول الأول						تمام الحول الثاني					
الشركة (أ)		الشركة (ب)		الشركتان (الاقتصاد الكلي)		الشركة (أ)		الشركة (ب)		الشركتان (الاقتصاد الكلي)	
المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي
100,000	بضائع	100,000	نقدية	100,000	بضائع	100,000	ديون مدينة	100,000	بضائع	100,000	ديون مدينة
				100,000	نقدية			100,000	نقدية	100,000	بضائع
										100,000	نقدية
100,000	إجمالي	100,000	إجمالي	200,000	إجمالي	100,000	إجمالي	200,000	إجمالي	300,000	إجمالي

الحالة الرابعة - عدم إيجاب الزكاة في الديون المدينة وجواز حسم الديون الدائنة :

تمام الحول الأول						تمام الحول الثاني					
الشركة (أ)		الشركة (ب)		الشركتان (الاقتصاد الكلي)		الشركة (أ)		الشركة (ب)		الشركتان (الاقتصاد الكلي)	
المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي	المبلغ	المال الزكوي
100,000	بضائع	100,000	نقدية	100,000	بضائع			100,000	بضائع	100,000	بضائع
				100,000	نقدية			100,000	نقدية	100,000	نقدية
										(100,000)	ديون دائنة
100,000	إجمالي	100,000	إجمالي	200,000	إجمالي	0	إجمالي	100,000	إجمالي	100,000	إجمالي

ويمكن إجراء ملخص عام بما يظهر النتائج النهائية للحالات الأربع مجتمعة حسب المثال السابق للشركتين منفردتين وعلى مستوى الاقتصاد الكلي، كما يلي :

الحالة	تمام الحول الأول			تمام الحول الثاني		
	الشركة (أ)	الشركة (ب)	الشركتان (الاقتصاد الكلي)	الشركة (أ)	الشركة (ب)	الشركتان (الاقتصاد الكلي)
الأولى	100,000	100,000	200,000	100,000	100,000	200,000
الثانية	100,000	100,000	200,000	0	200,000	200,000
الثالثة	100,000	100,000	200,000	100,000	200,000	300,000
الرابعة	100,000	100,000	200,000	0	100,000	100,000

الآثار المترتبة على الأحكام الزكوية للحالات الأربع الرئيسية في زكاة الديون :

يتضح من خلال المثال السابق وقبل إجراء عملية البيع أنَّ كل من الشركتين (أ) و(ب) بلغت أموالهما الزكوية في بداية الحول الثاني ١٠٠٠٠٠ لكل شركة وبالتالي حصل مجموع الأموال الزكوية على مستوى الاقتصاد الكلي بلغ ٢٠٠٠٠٠ فلم تخرج أية أموال عن ماهيتها الزكوية، وهذا هو الطبيعي. أما بعد عملية البيع التي تمت بين الشركتين، فقد اختلفت النتائج، والآثار المترتبة لكل حالة وبيانها لكل حالة كما يلي:

نتائج وآثار الحالة الأولى - إيجاب الزكاة في الديون المدينة وجواز حسم الديون الدائنة:

يتضح أنَّ كل من الشركتين (أ) و(ب) بقي مجموع أموالهما الزكوية في تمام الحول الثاني ١٠٠٠٠٠ لكل شركة وبالتالي لم تؤثر عملية البيع الآجل على كل من الشركتين وأيضاً حصل مجموع الأموال الزكوية على مستوى الاقتصاد الكلي لم يتأثر وبقي كما هو حيث لم تخرج أية أموال عن ماهيتها الزكوية كما لم تدخل أية أموال زكوية جديدة على مستوى الاقتصاد الكلي.

نتائج وآثار الحالة الثانية - عدم إيجاب الزكاة في الديون المدينة وعدم جواز حسم الديون الدائنة:

يتضح أنَّ الشركة (أ) لم تدفع أية زكاة عن أموالها لعدم وجود أية أموال زكوية لديها فقد نقلت عبأها الزكوي إلى الشركة (ب) التي تحملت عنها دفع الزكاة عن مجموع أموالها الزكوية السابقة والأموال الزكوية التي انتقلت إليها بسبب عملية البيع الآجل، أما مجموع الأموال الزكوية على مستوى الاقتصاد الكلي فلم يتأثر وبقي كما هو حيث لم تخرج أية أموال عن ماهيتها الزكوية كما لم تدخل أية أموال زكوية جديدة على مستوى الاقتصاد الكلي.

نتائج وآثار الحالة الثالثة - إيجاب الزكاة في الديون المدينة وعدم جواز حسم الديون الدائنة:

يتضح أنَّ الشركة (أ) لم يتغير مجموع أموالها الزكوية وبالتالي لم تتأثر زكاتها وفق هذه الحالة، أما الشركة (ب) التي لم يجز لها حسم الديون الدائنة فترتب عليها تضخيم مبالغ أموالها الزكوية، كما يتضح أيضاً أنَّه على مستوى الاقتصاد الكلي هناك مال زكوي أوجبت فيه الزكاة مرتان عن الحول السابق علماً أنَّه لم تدخل أية أموال زكوية جديدة على مستوى الاقتصاد الكلي.

نتائج وآثار الحالة الرابعة - عدم إيجاب الزكاة في الديون المدينة وجواز حسم الديون الدائنة:

يتضح أنَّ الشركة (أ) لم تدفع أية زكاة عن أموالها لعدم وجود أية أموال زكوية لديها، أما الشركة (ب) فلم يتغير مجموع أموالها الزكوية وبالتالي لم تتأثر وفق هذه الحالة، أما على مستوى الاقتصاد الكلي فيتضح أنَّ حاصل الأموال الزكوية قد انخفض رغم عدم خروج أية أموال عن ماهيتها الزكوية.

يظهر من خلال هذا العرض المختصر لنتائج الحالات الأربع أنَّ كلاً من الحالتين الثالثة والرابعة غير ملائمتين على مستوى الاقتصاد الكلي، فقد يحصل ثني (ازدواجية) في الزكاة في بعض الأموال كما هو في الحالة الثالثة، أو قد تخرج بعض الأموال عن الزكاة كما هو في الحالة الرابعة، أما بالنسبة للحالة الأولى والثانية فهما حالتان صحيحتان على مستوى الاقتصاد الكلي لعدم تغير مجموع الأموال الزكوية قبل عملية البيع وبعدها وذلك في حال لم تخرج أية أموال عن ماهيتها الزكوية إضافة إلى عدم دخول أية أموال زكوية جديدة على مستوى الاقتصاد الكلي.

يتضح أيضاً بالنظر إلى الحالة الثانية أنَّ مجموع حصيلة الزكاة قد تحملها طرف واحد فقط وهو المشتري للبضائع بالأجل في حين أن الطرف البائع وفق هذه الحالة لم تجب في ماله المباع الزكاة، وهذا مؤداه أنَّ أي شراء بالأجل من شأنه زيادة الأموال الزكوية على نقيض البيع بالأجل الذي من شأنه تخفيض الأموال الزكوية على الرغم من أنَّ هذا البيع هو بطوعية البائع ولمصلحته التجارية الأساسية في تحقيق الأرباح، فكل دين تجاري لا بد وأن يحمل في طياته ربحاً كان قد استهدفه البائع من عملية البيع، ومما لا يخفى قوله أنَّ الدورة الاقتصادية للشركات والمتعارف عليها تتخذ الشكل الآتي :

نقود ← عروض تجارة ← نقود

لكن وحيث إنَّ أغلب الشركات المعاصرة تباع عروضها التجارية بالأجل فستتخذ الدورة غالباً الشكل الآتي :

نقود ← عروض تجارة ← ديون ← نقود

أي أنَّ عروض التجارة لا بد وأن تؤول إلى ديون بالمرحلة الأولى وليس إلى نقود، وعروض التجارة التي قد تمَّ تقويمها سابقاً بإضافة ربح مقدر إليها بما يشير إلى قيمها السوقية المتوقعة في تمام الحول لتجب الزكاة فيها ستؤول لاحقاً إلى ديون تتضمن أرباحاً حقيقية في أرصدة المدينين.

ومن هذا العرض المختصر يمكن ترجيح الحالة الأولى التي قد تكون الأنسب والأعدل من منظوري الاقتصاديين الجزئي والكلّي، كما أنّ لتوحيد الفتيا على مستوى الدولة التي هي بمثابة الاقتصاد الكلّي الأثر البالغ في تحقيق هذا النوع من العدل.

لماذا يتوجب البحث في مسائل الزكاة عموماً من منظور الاقتصاد الكلّي؟

يتمثل البعد الاقتصادي الكلّي لجوانب الزكاة من خلال منظمة¹ الزكاة الواجب إقامتها في كل دولة، فالزكاة تُعد أحد الموارد المالية الخاصة في الدول الإسلامية، وبسبب أهميتها فهي تحتاج أُطراً تنظيمية تساعد في جمع الزكاة وصرفها على مستحقيها، بما ينسجم مع أغراض الدولة، مما يُحتّم على الدولة تولي مسؤولية الإشراف من خلال إنشاء جهاز فني خاص تُمنح له كافة الصلاحيات وتُناط به كافة المسؤوليات؛ تحقيقاً للغايات المرجوة سواء بتنظيم أعمال الجمع والتوزيع وأيّة إجراءات أساسية تستلزمها هذه الأعمال كالرقابة والمحاسبة، إضافة إلى إجراءات أساسية لا غنى عنها كالتثقيف والتوعية لأداء هذه الفريضة.

وانبثاق مسؤولية الدولة في إنشاء منظمة زكاة يتمثل بالأمر الإلهي الموجه لرسول الله صلى الله عليه وسلّم – باعتباره القائد الأول للدولة الإسلامية – بقول الله تعالى: **خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا** [التوبة: ١٠٣]، وقد ذكر ابن العربي أنّ من قال أنّ هذا خطاب للنبي صلى الله عليه وسلّم، فهو كلام جاهلٍ بالقرآن غافلٍ عن مأخذ الشريعة، متلاعب بالدين، متهافت في النظر؛ فإنّ الخطاب لم يرد بآباً واحداً، ولكن اختلفت موارده على وجوه، منها: خطاب توجّه إلى جميع الأمة²، فقام رسول الله صلى الله عليه وسلّم استجابة لأمر الله تعالى بتعيين السّعاة والجباة وإرسالهم لجمع الزكاة وتوزيعها على مستحقيها، وقد أجمع الفقهاء حسب ما ذكر ابن المنذر على أنّ الزكاة كانت تدفع لرسول الله صلى الله عليه وسلّم، ولرسله وعماله، وإلى من أمر بدفعها إليه³، وهذا أبسط تنظيم بدأ منذ عهد رسول الله صلى الله عليه

1 - يفضل الباحث التقيد بمصطلح (منظمة) عوضاً عن (مؤسسة) أو (صندوق) لدورها التنظيمي الخاص المنبثق والمنظم ابتداءً من مبادئ الشريعة الإسلامية وأحكامها، إضافة لعدم وجود هدف ربحي كما هو حال غالب المؤسسات، وأن مصطلح (صندوق) لا يشير إلا إلى الدور المحدود في جمع الزكاة وتوزيعها بعيداً عن الدور الهام المتمثل في تنظيم القوانين اللازمة والفتاوى المتعلقة بالزكاة.

2 - ابن العربي، محمد بن عبد الله، أحكام القرآن، ج2، دار الكتب العلمية، ط3، 2003، ص 576.

3 - ابن المنذر، محمد بن إبراهيم النيسابوري، الإجماع، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف - السعودية، ط١، ١٩٨٥، ص 14.

وسلم، ومما ذكره الشافعي في ذلك أنه: لا يسع الولاة تركه لأهل الأموال؛ لأنهم أمناء على أخذه لأهله منهم¹.

ويُعدُّ توسع النشاط الاقتصادي وتعدد أشكاله وتطور منظومات العمل فيه في العصر الحديث، مدعاةً لتطوير منظمة تُعنى بالزكاة بما يجري هذه التطورات والتعقيدات ويحاكي المؤسسات العصرية المجتمعية الناجمة إدارةً وتسييراً، وتنبع أهمية وجود هكذا منظمة باعتبارها إحدى مراحل بناء النظام الاقتصادي الإسلامي الكلي، فمنظمة الزكاة أحد لبناته الأساسية، وهي تتفاعل مع الأنظمة المالية والمجتمعية الأخرى، ابتداءً من الفرد وانتهاءً بالمجتمع على المستوى الكلي.

يمكن إبراز دور منظمة الزكاة من خلال أدائها لمهام كثيرة تنبثق عن مهمتها الرئيسيتين (جمع الزكاة وتوزيعها) الموكلتان لها، للقيام بالوظائف الآتية:

١. وظيفة دينية: يقع على عاتق المنظمة إصدار معايير شرعية موحدة لحساب الزكاة لمختلف المستويات والتنظيمات وقطاعات الأعمال، والعمل على بيان الأموال التي تجب فيها الزكاة حسب مختلف الأموال المنصوص عنها مع تجنب الازدواجية (أي الثني في الزكاة)، إضافة إلى إصدار تعليمات دورية (كتحديد مقادير النصاب لمختلف الأموال وآلية تقويمها)، وكذلك فتح نافذة فتاوى للرد على استفسارات المراجعين والمساعدة في حساب الزكاة بما يساهم في توحيد الفتيا، وما إلى ذلك من مهام تدخل ضمن الإطار الشرعي، وتتجسد تلك الأهمية بقول القاضي أبو يوسف: إنَّ الله جل ثناؤه بعث محمداً صلى الله عليه وسلم داعياً إلى الإسلام ولم يبعثه جابياً².

٢. وظيفة اجتماعية: تُعدُّ الزكاة أول تشريع منظم للضمان الاجتماعي، دورها الأساسي هو محاربة الفقر، وقد حصل ذلك عملياً في عهد الخليفة عمر بن عبد العزيز. فالمنظمة تسعى من خلال توزيع الزكاة على مستحقيها التركيز على الشرائح الأشد احتياجاً ثم تغطية باقي الشرائح المحتاجة بما فيها الشرائح المتعفة التي لا تظهر حاجتها للعيان³، كما تسعى إلى تحقيق مهام اجتماعية أخرى كالححد من البطالة والقضاء على السرقة والمساهمة في التعليم ... إلخ.

١ - الشافعي، محمد بن إدريس، الأم، دار الوفاء، ط١، ٢٠٠١، ج٣، ص 204.

٢ - أبو يوسف، يعقوب بن إبراهيم، كتاب الخراج، دار المعرفة، ط١، ١٩٧٩، ص 131.

٣ - القرضاوي، يوسف، مشكلة الفقر وكيف عالجها الإسلام، منظمة الرسالة، 1985، ص 86-107.

٣. وظيفة اقتصادية: تُعدُّ منظمة الزكاة معياراً لتوجيه النشاط الاقتصادي لمساهمتها في تحقيق عدة مستويات من التوازن، وبذلك تكون أداة من أدوات السياسة الاقتصادية من أجل إنعاش النمو الاقتصادي والسيطرة على التضخم، من خلال تحديد مقادير وأوقات وآليات صرف الزكاة مما يعكس ضخ الأموال أو الإحجام، وزيادة المعروض من النقد أو تقليله¹.

ولتعزيز دور منظمة الزكاة كقضية اجتماعية بنظرة فقهية يمكن القول بأنَّ الله جلَّت قدرته قد خلق الكون منظماً إياه في كل ذرة من ذراته جاعلاً في كل أمرٍ سبباً، ومدهشاً العباد في نشوة تطوُّرهم في هذا الإبداع المنظَّم، وقد شرع سبحانه وتعالى لعباده الإسلام ديناً ليتبعوه لأنَّ به صلاح أمرهم، فهو الدستور الإلهي الذي يُهتدى به من خلال أسسه الخمس مما يُعلي شأن الأمة إن اتبعتها أحسن اتباع فنُظمت أسسه بصورة إبداعية متكاملة.

ففي الحديث الصحيح قال صلى الله عليه وسلم: (إِنَّ الْإِسْلَامَ بُنِيَ عَلَى خَمْسٍ: شَهَادَةِ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، وإِقَامِ الصَّلَاةِ، وَإِيتَاءِ الزَّكَاةِ، وَصِيَامِ رَمَضَانَ، وَحَجِّ الْبَيْتِ)².

فالمستوى الأول في البناء – شَهَادَةُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ – ينبثق من نفس الإنسان المفرد الذي يُعد ولي أمر نفسه ببلوغه سن التكليف واتباعه لهذا المستوى، أما المستوى الثاني الأعلى في البناء – الصَّلَاة – فقد فُرضت بأوقات محددة حيث يعلن القائم على المسجد دخول الوقت برفعه للأذان لتقام الصلاة بعدها فيجتمع المسلمون محاذين بين مناكبهم وأعناقهم في صفٍّ تلو الآخر لا خلل فيهم، جاعلين لهم إماماً واحداً يأمُّون به بمثابة ولي أمر هذه العبادة في المسجد الذي يتعين عليه إصدار قرارات نابعة من الصلاحيات المنوطة به، ويأخذ المستوى الرابع الأعلى – صِيَامِ رَمَضَانَ – مثلاً آخر للتنظيم تظهر من خلاله صورة التوافق بين أبناء الإقليم الواحد باتباع ولي أمرهم الذي هو حاكم هذا الإقليم فيصومون رمضان برؤية هلالهم بعد إعلان هذا الحاكم رؤية الهلال وليفطروا بعد ذلك بانتهاء رمضان وإقرار الحاكم أيضاً، وكذلك في أعلى مستويات بناء الإسلام – حَجُّ الْبَيْتِ – تتجلى صورة الأمة الإسلامية في أبهى

١ - صالح، صالح، تطوير الدور التمويلي والاستثماري والاقتصادي لمنظمة الزكاة في الاقتصاديات الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 12، 2012، ص 2-4.

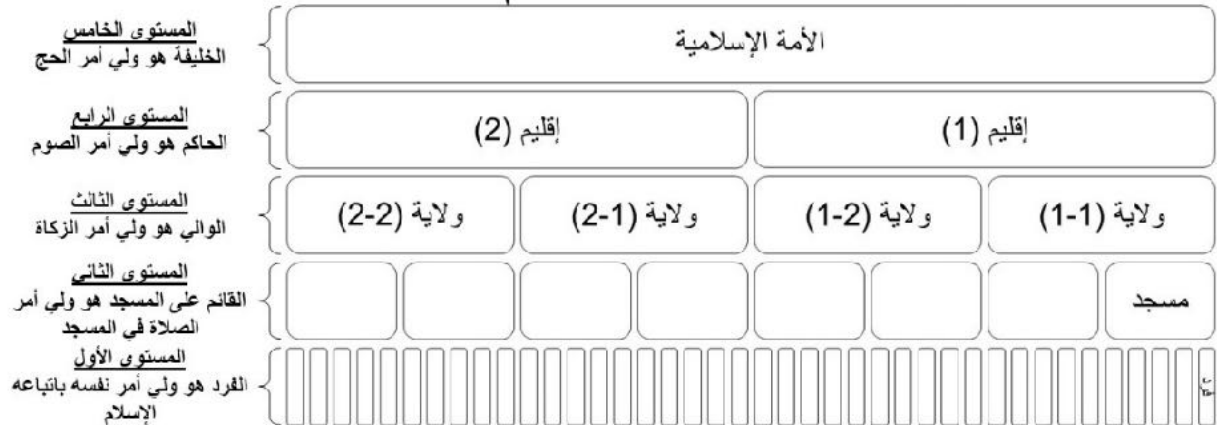
٢ - الإمام مسلم، صحيح مسلم، دار الكتب العلمية، 1991، ط 1، حديث رقم [16]، ص 45.

صورها بقدمهم من كل فج عميق ليجتمعوا في منطقة واحدة خلال فترة وجيزة، وفي منظر مهيب ينفرون من عرفة الحج ليكملوا مناسكهم، متبعين ولي أمر المسلمين كافة وهو الخليفة أو من ينوبه .

أما فريضة الزكاة فالمتعمّن لأحوالها وإجراءاتها في الواقع الحالي يراها خارجة عن هذه الكوكبة المجتمعية، حيث يقوم كل فرد مسلم بأدائها حسبما أوتي من علم أو معرفة، فبعض أغنياء المسلمين – إن لم يكونوا قلة منهم – يحصون أموالهم الزكوية بشكل فردي وحسب وازعهم الإيمان؛ ليعطوها فقراء المسلمين حسب اجتهاداتهم، وقلة من هذه القلة يؤتونها منظمة الزكاة التي قلّما تكون ذات سلطة حكومية، إلا أنّه بالبحث في أصل هذا المستوى – الزكاة – وكيفية التعبد من خلاله يتضح أنّه يقع في المستوى الثالث أي بين الرقعة الجغرافية للإقليم الذي وليه الحاكم في التنظيم الإداري للأمة الإسلامية وبين الرقعة الجغرافية للحي الذي وليه القائم على المسجد؛ فيأخذ الرقعة الجغرافية للولاية التي وليها ولي الصدقات (الزكوات) الذي يتبع له السعاة والجباة مرسلاً إليهم لجمع الزكاة من أربابها وتوزيعها في أبناء الولاية الواحدة المستحقين لها، فالولايات كانت هي الوحدة الإدارية المسؤولة عن الشؤون المالية المحلية، على أنّ تنظيم جمع الزكاة وتوزيعها كان يتم وفق نظام مالي متكامل مرتبط بالحكومة المركزية (الإقليم) .

ويمكن بذلك تمثيل هذه المستويات الخمسة في بناء الإسلام وفق الشكل الآتي :

الإسلام



وبالتالي هذا ما يدعو لأن تكون منظمة الزكاة هي السلطة الحاكمة في تسيير شؤون الزكاة في الدولة من حيث الجمع والتوزيع وسن التشريعات الحاكمة حول هذه الفريضة بما لا يخرج ابتداءً عن مبادئ الشريعة

الإسلامية وأحكامها وبما يتوافق مع السياسات الاقتصادية للدولة، وهذا مؤداه النظر إلى أحكام الزكاة بنظرة اقتصادية كلية للمجتمع بأسره .

يتضح من خلال هذا العرض الموجز لزكاة الديون من منظور الاقتصاد الكلي أنّ النظرة الشمولية – في حال اعتبارها نظرة سليمة – قد تعطي أحكاماً أدق حول القضية المختلف فيها؛ مما قد يوجب ضرورة الجمع بين الجانب الفقهي والمحاسبي والاقتصادي، كما لا يخفى على الكثير أنّ القضايا المعاصرة والمستحدثة – ومنها موضوع النقاش – لم يعد الترجيح فيه من حيث إعمال القياس للأدلة والحجج الفقهية كافياً؛ وإنما أصبح من حيث المعقول وبنظرة توازي بين مختلف الأطراف ذات العلاقة وبما يعزز المقاصد الشرعية، فلا أحد سيدفع الزكاة عوضاً عن أحد وبالوقت نفسه ستخرج الزكاة عن المجتمع بالكامل دون ثني أو تسريب لأموال زكوية كان من المفترض تحصيل الزكاة منها .

وبنظرة مماثلة تماماً لابد من الحكم الزكوي على الديون التي تفرضها الشركة على نفسها، ومن أمثلة ذلك المصروفات المدفوعة مقدماً التي تعدّ ديوناً مدينة تفرضها الشركة على نفسها لأغراض محاسبية فيتم الحكم بإيجاب الزكاة فيها مثلاً، وبالمقابل لابد من النظر إلى الحساب المقابل لها وهو الإيرادات المقبوضة مقدماً التي تعدّ بمثابة ديوناً دائنة تفرضها الشركة على نفسها لأغراض محاسبية أيضاً فهنا لابد من جواز حسم هذه الديون وفق نظرة الاقتصاد الكلي .

وعلى غرار تلك النظرة يجري البحث في الأحكام الزكوية للفروع الأخرى المتعلقة بالديون من حيث الحلول والأجل وما إلى ذلك إلى جانب ضرورة وأهمية العمل على توحيد الفتيا على مستوى الدولة بما يبتعد عن الثني أو تسريب أموال زكوية تجب فيها الزكاة .

خصخصة القطاع العام في سورية

مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية

ملخص النقاش الثاني في مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية¹

قام فريق الاشراف في مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية بتلخيص النقاشات التي قدمها أعضاء المجموعة وترتيبها بطريقة جديدة بسبب توسع النقاش وتم تبويب الآراء ضمن أربع مجموعات بحيث تقدم لصانع القرار لمحة عن كواليس الآراء في الوسط الاقتصادي وسيتم التوسع لاحقاً في نقاش هذا الملف وبشكل تفاعلي مع التطورات الاقتصادية والسياسية في البلد وقرارات الحكومة بخصوص الاستثمار².

الملخص التنفيذي

يعرض هذا التقرير خلاصة نقاش وطني موسع شارك فيه خبراء اقتصاد، صناعيون، مستشارون، وأكاديميون حول التوجه الحكومي نحو خصخصة منشآت القطاع العام في سورية. يعكس التقرير تنوع وجهات النظر، من الرافضين للخصخصة، إلى المؤيدين بشروط، والمناصرين للخصخصة الكاملة، وصولاً إلى الآراء التوفيقية. يقدم التقرير تحليلاً عميقاً للمخاطر والفرص، مع توصيات عملية قابلة للتطبيق تهدف إلى معالجة تعقيدات الوضع الاقتصادي السوري، مع الحفاظ على السيادة الوطنية والعدالة الاجتماعية.

المقدمة

في ظل الأزمة الاقتصادية الخانقة التي تعصف بسورية، باتت خصخصة القطاع العام واحدة من أكثر القضايا إثارة للجدل في الأوساط الاقتصادية والاجتماعية. تواجه الدولة تحديات هائلة تتمثل في العجز المالي المتصاعد، تراجع كفاءة المؤسسات العامة، والحاجة الملحة لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني. يهدف هذا التقرير إلى تقديم رؤية شاملة لنقاش وطني موسع شارك فيه نخبة من الخبراء والصناعيين والأكاديميين، لاستكشاف جدوى الخصخصة، مخاطرها، وبدائلها. من خلال تحليل وجهات النظر المتباينة، يسعى

¹ مجموعة أخبار الاقتصاد السوري الحوارية هي مجموعة تفاعلية حوارية على درجة من المسؤولية من خلال حواراتها وأعضائها المنتميين الى الفعاليات الاقتصادية السورية ومن اتحادات وغرف ومنظمات رجال أعمال نخبة من الأكاديميين والخبراء المتخصصين والسادة العاملين في الإدارة الحكومية في العديد من مفاصل الدولة.

² الملف إعداد الأستاذ اياد أنيس محمد - تدقيق الدكتور سامر قنطقجي -مراجعة الدكتور هشام خياط

التقرير إلى صياغة توصيات عملية تحقق التوازن بين حماية الأصول الوطنية وتعزيز الكفاءة الاقتصادية، في سياق يحفظ السيادة الوطنية ويلبي تطلعات الشعب السوري.

السياق العام: تواجه سورية أزمة مالية حادة وعجزاً متزايداً في الخزينة العامة، مما دفع السلطات للبحث عن موارد سريعة، منها طرح منشآت القطاع العام للاستثمار أو الخصخصة.

أهداف الحكومة المعلنة: معالجة العجز المالي، رفع كفاءة التشغيل، وإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني.

إشكالية التقرير: هل الخصخصة بصيغها المختلفة هي الحل الأمثل؟ وما البدائل المتاحة التي تضمن الكفاءة والموارد دون التفريط بأصول الدولة؟

منهجية العرض

- تجميع المداخلات من الأعضاء والتي بلغت ٦٣ مداخلية من مجموعة نقاش مهنية.
- تصنيف المداخلات وفق أربعة محاور رئيسية.
- تلخيص الأفكار والاقتراحات حسب الاتجاهات.
- تحليل النتائج وصياغة التوصيات.

المداخلات وتصنيفها الموسع

المحور الأول: رفض الخصخصة الكاملة: يرى هذا التيار أن بيع أصول الدولة ليس حلاً بل مخاطرة تفريطيه كبرى.

الصناعي عاطف طيفور: طرح نموذجاً عن شركة الساحل للغزل كدليل على إمكانيات مهدورة، مشيراً إلى أنها كانت تحقق أرباحاً وهمية على الورق، لكن قيمتها التشغيلية قد ترفد الخزينة بمئات ملايين الدولارات إذا أُديرَت بكفاءة وأُرجع خسائرها إلى أخطاء إدارية وفنية (انخفاض الإنتاج إلى ١٠٪ بسبب سوء إدارة القطن). و دعا إلى تحويل مؤسسات القطاع العام إلى شركات مساهمة عامة بموجب القانون ٣ بدلاً من بيعها، مستشهداً بنجاح القطاع العام الصيني (قيمة سوقية ٢٠٠ مليار دولار) وشركة DEWA في دبي.

وحذر من أن الخصخصة ستحرم سوريا من منح دولية لإعادة الإعمار. كما اقترح معادلة تكاليف وحدة الإنتاج وتطوير مناطق لوجستية على الساحل (ميناء، مطار شحن، منطقة صناعية حرة).

- الدكتور عابد فضليه : اعترض على بيع أصول الشعب بمبالغ هزيلة، معتبراً نفسه صوت المواطن العادي ودعا إلى إصلاح الفساد الإداري كبديل للخصخصة.
 - الدكتور حسين دحدوح : شدد على أنه لإصلاح الشركات المتعثرة أولوية قبل أي خصخصة.
 - الاستشاري يونس كريم : رأى أن المشكلة تكمن في الحوكمة والفساد الإداري لا في الملكية بحد ذاتها.
 - الخبير المالي عامر شهدا : حذر من خصخصة بدون جاهزية مؤسسية، واقترح أن يكون الانتقال محكوماً برؤية وطنية واقعية.
 - المهندس أسعد ورده : بين أهمية الصناعات التي تتركز على الثروات الطبيعية مثل الحديد والألمنيوم كأدوات لخلق سلسلة قيمة متكاملة لا يمكن التفريط بها. و عارض الخصخصة لضمان السيطرة على الموارد الاستراتيجية.
 - الدكتور هشام خياط : أشار إلى أن الخصخصة في السياق السوري تفقد معناها لأنها تفتقد الشروط التنافسية والأسواق العادلة.
 - الاستشاري أكرم عفيف : دعا إلى إصلاح القطاع العام مع التركيز على البعد التنموي والقيمي وأكد أن دعم المنتج الوطني له أثر تنموي أكبر من الخسائر.
 - الخبير جمال ذنون : رفض الخصخصة، مشيراً إلى الإمكانيات التاريخية للقطاع النسيجي (تصدير إلى أسواق عالمية). وأرجع التدهور إلى سوء الإدارة وليس الملكية
- المحور الثاني : الخصخصة المرحلية أو المشروطة (الجزئية) :
- يدعو هذا الاتجاه لإشراك القطاع الخاص دون التخلي الكامل عن الملكية العامة وأهم المداخلات :
- الصناعي نزيه شموط : اقترح استثماراً مؤقتاً بشروط محددة وفترات زمنية قصيرة (٢-٣ سنوات)، مع الحفاظ على ملكية الدولة و دعا إلى تركيز الدولة على التنظيم والرقابة، مع رقمته الخدمات (مثل السجل العقاري) وإشراك الشباب والمغتربين .
- الدكتورة ليلى السمان : رأت أن التقييم المالي للشركات يجب أن يعتمد على التدفقات النقدية المستقبلية، وأوصت بوضع دفاتر شروط شفافة لضمان عدالة الاستثمار .

- الاستشاري نوار مكّي: دعا للحفاظ على المنشآت الاستراتيجية بملكية الدولة مع السماح بإدارة خاصة. اقترح هيئة رقابية مستقلة لضمان جودة الخدمة ومنع الاحتكار.
- الخبير ماجد العظمة: اقترح بيع نسب محدودة (٤٩٪) من الشركات العامة لصندوق سيادي يديرها بفعالية. أكد على الاحتفاظ بالسيطرة الحكومية.
- الاستشاري محمد الضاوي شدد على تقييم كل منشأة بشكل منفصل وفق جدوى اقتصادية وركز على الحوكمة كمسؤولية أخلاقية ودور البنوك كضامن للشفافية.
- الدكتور رياض كحالة: حذر من عقود قصيرة الأجل غير مجددة، داعياً لعقود طويلة (٢٠-٣٠ سنة) مدروسة بعناية.
- الاقتصادي محمد الحلاق: أكد أن المستثمرين لن يخاطروا دون تعديلات جوهرية في هيكل الشركات ودعا إلى تحديث البنية التحتية.
- الصناعي فيصل العطري: اقترح تعليق المنشآت المنهكة والمتعثرة وعرضها للاستثمار طويل الأمد (٢٠-٣٠ سنة) بشروط ميسرة ودعم اختيار المستثمر بناءً على الكفاءة والملاءمة بغض النظر عن الجنسية.
- الاستشاري ركاد الحميدي: اقترح شراكة مع القطاع الخاص دون بيع الأصول، حيث تعود المنشأة للدولة بعد انتهاء العقد. ودعا إلى تسريح اختياري للعمال براتب ٧٥٪.
- الدكتور فادي عياش: اقترح ثلاثة سيناريوهات: عقود BOT للقطاعات السيادية، عقود BOO للقطاعات الوسيطة، والخصخصة للقطاعات غير الضرورية ودعا إلى انتقال اقتصادي متدرج لتجنب الصدمات الاجتماعية.
- الدكتور هشام خياط: اقترح شراكات مع منظمات دولية غير ربحية (مثل UNDP)، صناديق استثمار وطنية (مثل Temasek)، والتحول الرقمي (مثل إستونيا) وأكد على تجنب الخصخصة السريعة بناءً على تجارب روسيا وأوروبا الشرقية.
- الدكتور عبد المعين مفتاح: اقترح مقارنة ثلاثية: عقود إدارة للقطاعات السيادية، شركات مساهمة للقطاعات الاقتصادية، والخصخصة التدريجية للقطاعات غير الاستراتيجية ودعا إلى برامج تأهيل للعمال (Reskilling & Upskilling).

المحور الثالث : الخصخصة الكاملة :

يدعو هذا التوجه إلى التخلص الكامل من عبء القطاع العام وأهم المداخلات :

- المستشار الصناعي مازن ديروان : دعا إلى الخصخصة الكاملة للقطاعات غير السيادية (مثل الصناعات الخفيفة والمصانع المتعثرة) كضرورة لإنقاذ الدولة من الأعباء المالية .
- أكد أن البيع سيجذب رؤوس أموال جديدة، يحسن الكفاءة التشغيلية، ويخلق بيئة تنافسية تدفع الاقتصاد نحو النمو وشدد على تركيز الحكومة على القطاعات السيادية (مثل الطاقة والدفاع)، تاركة المشاريع الخاسرة (مثل مصانع متوقفة بسبب تقادم التكنولوجيا) للقطاع الخاص، واقترح برامج تأهيل للعمال وشركات انتقالية لضمان استقرار السوق وتخفيف الأثر الاجتماعي
- المستشار أسامة القاضي : عرض أرقاماً صادمة عن التضخم الوظيفي والفساد الإداري .
- وأكد أن الخصخصة الكاملة للقطاعات غير الأساسية ستعزز التنافسية الاقتصادية ودعا إلى بيع الشركات المتعثرة لتقليل الخسائر .
- الاستشاري المهندس ماهر الشطة : قدم دراسة متوازنة تبين ضعف فرص معظم مؤسسات القطاع العام على المنافسة في ظل سوق حر مفتوح على الجميع وضعف فرص محاولات إعادة إحياء العديد من شركات القطاع العام في مثل هذا السوق .
- الصناعي عبد اللطيف السبع : أشار إلى تراجع أداء مؤسسات مؤمنة مقارنةً بأدائها السابق .
- الدكتور ماجد العظمة : رأى أن الخصخصة هي المورد الوحيد لإعادة الإعمار في غياب القروض ودعا إلى خصخصة بعض القطاعات غير الاستراتيجية مع الاحتفاظ بالسيطرة الحكومية عبر صناديق سيادية .

المحور الرابع : الرؤى التوفيقية والبدائل المبتكرة

يجمع هذا التوجه بين الإصلاح الداخلي والتشارك مع القطاع الخاص، مع التركيز على الحوكمة والتنمية الشاملة :

- الاستشاري إباد أنيس محمد : دعا إلى تبني صيغة متكاملة تجمع بين إعادة التأهيل، الشراكة، والخصخصة الجزئية عند التعاطي مع القطاع العام، وأشار إلى ضعف التأهيل الإداري كسبب رئيسي

لفشل القطاع العام في المرحلة السابقة، واقترح تسليم إدارة القطاعات التجارية والصناعية للقطاع الخاص مع الاحتفاظ بالملكية السيادية للدولة نظراً لارتباط الملكية بحقوق الأجيال القادمة.

- المستشار علي أحمد: اقترح نموذج شركات مساهمة مع الحفاظ على حصة دائمة للعاملين والدولة. دعا إلى فلسفة تنمية شاملة تركز على التكامل بين القطاعين العام والخاص، وأكد على دراسة نتائج اللجان الإصلاحية السابقة لتجنب الأخطاء.
- الخبير عامر إلياس شهدا: اقترح تحويل القطاع العام إلى شركات مساهمة، بنسبة ٤٩٪ للدولة و ٥١٪ للمساهمين، لتأمين التمويل والحوكمة ودعا إلى اقتصاد موجه يضمن الحرية الاقتصادية ضمن ضوابط.
- الصناعي فيصل العطري: قدم مثلاً لصيغة شراكة مع شركات أجنبية لإعادة تأهيل منشآت حكومية دون التفريط بملكيتها.
- الدكتور حسين دحدوح: اقترح تحويل القطاع العام إلى شركات مساهمة بمشاركة الدولة والعاملين وركز على تعزيز الكفاءة والشعور بالملكية لدى العاملين.
- الدكتور فادي عياش: دعا إلى انتقال اقتصادي متدرج يحافظ على الملكية العامة في القطاعات السيادية واستشهد بتجارب دولية ناجحة (مثل ألمانيا وبريطانيا).
- الدكتور هشام خياط: أكد على تجنب الخصخصة السريعة بناءً على تجارب روسيا وأوروبا الشرقية، استشهد بنجاح رواندا (شراكات مع الأمم المتحدة) وسنغافورة (صندوق Temasek).
- الدكتور حيان سلمان: أكد أن المشكلة في الإدارة وليس الملكية واقترح تطبيق الحساب الاقتصادي وربط الأجور بالإنتاجية.
- الخبير عاصم أحمد: اقترح نموذج التشارك الثلاثي (دولة ٣٠٪، موظفون ٤٠٪، مجتمع محلي ٣٠٪) ودعا إلى سندات أسهم للمغتربين وحوكمة رقمية عبر البلوك تشين.

جدول مقارنة: توزيع الآراء حسب المحاور

المحور	النقاط الرئيسية	الخبراء	النسبة التقريبية
رفض الخصخصة	- إصلاح إداري وفني بدلاً من الخصخصة. - الحفاظ على الأصول السيادية. - تحويل إلى شركات مساهمة. - دعم المنتج الوطني له أثر تنموي.	عاطف طيفور، عابد فضلية، يونس كريم، أسعد وردة، أكرم عفيف، جمال ذنون	~35%
الخصخصة المرحلية	- شراكات (PPP، BOO، BOT) مع الاحتفاظ بالملكية. - رقمته وشراكات دولية. - هيئة رقابية مستقلة. - تأهيل العمال.	نزیه شموط، ليلي السمان، نوار مكي، ماجد العظمة، محمد الضاوي، رياض كحالة، محمد الحلاق، فيصل العطري، ركان الحميدي، فادي عياش، هشام خياط، عبد المعين مفتاح	~40%
الخصخصة الكاملة	- بيع القطاعات غير الاستراتيجية. - جذب الاستثمار وتقليل الخسائر. - برامج تأهيل للعمال.	مازن ديروان، أسامة القاضي، ماجد العظمة – ماهر الشطة	~10%
~15%	- إصلاح إداري مع تشارك القطاع الخاص. - نموذج التشارك الثلاثي. - سندات للمغتربين وحوكمة رقمية. - اقتصاد موجه ضمن ضوابط.	إياد أنيس محمد، علي الأحمد، عامر شهدا، حسين دحدوح، فادي عياش، هشام خياط، حيان سلمان، عاصم أحمد	

ملاحظة الجدول: النسب تعكس التوزيع التقريبي للآراء بناءً على وجهات النظر المقدمة.

تحليل النقاط الأساسية

المحور	الإيجابيات	السلبيات
رفض الخصخصة	- الحفاظ على الأصول السيادية والسيطرة الوطنية. - دعم التنمية الشاملة عبر المنتج الوطني. - إمكانية الاستفادة من المنح الدولية لإعادة الإعمار. - تعزيز الاستقلال الاقتصادي.	- صعوبة توفير التمويل لإصلاح المؤسسات المتعثرة. - استمرار الخسائر في ظل الفساد وسوء الإدارة. - بطء الإصلاحات بسبب البيروقراطية. - تحديات تحديث البنية التحتية دون استثمارات خارجية.

- مخاطر الفساد في صياغة العقود إذا افتقرت إلى الشفافية. - احتمالية مقاومة العمال للتغييرات. - تعقيد إدارة الشراكات بين القطاعين. - الحاجة إلى هيئات رقابية قوية لمنع الاحتكار.	- جذب استثمارات محلية ودولية دون التخلي عن الملكية. - تحسين الكفاءة عبر إدارة القطاع الخاص. - مرونة في تصميم العقود (BOO، BOT، PPP). - تخفيف الأعباء المالية مع الحفاظ على السيطرة.	الخصخصة المرحلية
- مخاطر التفريط بالأصول الوطنية بأسعار منخفضة. - صدمات اجتماعية (مثل تسريح العمال) إذا لم تُدار بعناية. - احتمالية الاحتكار من قبل مستثمرين كبار. - فقدان السيطرة على قطاعات قد تصبح	- تقليل الخسائر المالية بشكل سريع. - جذب رؤوس أموال كبيرة وخبرات دولية. - تعزيز التنافسية الاقتصادية. - إتاحة الموارد للدولة للتركيز على القطاعات السيادية.	الخصخصة الكاملة
- تعقيد التنفيذ بسبب الحاجة إلى تنسيق بين أطراف متعددة. - الحاجة إلى إرادة سياسية قوية لدعم الإصلاحات. - مخاطر التأخير في تحقيق النتائج بسبب التدرج. - تكاليف إنشاء أنظمة حوكمة متقدمة.	- تحقيق توازن بين الكفاءة والسيادة الاقتصادية. - إشراك المجتمع المحلي والمغتربين في الإصلاح. - تعزيز الحوكمة عبر أدوات رقمية (مثل البلوك تشين). - مرونة في تطبيق نماذج مختلطة تناسب السياق السوري.	الرؤى التوفيقية

التوصيات النهائية

استناداً إلى تحليل الآراء والتجارب السابقة، يقترح التقرير التوصيات التالية لإصلاح القطاع العام في سوريا:

تعزيز الحوكمة:

- إنشاء هيئة رقابية مستقلة لضمان الشفافية ومحاسبة الإدارات.
- تبني أنظمة حوكمة رقمية (مثل البلوك تشين) لتتبع الأداء وتقليل الفساد.

تحويل المؤسسات إلى شركات مساهمة:

- تحويل القطاعات الاقتصادية (مثل الكهرباء والاتصالات) إلى شركات مساهمة عامة، مع تخصيص حصص للدولة (٣٠-٤٩٪)، العاملين، والمجتمع المحلي.
- طرح أسهم محدودة في السوق المالية لجذب الاستثمار المحلي والدولي.

تطوير شراكات استراتيجية :

- استخدام عقود BOT و PPP للقطاعات الخدمية (مثل الكهرباء والنقل) لضمان التمويل والكفاءة دون التخلي عن الملكية.
- إقامة شراكات مع منظمات دولية غير ربحية (مثل UNDP أو البنك الدولي) لإعادة تأهيل القطاعات الخدمية (الصحة، التعليم).

إشراك المغتربين :

- إصدار سندات أسهم وطنية موجهة للسوريين في الخارج، قابلة للتحويل إلى أسهم في الشركات العامة، على غرار تجربة نيجيريا (سندات الشتات ٢٠١٧).
- توفير بيئة استثمارية شفافة لجذب خبراتهم ورؤوس أموالهم.

التحول الرقمي :

- رقمنة الخدمات الحكومية (مثل السجل العقاري والمعاملات البلدية) لتقليل البيروقراطية والفساد، مستلهمين نموذج إستونيا (٩٩٪ من الخدمات إلكترونية).
- تدريب الموظفين على الأنظمة الرقمية لضمان الاستدامة.

حماية حقوق العمال :

- تطوير برامج تأهيل وإعادة توجيه وظيفي (Reskilling & Upskilling) للعمال المتأثرين بالإصلاحات.
- تقديم تسريح اختياري برواتب مناسبة (مثل ٧٥٪ كما اقترح ركاد الحميدي) أو تخصيص صندوق ضمان اجتماعي.

إنشاء مناطق استثمارية :

- تطوير مناطق لوجستية على الساحل السوري (ميناء، مطار شحن، مناطق صناعية حرة، سكك حديدية) لجذب الاستثمار الدولي.
- إعداد مخططات تنظيمية ودراسات جدوى لتسويق هذه المناطق عالمياً، مستلهمين تجارب السعودية (رؤية 2030) والإمارات (دبي القابضة).

إعداد خارطة طريق تنفيذية :

- تشكيل لجنة تنفيذية مشتركة تضم خبراء من القطاعين العام والخاص، المجتمع المدني، والمغتربين .
- إطلاق مشاريع تجريبية في قطاعات مثل الكهرباء (مثل شركة كهرباء إقليمية) أو الصناعة (مثل معمل غزل) لاختبار النماذج المقترحة .

الخلاصة

يبرز النقاش حول خصخصة القطاع العام في سورية كفرصة لإعادة التفكير في دور الدولة الاقتصادي، ليس فقط كمالك للأصول، بل كمنظم وداعم لتنمية مستدامة. التحدي ليس في اختيار الخصخصة أو رفضها، بل في صياغة نموذج متوازن يجمع بين الكفاءة التشغيلية، حماية الحقوق الاجتماعية، والحفاظ على الثروات الوطنية. من خلال اعتماد حوكمة شفافة، دراسات جدوى دقيقة، وصيغ تشاركية مبتكرة، يمكن لسورية تحويل أزماتها إلى فرص للإصلاح والبناء. إن الطريق إلى التعافي الاقتصادي يتطلب رؤية وطنية شاملة، تجمع بين الشجاعة في اتخاذ القرارات والحكمة في إدارة الموارد، لضمان مستقبل مزدهر للأجيال القادمة.

ويوصى بتشكيل لجنة تنفيذية لوضع خارطة طريق، مع إطلاق مشاريع تجريبية في قطاعات مثل الكهرباء أو الصناعة لاختبار النماذج المقترحة، بهدف بناء قطاع عام فعال ومستدام يدعم إعادة الإعمار والتنمية الشاملة.

مرفقات :

– ملحق ١ : دراسة مقارنة ملحقه بالنقاش بناء على طلب المجموعة قدمها المهندس ماهر الشطة .

– ملحق ٢ : تقييم التجارب الإصلاحية السابقة الدكتور هشام خياط .

الملحق (١) الخصخصة (مخاوف وأفكار رائدة)

عند الكلام عن التخوف من الخصخصة أود الذهاب لأقصى درجة من درجات هذا التخوف وهو خصخصة قطاع حيوي مثل مرفأ أو مطار أو شركة السكك الحديدية أو محطة توليد الطاقة الكهربائية، فمن الأهمية بمكان طرح السؤال أو الفرضية التالية: لنفترض وجود مرفأ للشحن خاسر ومهترئ (بالطبع إذا كان رابحاً فلا داعي لخصصته) ونريد خصخصة هذا المرفق الحيوي، ونجد أصواتاً مترددة تكبح نقل ملكية هذا المرفق للقطاع الخاص، حسناً ماذا لو تم منح القطاع الخاص رخصة لبناء مرفأ جديد وفق المعايير

التكنولوجية والتشغيلية العالمية وترك الميناء القديم كما هو .. بدون إمكانية تطويره (لأنه بملكية القطاع العام) وبدون إمكانية بيعه .. ما الذي سيحصل؟؟ من الواضح أن مرفأ القطاع الخاص سيستقطب شركات الشحن والتخليص والتأمين وسينحدر مرفأ القطاع الخاص للتوقف والإهمال .

إذا... هل يعني تخوف البعض من الخصخصة هو أن نتوقف عن منح المستثمرين المؤهلين رخصاً لإنشاء منشآت أو مرافق تشابه بالوظيفة منشآت القطاع العام؟؟

لقد اضطرت الحكومة إلى ترك معمل اسمنت دمر (على سبيل المثال) لعبث الفئران والزعران لأنها غير قادرة على بيعه أو خصخصته واستبدال موقعه الاستراتيجي بمجمع سكني مثلاً كما اضطرت إلى السماح بإنشاء معامل اسمنت أخرى (لست بصدد مناقشة من حصل على تلك التراخيص) لكن المهم هو أن حاجة البلد إلى الاسمنت فرضت نفسها .. وهذا يتكرر على العديد من المنشآت والمرافق .

ما نراه نحن كمرفق حيوي يجب عدم التفريط به .. نجده في دول أخرى قريبة (تركيا مثلاً) مملوكاً للقطاع الخاص أو على الأقل متاحاً لملكية القطاع الخاص وأذكر مثلاً لذلك ما يلي : شركات طيران خاصة، محطات توليد كهرباء عملاقة خاصة، مرافق خاصة، شركات صناعة أسلحة خاصة، كل أنواع الصناعات الثقيلة والتحويلية والخفيفة والخدمات خاصة .

أما بعض الشركات العامة الكبرى في تلك البلاد فنراها تنازلت عن إدارتها لشركات عالمية خاصة أو تنازلت عن جزء من حصتها للقطاع الخاص العمومي (أسهم لأفراد) أو خصوصي (أسهم لشركات) .

إن بروز تخوف البعض من ظهور فئة من الأوليغارشين كما حدث في روسيا سببه احتكار القرار الاقتصادي والسماح لهؤلاء المنتفعين من الشراء أو السيطرة على منشآت اقتصادية حيوية دون السماح لباقي شركات القطاع الخاص بإنشاء منشآت منافسة، أي عملياً شرعنه الاحتكار، وشرعنه الاحتكار لا يقوم فقط على خصخصة منشآت قديمة متهالكة لجهات محددة دون غيرها فقط .. إنما قد يحصل إذا كانت هناك إرادة من صاحب القرار بذلك كما كان الحال في سورية وفي هذه الحالة فسيتم منح رخص إنشاء منشآت جديدة (وليس فقط المعروضة للخصخصة) لجهات محددة أيضاً دون غيرها .

إصدار قانون الخصخصة:

الخصخصة هي نقل ملكية من جهة إلى جهة، ولكي تنتقل ملكية أصول معينة (حسب الدستور) فتححتاج لموافقة ٧٥٪ على الأقل من مالكي أسهم تلك الأصول، أي نحن نحتاج لموافقة ٧٥٪ من الشعب

السوري أو ممثليهم لنقل ملكية هذه الأصول، وبالتالي فلا يحق لأي سلطة تنفيذية مهما علا مركزها أن تأخذ هذا القرار إلا بعد تفويضها من قبل ٧٥٪ على الأقل من نواب مجلس الشعب.

وفي هذا السياق يجب تحديد المشاريع المطلوب خصخصتها وبيان سبب الخصخصة وطريقة بيعها بشكل كامل أو جزئي والحد الأدنى والأعلى من العائدات المتوقعة، والفوائد الاجتماعية لتخصيصها في متن قانون يعرض على مجلس الشعب وينال التصويت لصالحه.

ويمكن تحديث القانون سنوياً أي تحديث قائمة المشاريع المعروضة للخصخصة سنوياً وأخذ موافقة المجلس عليها.

ويتضمن القانون إحداث الهيئة العامة للخصخصة وبيان البنود الرئيسية من نظامها الداخلي. كما يتضمن القانون أسس إعادة الأملاك أو المنشآت المؤممة إلى أصحابها أو ورثتهم أو تعويضهم بشكل مناسب.

إن مناقشة هذا القانون وإصداره يتطلب دراسة وتأنياً وهذا يحتاج لوقت مناسب، وبالتالي لا يمكن طرح فكرة الخصخصة للتنفيذ مباشرة، لأنها ستبقى قاصرة ولا تحقق غاية الحكومة في تأمين الدخل المطلوب أو تخفيف الأعباء المالية المنهكة.

الفساد والحوكمة الرشيدة:

أحد أهم أسباب الفساد هي الندرة، وأضرب مثلاً على ذلك وجود سوق كبير لسلعة معينة وتقوم السلطة الاقتصادية بوضع موانع لتصنيع أو توفير أو استيراد تلك السلعة.. ما الذي سيحصل ولماذا؟ ما الذي سيحصل...؟ سيلجأ البعض لرشوة المسؤولين (أو مشاركتهم) للحصول على رخصة التصنيع واحتكارها لهم، سيقوم البعض بتصنيعها سراً بدون الالتزام بالمواصفات، سيقوم البعض بتهريبها من الخارج تحت علم سلطات الجمارك وبعد شراء خطوط التهريب منهم..

لماذا؟ لقد قامت السلطة الاقتصادية بوضع الموانع بحجة المحافظة على الموارد أو القطع الأجنبي مثلاً.. لكنها عملياً وضعت الموانع لكي تفتح أبواباً لكي تمتلئ جيوبها والأمثلة أكثر من أن تحصى.

حسناً ما الذي يحصل لو أتيح للجميع تصنيع تلك السلعة؟ أي تحقق الوفرة.. أي توفرها في السوق وانخفاض سعرها وارتفاع جودتها بسبب المنافسة وامكانية تصديرها وفتح أسواق خارجية، لكن ذلك قد

يؤدي إلى استنزاف الموارد وتراجع الأسعار وتراجع التصنيع وإفلاس البعض .. وهنا يأتي دور الهيئة النازمة للخصخصة التي تتمتع بالحوكمة الرشيدة .

الحوكمة الرشيدة هي أحد تطبيقات الآية الكريمة: **وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا** (الفرقان: ٦٧) .

الحوكمة الرشيدة هي فتح المجال والحرية للجميع في العمل والتصنيع مع القدرة على التوجيه والضبط والمنع عند الضرورة، ولا يمكن لجهة تنتمي لفئة اقتصادية أو اجتماعية معينة دون غيرها أن تقوم بهذا العمل الدقيق بشكل منفرد .. بل لا بد من اشتراك ممثلين عن الفئات الاقتصادية والاجتماعية المكونة للبلد (قطاع عام - خاص - نقابات - محكمين - محاسبين - مصارف - صحافة ..) ممثلين كفؤين ومشهود لهم بالنزاهة والخبرة بهذا العمل .. فهذا العمل يوازي من حيث النتيجة عمل القضاة والقضاء .. فهو قضاء وتشريع اقتصادي ولا بد أن يقوم به أشخاص مكثفين مادياً ويشهد لهم تاريخهم بنظافة اليد .

الحوكمة الرشيدة للهيئة النازمة للخصخصة:

من أعمدة الحوكمة الرشيدة للهيئة النازمة للخصخصة (أو أي هيئة ناظمة أخرى) العناصر التالية:

١. ثبات الناصحين وتبديل الأمرين .. أي يجب انتخاب عدد من الاستشاريين من عدة اختصاصات يقدمون الدعم والنصح لفريق الهيئة التنفيذي . أما فريق إدارة الهيئة فيجب استبدال الأفراد فيه بشكل دوري وبشكل متتابع (أي عدم استبدال كامل الفريق مرة واحدة) .
٢. تنوع أفراد فريق الهيئة التنفيذي والاستشاري: لكي نضمن شفافية العمل في الهيئة فيجب أن يضم فريقها مدراء سابقين من القطاع العام، رجال وسيدات من قدماء التجار والصناعيين، مصرفيين، محاسبين قانونيين ومحكمين حقوقيين، صحافيين، ممثلين عن نقابات العمال وغرف التجارة والصناعة .

٣. تقتضي الشفافية طرح المشاريع المعروضة للخصخصة في وسائل الإعلام للجميع مترافقة مع الشروط والمؤهلات الدنيا التي يجب توفرها في المستثمر وفي عرض الاستثمار، والرؤيا العامة لشكل المنشأة بعد إعادة تشغيلها . وتطويرها والميزات التفضيلية التي يمكن للمستثمر الحصول عليها إذا حقق

شروط محددة (الإبقاء على العمال – تدريب وتأهيل العمال الحاليين – تطوير البيئة المحيطة للمنشأة وغيرها) .

٤ . تقتضي الشفافية تكليف مدير مفوض من الهيئة (مدير مشروع) يحتفظ بكل ملفات المشروع منذ التفكير بتخصيصه وحتى نهاية التخصيص، مهمته متابعة مراحل المشروع دون أن يكون له الحق باتخاذ القرارات .

٥ . تقتضي الشفافية أن يكون للهيئة نظامها الداخلي الذي يحدد هيكلية العمل ومهام العاملين بها وتعويضاتهم ويوضح استقلال قرارها وتبعيتها الإدارية .

٦ . ضرورة إعداد دراسة جدوى لكل مشروع تبين وضعه المالي الحالي وتبين المبالغ المطلوبة لتطويره وتحديثه خلال فترة التطوير والمبالغ المطلوبة لتشغيله والأرباح المتوقعة والعائدات الراجعة للدولة (إن وجدت) ويقوم بهذه الدراسة جهة مالية مرموقة ومعتزف بها توضع بين يدي صاحب القرار في الهيئة النازمة للخصخصة لكي يفاضل بين عروض المستثمرين انطلاقاً منها .

إعادة الملكيات المستولى عليها أو المؤممة :

من الأهمية بمكان تقييم حالة المنشآت التي تم تأميمها أو استملاكها خلال العقود السابقة، ومن غير المعقول طرحها للخصخصة قبل تسوية أوضاعها مع مالكيها أو ورثتهم والتأكد من ثبوتياتهم، فإذا كانت من المرافق الاقتصادية غير الحيوية فالأولى إعطاؤهم أحد الخيارات التالية :

١ . استعادة هذه المنشآت (دون تكليفهم بأي عبء مالي) مع إلزامهم بتحديثها وتطويرها خلال مدة

لا تتجاوز ٥ سنوات بحسب رؤية الهيئة النازمة للخصخصة . أو

ب . تمليكهم جزء من الأسهم بعد خصصتها لا يقل عن ٢٥٪ من إجمالي الأسهم ودون أن يكون

لهم الحق بالإدارة (فالإدارة من حق المستثمر الذي أحيل إليه المشروع) . أو

ت . تعويضهم بمبلغ معين من عائدات الخصخصة يعادل ٢٥٪ من عائدات الخصخصة .

ملاحظة : تم احتساب نسبة ٢٥٪ بشكل تقديري لكن القرار النهائي يعود للهيئة النازمة للخصخصة ومرتبطة بكل مشروع على حدي .

أما إذا كان المشروع من المرافق الاقتصادية الحيوية فالخيار (أ) أعلاه غير وارد ويبقى الخيارين (ب – ت) واردين

المستثمرون المؤهلون :

هناك شروط يجب توافرها في المستثمرين عندما يتقدموا للحصول على مشروع معروض للخصخصة من أهمها:

- ١ . للمستثمرين السوريين (أفراداً أو شركات) الأفضلية في الحصول على المشروع من المستثمرين الأجانب إذا تساوت باقي الشروط .
- ٢ . يجب تحديد وبشكل واضح الجنسيات التي لا يُسمح لها بالتقدم للمشروع (لاعتبارات كثيرة مثل المعاملة بالمثل أو العداوة السياسية أو غيرها) .
- ٣ . على المتقدمين أن يثبتوا تاريخهم العملي وقدرتهم على تمويل وإدارة المشروع .
- ٤ . على المتقدمين أن يقدموا دراسة جدوى محضرة من قبل جهة أو شركة مالية معترف بها ومشهود لها بالنزاهة، وعلى الهيئة النازمة للخصخصة مقارنة هذه الدراسة مع الدراسة التي قامت بإعدادها مسبقاً من أجل أخذ القرارات المناسبة .

منظومة الإدارة :

تعامل المشاريع الاقتصادية غير الحيوية بعد إحالتها للمستثمرين معاملة مشاريع القطاع الخاص العادية من حيث الالتزام بقوانين البيئة والقوانين المالية والتأمينات الاجتماعية ونقابات العمال، ويراعى إعفاء بعضها من ضرائب الدخل لعدد من السنوات بحسب كل مشروع تشجيعاً من الحكومة للاستثمار في هذه المشاريع المتهالكة .

أما المشاريع الاقتصادية الحيوية فلها حيثيات أخرى إضافية، فمشاريع إنتاج الطاقة مثلاً أو مصافي النفط أو المشاريع التي يُعتمد عليها في تقديم سلعة أساسية أو خدمة أساسية فيجب على المستثمر وضع تأمين مادي من أجل الالتزام بتقديم تلك السلعة أو الخدمة بالكميات المطلوبة وبالأوقات المتفق عليها وإلا في حالة التخلف أو الإخفاق فإنه مضطر للتعويض المادي في البداية وقد يتعرض لسحب الرخصة وإحالة المشروع لمستثمر آخر .

من جهة أخرى، هناك مشاريع لها خصوصية أمنية كالمطارات أو المرافئ أو مرتبطة بغرف عمليات فنية كالطرق الدولية والسكك الحديدية والميترو وفي هذه الحالات يفرض على المستثمر توفير الوسائل الكفيلة لحسن إدارة تلك المرافق بالتعاون مع الجهة الحكومية ذات الصلة .

أمثلة للمقارنة:

المملكة المتحدة (BT (British Telecom

- الخلفية: كانت شركة BT مملوكة بالكامل للحكومة البريطانية، وكانت تعد المزود الرئيسي لخدمات الاتصالات.
- آلية الخصخصة: قامت الحكومة البريطانية، بقيادة مارغريت تاتشر في الثمانينيات، بخصخصة BT كجزء من استراتيجيتها لتحرير السوق.

الخطوات:

١. تحويل الشركة: إعادة تنظيم BT كشركة مساهمة.
٢. الطرح العام: طرحت الحكومة أسهم الشركة في السوق عام ١٩٨٤. كان هذا الطرح أحد أكبر عمليات الطرح العام في التاريخ حينها.
٣. توزيع الأسهم: تم بيع الأسهم للمستثمرين الأفراد والمؤسسات، مع حملات لتشجيع المواطنين العاديين على المشاركة.
٤. تدريجياً: خفضت الحكومة حصتها تدريجياً إلى أن أصبحت الشركة بالكامل في أيدي القطاع الخاص.

الأهداف والنتائج:

- تحفيز المنافسة في قطاع الاتصالات.
- تحسين جودة الخدمة وتقليل تكاليف التشغيل.
- تحقيق إيرادات كبيرة للحكومة.

فرنسا (EDF (Électricité de France

- الخلفية: شركة كهرباء فرنسا (EDF) هي واحدة من أكبر الشركات في قطاع الطاقة في العالم. كانت مملوكة بالكامل للحكومة الفرنسية.
- آلية الخصخصة: خصخصة EDF تمت بشكل مختلف عن BT، حيث اتبعت فرنسا أسلوب الخصخصة الجزئية.
- الخطوات:

- ١ . إعادة التنظيم القانوني: تم تحويل EDF من هيئة حكومية إلى شركة مساهمة .
- ٢ . الاحتفاظ بحصة حكومية: طرحت الحكومة جزءاً من أسهم الشركة في السوق، لكنها احتفظت بحصة ميطرة (أكثر من ٧٠٪)
- ٣ . الطرح العام: تم طرح الأسهم في السوق المالي عام ٢٠٠٥، مما سمح للمستثمرين الأفراد والمؤسسات بالمشاركة .

• الأهداف والنتائج:

- جذب رؤوس الأموال لدعم مشاريع التوسع .
- تعزيز الكفاءة والابتكار في القطاع .
- ضمان استمرار الحكومة في التحكم بالقطاعات الحيوية مثل الطاقة .

الشفافي في سنغافورة

- الخلفية: نظام الرعاية الصحية في سنغافورة مزيج من القطاعين العام والخاص . خصخصة المشافي تمت بهدف تحسين الجودة والكفاءة .
- آلية الخصخصة: لم تقم الحكومة بالخصخصة التقليدية بالكامل بل اعتمدت نموذجاً فريداً من "إدارة تجارية مع رقابة حكومية"
- الخطوات:

- ١ . إنشاء شركات تشغيلية: قامت الحكومة بتحويل المشافي العامة إلى شركات مملوكة بالكامل للدولة ولكن تُدار بأسلوب الشركات الخاصة .
- ٢ . تطبيق نموذج تمويلي مختلط: يعتمد المرضى على صناديق ادخار صحية (مثل Medisave) لدفع تكاليف العلاج، مما يعزز المساءلة الشخصية .
- ٣ . فتح السوق أمام المنافسة: سمحت الحكومة للمستشفيات الخاصة بالعمل بجانب المستشفيات شبه الحكومية .

• الأهداف والنتائج:

- تقليل التكاليف الحكومية على قطاع الصحة .
- تحسين الجودة من خلال إدخال المنافسة .

○ ضمان استدامة النظام الصحي من خلال الموازنة بين الدعم الحكومي والتمويل الخاص .

ملحق (٢) : تقييم التجارب الإصلاحية السابقة

- لجنة ال ١٨ (٢٠٠٧) :
- السياق : شُكلت لدراسة القطاع العام الصناعي في ظل خسائر بلغت ٨٥ مليار ليرة سورية (٢٠٠٦).
- الإنجازات : أجمعت على ضرورة الإصلاح وتوسيع صلاحيات مجالس الإدارة .
- السلبيات : اختلف الأعضاء حول المنهجية، مما أدى إلى تقديم صيغتين دون تنفيذ بسبب البيروقراطية .

• التقييم : جهد نظري واعد لكنه افتقر إلى الإرادة السياسية .

لجنة ال ٣٦ (٢٠١٧) :

- السياق : ناقشت الإصلاح في ظل الحرب والعقوبات، مع التركيز على الأطر القانونية .
- الإنجازات : حاولت تحليل التحديات الهيكلية (الفساد، سوء الإدارة) .
- السلبيات : ركزت على الجوانب القانونية دون خطط تنفيذية .
- التقييم : طموحة لكنها بقيت حبراً على ورق بسبب القيود السياسية .

لجنة ٢٠١٨-٢٠١٩ :

- السياق : أقرت وثيقة تنفيذية لإصلاح القطاع العام الاقتصادي .
- الإنجازات : وضعت إطاراً استراتيجياً وربطت الإصلاح بالمشروع الوطني للإصلاح الإداري .
- السلبيات : افتقرت إلى التمويل بسبب العقوبات وبطء التنفيذ .
- التقييم : خطوة متقدمة لكنها لم تحقق نتائج ملموسة .

الدروس المستفادة :

- الحاجة إلى رؤية وطنية مدعومة بإرادة سياسية قوية .
- أهمية التمويل الداخلي والدولي .
- ضرورة تجنب الخصخصة السريعة لتفادي الصدمات الاجتماعية .

الدعوة لتهجير الفلسطينيين بين الماضي والحاضر

حسين عبد المطلب الأسرج

عضو هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية

تهجير الفلسطينيين هو موضوع معقد ومحوري في القضية الفلسطينية، وهو مرتبط بالعديد من الأحداث التاريخية والسياسية التي شكلت تاريخ المنطقة على مدى عقود. فخلال حرب ١٩٤٨، قامت إسرائيل بعمليات عسكرية أدت إلى نزوح ما بين ٧٠٠ الى ٧٥٠ ألف فلسطيني من منازلهم. هذا الحدث يسمى "النكبة"، وهو نقطة تحول كبرى في تاريخ الشعب الفلسطيني. أيضاً في عام ١٩٦٧ وبعد حرب الأيام الستة، تم تهجير عدد إضافي من الفلسطينيين، وخاصة من الضفة الغربية وقطاع غزة، التي احتلتها إسرائيل.

منذ أكتوبر ٢٠٢٣، شهدت غزة دماراً شاملاً وتهجيراً جماعياً للسكان نتيجة للعمليات العسكرية الإسرائيلية. وتم تهجير مئات الآلاف من الفلسطينيين داخل القطاع أو حتى خارجه.

ويوجد الآن مليوني من اللاجئين الفلسطينيين في مختلف أنحاء العالم، مسجلين لدى وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين UNRWA.

وقد أدى التهجير إلى تشتت الهوية الفلسطينية، حيث بقي العديد من الفلسطينيين ملتزمين بهويتهم رغم الشتات، ونشأت حركات ثقافية وسياسية للحفاظ على الهوية الفلسطينية.

وهناك مخاوف من مخططات تهجير جديدة، خاصة تلك المرتبطة بقطاع غزة، حيث تم طرح بعض الأفكار من قبل الرئيس الأميركي دونالد ترامب حول نقل سكان غزة إلى مصر والأردن. وقد قوبلت هذه الأفكار برفض واسع من الدول العربية والمنظمات الدولية.

ومقترح الرئيس الأميركي دونالد ترامب بشأن تهجير سكان غزة يشمل عدة جوانب وأهداف متعددة، وقد أثار جدلاً واسعاً على الصعيد العربي والدولي.

فالهدف العام لهذا المقترح هو تهجير سكان قطاع غزة إلى دول عربية مجاورة مثل مصر والأردن، بالإضافة إلى دول أخرى، بحجة "تطهير" القطاع لإعادة إعمارها تحت السيطرة الأمريكية أو الإسرائيلية.

ويشمل المقترح تهجير ما بين مليون إلى مليون ونصف من سكان غزة إلى دول مثل مصر والأردن، وربما دول أخرى. بحيث تستقبل هذه الدول الفلسطينيين بشكل مؤقت أو دائم. ثم تتم السيطرة على القطاع

واستيلاء الولايات المتحدة على قطاع غزة بعد انتهاء القتال، بهدف إعادة إعمارته وتحويله إلى منطقة اقتصادية أو سياحية جذابة.

وقد أشار ترامب إلى أن إسرائيل ستتولى الجانب الأمني في غزة، بينما تلعب الولايات المتحدة دوراً في إدارة وإعادة إعمار القطاع.

وبرغم عدم واقعية تصريحات ترامب حول غزة، إلا أنها يمكن أن تخدم عدة أهداف:

- تفاوض غير مباشر: تصريحات مثل هذه قد تكون جزءاً من استراتيجية تفاوض غير مباشرة. بمعنى أنها تضع مواقف غير واقعية على الطاولة لتمكين من البدء في المفاوضات من نقطة أقل شدة. هذا شائع في الدبلوماسية حيث يبدأ الطرف بطلب أو موقف متطرف ثم يتراجع عنه ليبدو وكأنه يعطي تنازلات.
- تشتيت الانتباه: في بعض الأحيان، تكون هذه التصريحات طريقة لتشتيت الانتباه عن مشكلات أو فشل سياسي داخلي أو خارجي. بعبارة أخرى، يتم استخدام إثارة الجدل حول موضوع خارجي لتحديد الجمهور عن قضايا أكثر أهمية داخلياً.
- إظهار القوة: يمكن أن تكون التصريحات محاولة لإظهار القوة والنفوذ، خاصة في السياسة الخارجية. تصريحات ترامب يمكن أن تكون محاولة لإظهار أن الولايات المتحدة لديها القدرة على فرض إرادتها على الوضع في المنطقة.
- تحريض القاعدة الداخلية: هناك دائماً هدف داخلي أيضاً، حيث تستخدم التصريحات لإثارة دعم أو تحريض قاعدة الناخبين أو الجمهور المحلي. قد يكون هناك جزء من الجمهور الذي يشعر بالرضا عن مثل هذه التصريحات القوية أو التي تبرز تأثير البلاد في المنطقة.
- تغيير الخطاب الدولي: من خلال هذه التصريحات، يمكن للسياسي أن يحاول تغيير أو توجيه الخطاب الدولي حول قضية معينة، مما يفرض سيطرة على الرواية العالمية حول تلك القضية.
- استراتيجيات طويلة الأمد: قد تكون هناك استراتيجيات طويلة الأمد لتغيير الوضع السياسي أو الجغرافي في المنطقة، ولكن هذا يحتاج إلى وجود خطة شاملة ومنظمة، مما قد لا يكون واضحاً من التصريحات الفردية.

وبصفة عامة كانت هناك ردود فعل رافضة من دول عربية مثل مصر والأردن والسعودية وسوريه، كما أدانت العديد من الدول والمنظمات الدولية هذا المقترح باعتباره انتهاكاً للقانون الدولي وحقوق

الإنسان. وعلى المستوى الشعبي أثارت تصريحات ترامب موجات من الاحتجاجات والاستنكار بين الشعوب العربية، مع اعتبار أن هذه الخطة تهدف إلى إقصاء الفلسطينيين من أرضهم. كما أن هناك العديد من الانتقادات الداخلية في الولايات المتحدة، فهناك من يعتبر تصريحات ترامب غير واقعية أو مجرد خدعة للمراوغة، مع تساؤلات حول جدوى وإمكانية تنفيذ هذه الخطة.

ويرى بعض المحللين أن هذا المقترح يكشف عن نية حقيقية لترحيل الفلسطينيين وترسيخ المشروع الصهيوني، مما يمكن أن يؤدي إلى تداعيات خطيرة على الاستقرار الإقليمي.

وجدير بالذكر أن التهجير القسري يُعد انتهاكاً للقانون الدولي، وقد أدانت الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية محاولات تهجير الفلسطينيين في الماضي وفي الحاضر.

ويعتبر التهجير القسري جريمة حرب وجريمة ضد الإنسانية حسب اتفاقيات جنيف والإعلان العالمي لحقوق الإنسان والقانون الدولي الإنساني. وهناك قضايا مرفوعة في محكمة الجنايات الدولية ضد قادة إسرائيليين بتهم تتعلق بالتهجير والتطهير العرقي.

وبالرغم من أن هناك دعم سياسي داخل إسرائيل لفكرة التهجير—حيث يدعم وزراء في حكومة نتنياهو مثل إيتمار بن غفير وبتسلئيل سموتريتش التهجير إلى دول أخرى، معتبرين إياه "الحل الإنساني الحقيقي"—فإن التقارير تظهر أن الشعب الفلسطيني في غزة يرفض التهجير بشكل كبير، مصمماً على البقاء في أرضه رغم الدمار والقتل الجماعي. وأنهم على علم تام بأن إعادة الإعمار في غزة تواجه عقبات كبيرة نظراً للدمار الشامل ولسياسات إسرائيل التي تعرقل الجهود، مما يضعف من قدرة السكان على البقاء في المنطقة.

وختاماً فإن سياسة التهجير في غزة ليست مجرد دعوة أو مقترحات، بل هي جزء من إستراتيجية إسرائيلية متواصلة لتغيير الديمغرافيا وتحقيق أهداف سياسية. ومع ذلك، تواجه هذه السياسة تحديات كبيرة من الناحية الإنسانية والقانونية والدولية، مما يجعل تنفيذها كاملاً أو بشكل مستمر صعباً جداً.

كما أنها جزء من قضية أوسع تتعلق بالحقوق التاريخية والمستقبل السياسي للشعب الفلسطيني. وهذا الموضوع يظل قضية مفتوحة، مع استمرار المطالب بحق العودة ومقاومة أي محاولات للتهجير الجديد.

نظرة في تاريخ النقود ودورها

سامر الشحنة البستاني

باحث

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان بطبيعته وفطرته اجتماعياً، ومفتقراً في عيشه وتدير شؤون حياته لشركائه في هذه الحياة، وبنواح كثيرة، أهمها التعاملات التي تجري فيما بينهم لحصولهم على السلع والخدمات، التي تعينهم في معيشتهم، لذا برزت أهمية النقد كونه وسيطاً ليسهل إجراء تلك التعاملات، وبناءً على ذلك أراد الباحث في هذه الورقات أن يسلط الضوء عن بعض الجوانب المتعلقة بالنقد، والبداية بتعريف النقد ونشأته.

يُقصد بالنقد: أي شيء يقوم بدور الوسيط في التبادل، وكمقياس للقيمة، وكوحدة للحساب بشرط أن يتمتع بالقبول العام لدى الأفراد¹.

نشأة النقود: بما أن الإنسان مفتقر لغيره في تعاملاته كافة، ومنها السلعية، فطبيعي أن يجري التعامل بطرق بسيطة وميسرة مثل المقايضة، كأول نظام عرفه الإنسان، والمقايضة هي مبادلة سلعة أو خدمة مقابل سلعة أو خدمة من الطرف الآخر. ومثال ذلك: إذا أراد فلان من الناس أن يشتري قمراً من آخر فيعطيه ثمنه قمحاً موجود عنده بكمية معينة يكون الآخر بحاجة لها، أو يقدم له خدمة من خياطة أو بناء أو حدادة أو نجارة لقاء سلعة التمر.

لكن هذا النوع من التبادل يشوبه كثير من الصعوبات، منها الحد من رغبة الآخر – أي أن من يريد قمراً وليس عنده غير قمح –، والآخر لا يرغب بسلعته، حيث عليه أن يبحث عمن يجد عنده قمراً ويرغب بالقمح، وهذا صعب!!، إضافة لعدم قابلية بعض السلع التي يراد المقايضة بها للتخزين... الخ. لذلك ومع تطور حياة الناس وكثرة السلع المتبادلة وما يعتري نظام المقايضة من صعوبات، انتقل الناس إلى التعامل بالنقود السلعية: وهي وحدة من سلعة معينة تكون كمقياس يتعارف عليها أهل البلد في تعاملاتهم التجارية، ونتيجة الخصائص الموجودة في معدني الذهب والفضة تصدراً قائمة السلع التي تستخدم كمقياس قيمي، وقد كانت تستخدم كسبائك تعتمد على الوزن، لكن اختلاف أوزانها،

¹ فهمي د. حسين كامل فهمي كتاب أدوات السياسة النقدية التي تستخدمها البنوك المركزية في اقتصاد إسلامي) المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - جدة بحث رقم ٦٣ عام ٢٠٠٦م

وللحصول على دقة أكثر، قامت الحكومات بسك النقود على شكل مسكوكات منضبطة بالوزن ودرجة النقاء، وأصبح يُعامل بها عدلاً وزناً، ثم مع تطور الزمن أصبح الناس يشعرون بحرج وصعوبة حمل المسكوكات الذهبية والتنقل بها بشكل يومي أو في أسفارهم مما يعرضها لخطر السرقة أو الضياع، فابتكروا طريقة، بأن يودعوا مسكوكاتهم لدى الصيارفة والصاغة والمصارف ممن يأمنونهم ويأخذون منهم صكوكاً يسجل عليها كمية النقود التي أودعوها، وسميت النقود الورقية المغطاة من الذهب أو الفضة؛ بالنقود النائية، وعندما أصبح الناس يثقون بهذه النقود شاع استعمالها وأصبح كل صك مغطى بكمية من النقود لدى الصيارفة أو المصارف له الحق بتحويلها إلى مسكوكات ذهبية متى شاء لكن بعدها حصل تطور آخر للنقد وذلك عندما وجدت المصارف من خلال خبرتها وممارستها للعمل المصرفي أن الأفراد المودعين للمسكوكات كثير منهم لا يقومون بتحويل إيصالاتهم الورقية إلى مسكوكات بل يكتفون بتبادل الأوراق فيما بينهم دون الرجوع إلى المصارف فيدفع ذلك المصارف إلى إصدار المزيد من الإيصالات (النقود الورقية)، وبكمية تفوق كمية الذهب الموجودة عندهم، ولم تعد كمية النقود مغطاة بالكامل من الذهب والفضة، لكن بشكل جزئي. وسميت هذه النقود بالنقود الائتمانية حيث اعتمدت على الثقة بالجهة المصدرة، لكن هذه المصارف تمادت بإصدار الأوراق النقدية بكميات كبيرة مما أدى إلى عجزها عن صرف الأوراق بما يقابلها من الذهب والفضة مما حدا بالسلطات العامة في البلد لتنظم عملية إصدار النقود وحصرها لتصبح هي الجهة الوحيدة والمخولة للإصدار ثم بعد ذلك تطورت النقود مرة أخرى ولم تعد مغطاة بما يقابلها من الذهب والفضة وأصبحت النقود ورقية سميت بالنقود الإلزامية أو النقود القانونية وهذه هي النقود التي نتعامل فيها في وقتنا الحالي.

وظائف النقود: عدد علماء الاقتصاد أربع وظائف رئيسية للنقد وهي:

الأول: وسيط في التبادل أي تستخدم كوسيط للدفع مقابل سلع أو خدمات يحصل عليها المحتاج لها لأن لها قوة شراء عامة.

الثاني: مقياس للقيمة فيها تقاس قيمة الأشياء لمعرفة ثمنها كما هو الحال في المقاييس المستخدمة المتعارف عليها كالكيلو والمتر... الخ.

الثالث : مخزناً للقيمة فيستطيع الانسان أن يدخر منها وتبقى معه كقوة شرائية يستخدمها وقت حاجته إليها.

الرابع : وسيلة للمدفوعات المؤجلة فيمكن استعمالها في القروض أو البيع بالآجل وثباتها بالذمة إلى حين دفعها بما لها قوة شرائية عبر الزمن .

وتعتمد كفاءة النقود على الثبات في قيمتها فلا معنى لكونها مقياساً للقيمة إن كانت متغيرة ومتخبطة في قيمتها فيلجأ الناس للتعامل بما هو ثابت لأن استقرار المعاملات المالية يعتمد على استقرار النقد ومن هنا تأتي كفاءة النقود .

أنواع النقود :

أولاً: النقود السلعية : وهو أول أنواع النقود استعمالاً، وهو مقايضة السلع أو الخدمات ببعضها ويشمل السلع المتعددة من ماشية بأنواعها والقمح والملح والتمر والمعادن النفيسة ... الخ .

وكان هذا النوع يناسب المجتمعات السابقة لكن لكثرة المبادلات والانفتاح على أسواق البلدان الأخرى انحصر التعامل فقط في المعادن النفيسة الذهب والفضة وهي كما يصفها الفقهاء بالنقود الخلقية .

ثانياً: النقود المعدنية : وهي عبارة عن نقود معدنية مسكوكة من الذهب أو الفضة أو النحاس أو البرونز .

ثالثاً: النقود الورقية : وقد مرت بثلاث مراحل :

- نقود ورقية نائبة : تمثل كمية من الذهب أو الفضة أي مغطاة بالكامل من هذين المعدنين من جهة الإصدار .

- النقود الورقية النصف نائبة : وهي نقود غير مغطاة بالكامل من الذهب أو الفضة، بل أصبحت شبه مغطاة لها قيمة اعتبارية، ودرءاً للفوضى وإفلاس بعض المصارف نتيجة الجشع بإصدار كميات كبيرة من النقود، تدخلت الحكومات وأصبحت هي المصدرة الوحيدة للنقود وألزمت بها .

- النقود الورقية الائتمانية : بعدما صار النقد يدار ويصدر من جهة البنوك المركزية دفع استمرارها بذلك تواصل انخفاض غطاءها من الذهب، شيئاً فشيئاً وبعدما حدثت الحروب والأزمات وطالب الناس بقيمة الأوراق النقدية بما تمثله من الذهب، لم تف جهات الإصدار بدفع ذلك فأصبحت الأوراق النقدية تستمد قيمتها من جهة الإصدار وثقة الناس بها ثم توقف العمل نهائياً بالنقود

المغطاة في عام ١٩٧١م من جهة الولايات المتحدة الأمريكية، كون اقتصادها مهيم على الاقتصاد العالمي.

رابعاً : النقود المصرفية : ويطلق عليها نقود الودائع، وهي عبارة عن حسابات في دفاتر المصرف يتم السحب منها إما مباشرة أو عن طريق شيكات، ويكثر استخدام هذه الطريقة في البلدان التي يكون اقتصادها قوياً، ولتسهيل التعامل فيما بينها.

خامساً : النقود الالكترونية : وهي ثلاثة أنواع¹ :

– النقود الورقية التي تحملها وسائط الكترونية مثل النقد الموجود في بطاقة الائتمان والبطاقة مسبقة الدفع، وبطاقة الصراف التي يصرفها البنك ليتمكن العميل من السحب من حسابه الجاري عبر أجهزة الصرف الآلي، وكذلك الشيكات الإلكترونية وما شابه ذلك. ويمثلها: الخدمات الإلكترونية التي تقدمها البنوك، وبطاقات الائتمان المقدمة من الشركات العالمية "فيزا - ماستر كارد - أمريكان اكسبرس" وغيرها.

– النقود الالكترونية التي قامت بإنتاجها مؤسسات مالية معتمدة في دولها، وتحملت مسؤولية وتحديد قيمتها وإنشاء القوانين الخاصة بها بما يتوافق مع القوانين المالية للدولة، ولها وسائط تحملها من بطاقات ممغنطة أو أجهزة تخزين إلكترونية، وتقوم المؤسسة المالية المنتجة لها بالتحكم فيها وفي مراقبتها وفي العمليات التي تتم من خلالها. ويمثلها من الشركات العالمية: شركة "Paypal" وشركة "CashU".

– العملات المشفرة (العملات الرقمية): والتي يتم إنتاجها بواسطة برمجة الكترونية دون تدخل بشري، ولعل أكبر ما يمثلها في العصر الحاضر أول عملة الكترونية تم إنتاجها بهذه الطريقة، والتي تسمى "بيتكوين".

1 العقيل د. عبد الله بن محمد بن عبد الوهاب، بحث(الأحكام الفقهية المتعلقة بالعملات الإلكترونية) الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

مقارنة بين أنواع العملات السلعية والائتمانية والرقمية :

الرقمية	الائتمانية	السلعية	مادة المقارنة
غير محسوسة بل افتراضية بالكامل وهي مجرد أرقام تُظهرها المحافظ الالكترونية الخاصة بها تكون مضمنة بعمليات التحويل فتزيد الأرقام في محفظة المستقبل، وتنقص من محفظة المرسل.	محسوسة ولها حيز- ومصنوعة من الورق أو معادن خسيصة للأجزاء وينتفع بقيمتها- نصف افتراضية	محسوسة ولها حيز وحجم وهي عبارة عن مادة ينتفع بها	الوجود الفيزيائي
يتم انتاجها برمجياً بواسطة مبرمجين أو أفراد عاديين بواسطة عملية "تعيين" العملة الالكترونية وهم لا يتبعون أي جهة حكومية أو خاصة.	تنتج النقود الورقية من الجهات المعنية في الدولة (البنوك المركزية) وطرحها في المراكز المالية، ونشرها بين الناس.	لا تنتج بل هي أي مادة تصلح أن تكون مال بالمقايضة باستثناء سلعة الذهب والفضة فتنتج على شكل مسكوكات تحمل شعارات حسب الجهة المصدرة لها.	الإنتاج
لا توجد هيئة مركزية تتحكم بها، وإنما يتم التعامل بها عن طريق طرفين "الند للند" أو المستقبل والمرسل، دون تدخل وسيط متحكم.	يتم عن طريق الدولة التي انتجتها فهي المسيطرة على طباعتها ونشرها وتحديد قيمتها وسعر صرفها ومراقبة حركتها في السوق	-	التحكم
ممكن أن تتعرض لتغيرات حادة في قيمتها	تتعرض للتضخم إن أصدرت بطريقة غير حكيمة وغير مدروسة	لا يوجد تضخم إنما حسب وضع السوق من العرض والطلب	التضخم
بما أنها قائمة على البرمجيات والحواسيب، فممكن تعرضها للقرصنة (الهكرز) بالإضافة لمنع كثير من الدول التعامل بها، ويمكن أن تستعمل في غسيل الأموال وبيع المنوعات.	تعرضها للتضخم الشديد وإلى كسادها أو فقد قيمتها نتيجة التدهور الاقتصادي	ممكن الاستهتار بآماكن التخزين والحفظ أن يعرضها للسرقة، أو التلف، في السلع الغير الذهب او الفضة	المخاطر

انتشارها	محدود بالسلع لصعوبة تداولها	منتشر ورائج وهي الشائعة بين الناس	محدود لأنها عملية تقنية بحتة وكثير من البلدان انتشار التقنية فيها
سهولة وسرعة التداول والتحويلات	بطيء وصعب	جيد في المبالغ الصغيرة لكن في المبالغ الكبيرة تطلب معاملات في المصرف فيخضع لقوانين واجراءات وروتين المصارف بما فيها تعطيل المصارف في العطل الرسمية، بالإضافة لرسم وعمولات التحويل.	ممتاز جداً وسريع وتتم عملية التحويل بين المرسل والمستقبل برمجياً وبدون وسيط بدون وسيط و لا يوجد أي عمولة أو رسوم على التحويلات التي تتم.

لاشك أن النقود السلعية أدق من النقود الورقية الائتمانية وأكثر انضباطاً وبالأخص المغطاة من الذهب أو الفضة بوصفهما نقوداً خالقة، لكن التوسع الاقتصادي في عصرنا أجبر الحكومات والبنوك المركزية على خلق النقود لتلبية حاجة السوق لأن العصور الماضية كانت المتطلبات والحاجات محدودة فكانت النقود المغطاة تكفي وتلبي متطلبات السوق بالرغم من أن النقود السلعية تتسم بالاستقرار وعدم الوقوع في برائث التضخم والأزمات المالية بعكس الأوراق المالية التي تسبب فقاعات كبيرة وهمية بدون تنمية اقتصادية ملموسة، فيما أن التعامل بالنقود الائتمانية أمر لا بد منه فيجب العمل على تقنينه وضبطه والتصرف بحكمة في إصدارها والتداول بها وهذا ما دأب الإسلام على فعله.

موقف الفقهاء من النقود المعاصرة:

كما عودنا الفقهاء رحمهم الله بدراسة وبحث وتمحيص أي جديد وتكييفه فقهيًا لكي يتلقاه المسلمون ويطبّقونه بارتياح واطمئنان ابتعاداً عن ملامسة الحرام أو شبهة الحرام وخصوصاً فيما يتعلق بالربا والتشديد بحرمة، فبعد البحث والدراسة في ماهية النقود بأنواعها تعددت آراء الفقهاء وكما نعلم اختلاف آرائهم رحمة وتوسعة وتيسير على الأمة وسيسرّد الباحث الآراء والأقوال في المسألة:

النقود الورقية الائتمانية:

القول الأول: الأوراق النقدية كالفلوس: إن الأوراق النقدية عملة رائجة، بها تقوم الأشياء وليست ذهباً ولا فضة وأقرب الأشياء شبهاً بها الفلوس فكلاهما نقد اصطلاحياً.

القول الثاني: عروض التجارة: إن الأوراق النقدية ليست ذهباً ولا فضة وليست بمكيلة ولا موزونة إنما هي أعيان معتبرة القيمة، ليس لها جنس تلحق به، فلا يجري فيها الربا.

القول الثالث: الأوراق النقدية بديل عن الذهب والفضة: إن الأوراق النقدية تكتسب قيمتها مما استندت إليه من غطاء من معدني الذهب أو الفضة فهذه الأوراق قائمة مقام الذهب والفضة نائباً منابها.

القول الرابع: الأوراق النقدية سند بدين: إن الأوراق النقدية نائبة عن قيمتها من الذهب والفضة التي تعهدت جهة الإصدار بدفعهما عند الطلب فالمنظور إليه في هذه الأوراق هو ما تحمله من قيمة غطائها لا إلى ذاتها.

القول الخامس: الأوراق النقدية نقد قائم بذاته: إن الأوراق النقدية تؤدي وظائف النقدين الذهب والفضة في كونها أثماناً للأشياء وأن النقدية في الذهب والفضة ليست مقصورة عليهما بل ثابتة لكل شيء يتخذها الناس مما يؤدي وظائف النقود.

الترجيح: يترجح للباحث من هذه الأقوال، أن القول الخامس، بأن الأوراق النقدية نقد قائم بذاته كالذهب والفضة.

النقود الرقمية أو المشفرة: تعددت الأقوال في حكم التعامل بالعملات المشفرة:

القول الأول: عدم الجواز، وهو قول جمهور المعاصرين، وبه صدرت فتاوى عن عدد من الهيئات الرسمية كلجنة الإفتاء المصرية، ودار الإفتاء العراقية، ودار الإفتاء الفلسطينية، ولجنة الاجتهاد والفتوى بالاتحاد العالمي لعلماء المسلمين، ومستندهم في ذلك: جهالة المصدر – جهالة مستقبل العملة – غياب الجهة الضامنة – غياب الرقابة الحكومية – كثرة المضاربات وعدم استقرار قيمة العملة – كثرة الاستعمالات المحرمة – ليس مالاً متقوماً بصفته الحالية.

القول الثاني: الإباحة وذهب إلى ذلك مجموعة من الفقهاء المعاصرين كالدكتور عبد الله العقيل والهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف في الإمارات، ومستندهم في ذلك: الأصل في المعاملات الإباحة – أنها صارت مالاً متقوماً بما آلت إليه من القدرة على تملك السلع والخدمات بها – القبول العالمي لها مع قيامها بوظائف النقد (وسيلة لتبادل السلع والمنافع – مقياس للقيمة – مقياس للقيمة – مستودع للقيمة).

الترجيح: يرجح الباحث القول الأول لما ذكره أصحاب ذلك القول من أسباب، لكن الترجيح بعدم الجواز ليس بالمجمل لأصل العملة وماهيتها، لكن لما يعترىها من عوارض محيطية بها، فإن تم تقنينها وضبطها بضوابط وانتفى الغرر والجهالة فلا مانع لأن الأصل بالأشياء الإباحة.

و نظراً لأهمية النقود في تيسير أمور الناس ومعاشهم واستقرار أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية، فقد أولى الإسلام أهمية كبيرة له بمنع الإخلال به وبوظيفته منذ بداية الرسالة ببعثة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم، حيث ورد عنه صلى الله عليه وسلم النهي صراحة، كما في الحديث عن عبد الله بن عمرو المازني قال: (نهى رسول الله صلى الله عليه وسلم أن تكسر سكة المسلمين الجائزة بينهم إلا من بأس)¹، فهنا نهى واضح وصريح على عدم التلاعب بالنقد من أي جهة كانت، سواء من جهة الإصدار – البنوك المركزية – أم من المستخدمين والمتداولين لها من الناس، وهنا على عجلة نلمح ملمحاً في الحديث في قوله صلى الله عليه وسلم: (سكة المسلمين الجائزة بينهم) تؤكد على مشروعية الأوراق النقدية الحالية وأن هذا يخضع للعرف السائد بين المسلمين – ما رآه المسلمون حسناً فهو عند الله حسناً – وبالعودة إلى أهمية النقد، نرى الإسلام قد وضع ضوابط لتداولها كما في حديث الأصناف الستة² معتبراً النقد وسيلة لتسهيل معاملات الناس وليس غاية بحد ذاته، كما اتخذته النظم الرأسمالية حيث جعلته غاية ومصدراً من مصادر التمويل فتلاعبت به البنوك، مما أدى لمزيد من التضخم دون أن يخدم الحالة الاقتصادية للناس.

النتيجة: إن الغاية من النقد من وجه نظر الشريعة، هي تحقيق النمو الاقتصادي والازدهار، لأن النقد أداة مساعدة على ذلك، لذلك نظمت النقد وحفظت قيمته الشرائية، ووازنت بين عرض النقود وطلبها لتلبية حاجة السوق، وضُبطت بحيث حالت دون التوسع في إصدار النقود لما له من آثار سلبية ومدمرة للاقتصاد.

في نهاية المطاف يجب أن تعطى جهات الإصدار للنقد – بنوك مركزية وغيرها – الاستقلالية الكاملة وأن تُعطى إدارتها ومستشاريها من ذوي الخبرة والسمعة الحسنة، كي لا يتدخل السياسيون وأصحاب النفوذ

¹ رواه أحمد وأبو داود وابن ماجه

² حديث الأصناف الستة أخرجه الإمام مسلم في صحيحه عن عبادة بن الصامت أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: الذهب بالذهب، والفضة بالفضة، والشعير بالشعير، والتمر بالتمر، والملح بالملح، مثلاً بمثل، سواء بسواء، يداً بيد، فإذا اختلفت هذه الأصناف، فبيعوا كيف شئتم، إذا كان يداً بيد.

في قراراتها لتدير أعمالها بمهنية عالية بما يحقق المصلحة العامة والتوازن بالإصدار. وما حدا بالفقهاء
الاهتمام بالسياسة النقدية لتأثيرها على الاقتصاد بشكل مباشر، وهذا يؤثر على أفراد المجتمع وعدم
استقراره.

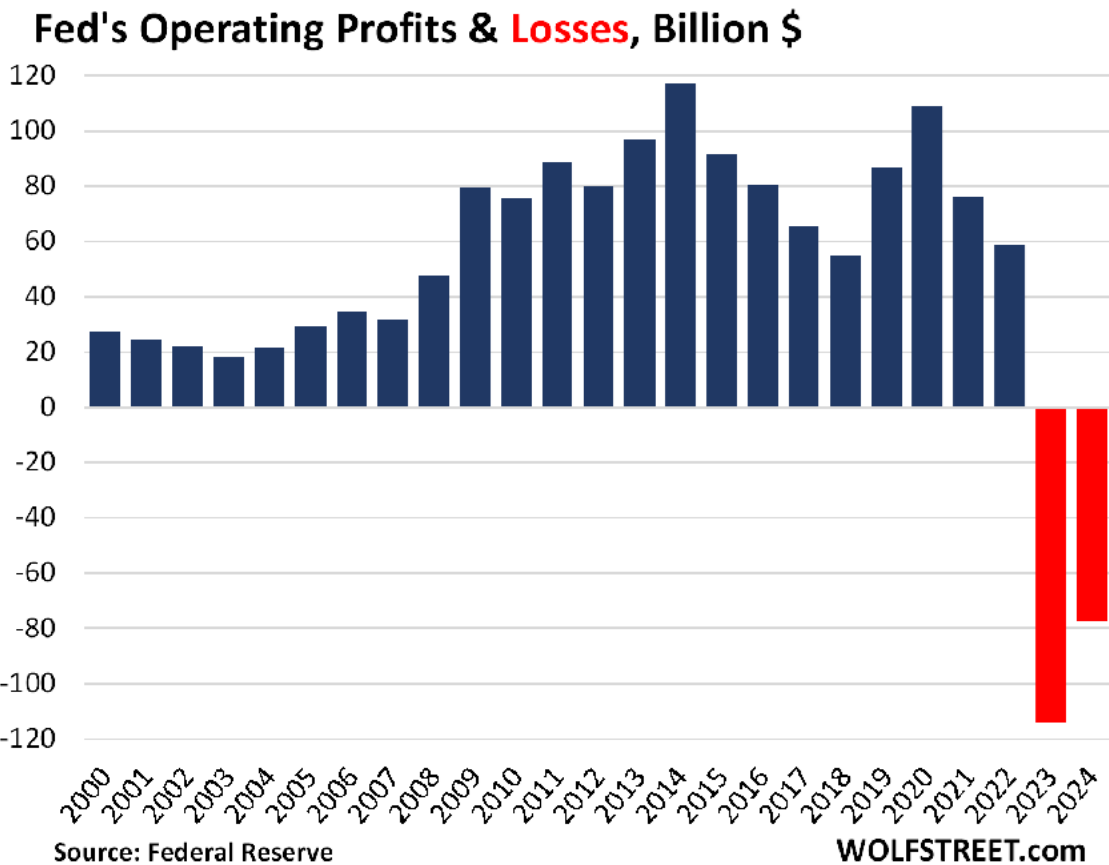
الخسائر التشغيلية لبنك الاحتياطي الفيدرالي

انخفضت إلى ٧٨ مليار دولار في عام ٢٠٢٤، وارتفعت "الخسائر غير المحققة" إلى ١.٦ تريليون دولار^١

Wolf Richter

كشف بنك الاحتياطي الفيدرالي عن نوعين من الخسائر في تقريره السنوي المدقق اليوم: خسارة تشغيلية قدرها ٧٧,٦ مليار دولار لعام ٢٠٢٤، وهي أقل سوءاً إلى حد كبير من خسائره التشغيلية في عام ٢٠٢٣ البالغة ١١٤ مليار دولار.

وبلغت "الخسائر غير المحققة" التراكمية ١.٠٦ تريليون دولار في نهاية عام ٢٠٢٤، على حيازاتها من سندات الخزنة وMBS، ارتفاعاً من ٩٤٨ مليار دولار في نهاية عام ٢٠٢٣. تستمد الخسارة التشغيلية البالغة ٧٧.٦ مليار دولار في الغالب من دخل الفائدة أقل بكثير من نفقات الفائدة.



¹ Wolf Richter, Fed's Operating Losses Declined to \$78 Billion in 2024, "Unrealized Losses" Rose to \$1.06 Trillion, Mar 21, 2025, [WOLF STREET, Link](#).

أفاد بنك الاحتياطي الفيدرالي :

- ١٥٨.٨ مليار دولار من إيرادات الفوائد من محفظتها المتقلصة من سندات الخزانة و MBS،

انخفض بمقدار ٢.٢ تريليون دولار في كيو تي

- ٠.٣ مليار دولار من الإيرادات والخسائر الأخرى، بما في ذلك ١.٤ مليار دولار من الخسائر الناجمة عن "ترجمة العملات الأجنبية"، والإيرادات من مختلف الخدمات التي تقدمها للبنوك والوكالات الحكومية.

ناقص...

- ١٨٦.٤ مليار دولار من نفقات الفائدة – الفائدة على الأرصدة الاحتياطية – التي دفعتها للبنوك
- ٤٠.٣ مليار دولار من نفقات الفائدة على عمليات إعادة الاستبدال العكسية بين عشية وضحاها (ON RRP) التي دفعتها لنظرائها، ومعظمهم من صناديق سوق المال.
- ٩.٩ مليار دولار من نفقات التشغيل، بما في ذلك :

○ ٢.٧ مليار دولار لمجلس محافظي الاحتياطي الفيدرالي بما في ذلك طباعة وإدارة أوراق

الاحتياطي الفيدرالي (الدولار الورقي)

○ ٤.٢ مليار دولار من الرواتب

○ ٦٦٣ مليون دولار من تكاليف مكتب الحماية المالية للمستهلكين.

بدأت أسعار الفائدة على الاحتياطيات و ON RRP، من بين أسعار السياسة الخمسة لمصرف الاحتياطي الفيدرالي، في الارتفاع في عام ٢٠٢٢ مع ارتفاع أسعار الفائدة. لكن مبالغ الدولار أصبحت أصغر مع تخلص بنك الاحتياطي الفيدرالي عن الأوراق المالية من خلال برنامج QT الخاص به: بحلول نهاية عام ٢٠٢٤، اختفت أرصدة ON RRP إلى حد كبير، بعد أن انخفضت بأكثر من ٢ تريليون دولار من ذروتها في عام ٢٠٢١، ولكن الاحتياطيات لم تتغير تقريبا ولا تزال تزيد عن ٣ تريليون دولار. بالإضافة إلى ذلك، خفضت تخفيضات أسعار الفائدة في أواخر عام ٢٠٢٤ مبالغ الفائدة التي دفعها بنك الاحتياطي الفيدرالي على الاحتياطيات و RRP. ومن هنا جاءت الخسائر الأصغر في عام ٢٠٢٤. على أساس ربع سنوي، بدأ بنك الاحتياطي الفيدرالي في حجز الخسائر التشغيلية في الربع الرابع من عام ٢٠٢٢.

"الخسائر غير المحققة".

ارتفعت "الخسائر غير المحققة" التراكمية لبنك الاحتياطي الفيدرالي على حيازاته من سندات الخزانة و MBS إلى ١٠.٠٦ تريليون دولار في نهاية عام ٢٠٢٤، من ٩.٤٨ مليار دولار في نهاية عام ٢٠٢٣. ازدادت الخسائر بسبب ارتفاع العوائد على المدى الطويل في الأشهر الأخيرة من عام ٢٠٢٤، بعد خفض سعر الفائدة في بنك الاحتياطي الفيدرالي في سبتمبر ٢٠٢٤. ارتفاع العائدات يعني انخفاض أسعار السوق للسندات طويلة الأجل.

هذه الخسائر التراكمية غير المحققة هي الفرق بين التكلفة المستهلكة للأوراق المالية (التي ستكون مساوية للقيمة الاسمية بحلول الوقت الذي ينضج فيه الضمان) وقيمتها السوقية في نهاية العام:

- الأوراق المالية بالتكلفة المستهلكة: ٦.٧٥ تريليون دولار
- القيمة السوقية في نهاية العام: ٥.٦٩ تريليون دولار
- الخسارة التراكمية غير المحققة: ١٠.٠٦ تريليون دولار.

اشترى بنك الاحتياطي الفيدرالي معظم هذه الأوراق المالية منذ سنوات عندما كانت العوائد أقل بكثير مما كانت عليه في نهاية عام ٢٠٢٤. مع ارتفاع عوائد سندات الخزانة و MBS بدءاً من عام ٢٠٢١، انخفضت قيمتها السوقية.

مع اقتراب سندات الخزانة من تاريخ استحقاقها، تقل الخسائر غير المحققة وتصبح صفراً عندما تنضج الأوراق المالية لأن حاملها يحصل على القيمة الاسمية المدفوعة.

يتم سداد MBS في الغالب عن طريق المدفوعات الرئيسية العابرة حيث يتم سداد الرهون العقارية الأساسية عند بيع المنزل أو إعادة تمويله، ومع سداد مدفوعات الرهن العقاري العادية. عندما تقلص مجموعة الرهون العقارية الأساسية بما فيه الكفاية، يتم "دعوة" MBS، ويحصل حاملها على القيمة الاسمية المدفوعة للرصيد المتبقي. من غير المحتمل أن يظل أي من MBS موجوداً بحلول تاريخ استحقاقه؛ سيسترد بنك الاحتياطي الفيدرالي أمواله في وقت أقرب بكثير.

تمثل الخسائر غير المحققة الخسائر التي كان بنك الاحتياطي الفيدرالي سيتكبدتها إذا باع جميع أوراقه المالية بأسعار السوق في نهاية عام ٢٠٢٤.

إذا لم يبيع بنك الاحتياطي الفيدرالي أبداً أيًا من هذه الأوراق المالية، ولكنه انتظر حتى تنضج، وعند هذه النقطة يحصل على القيمة الاسمية المدفوعة، فإن تلك الخسائر غير المحققة تختفي دون أن تترك أثراً.

الأرباح.

على الرغم من الخسائر، دفع بنك الاحتياطي الفيدرالي الأرباح القانونية، كما هو مطلوب بموجب قانون الاحتياطي الفيدرالي، لمساهمي بنوك الاحتياطي الفيدرالي الاثني عشر. يصف التقرير السنوي الصيغة المنصوص عليها في تقييم الأسهم لكيفية حساب الأرباح.

في عام ٢٠٢٤، دفع بنك الاحتياطي الفيدرالي ١٠.٦٢ مليار دولار كأرباح (ارتفاع من ١٠.٤٨ مليار دولار في عام ٢٠٢٣).

الخسائر لا تهتم بنك الاحتياطي الفيدرالي ولكنها تهتم دافعي الضرائب.

يخلق بنك الاحتياطي الفيدرالي أمواله الخاصة وبالتالي لا يمكن أن يصبح معسراً. لذلك بالنسبة لبنك الاحتياطي الفيدرالي، فإن هذه الخسائر هي مجرد عيب بصري.

لكن هذه الخسائر تهتم وزارة الخزانة – وبالتالي دافع الضرائب. يتعين على بنك الاحتياطي الفيدرالي تحويل جميع دخله التشغيلي تقريباً إلى وزارة الخزانة (على غرار ضريبة الدخل بنسبة ١٠٠٪). توقفت هذه التحويلات عندما توقف بنك الاحتياطي الفيدرالي عن توليد دخل تشغيلي في سبتمبر ٢٠٢٢.

من عام ٢٠٠٨ حتى سبتمبر ٢٠٢٢، حول بنك الاحتياطي الفيدرالي ١.٣٦ تريليون دولار إلى وزارة الخزانة. في الخزانة، أصبحت هذه الأموال جزءاً من تدفق الإيصالات الضريبية.

كان QE قطاراً ضخماً لدافعي الضرائب، حيث قام بنك الاحتياطي الفيدرالي بتحميل الأوراق المالية، مما حقق تحويلات قدرها ١.١ تريليون دولار من عام ٢٠٠٩ حتى الربع الثالث من عام ٢٠٢٢. لكن تدفق هذه الأموال إلى الخزانة توقف مع الخسائر في سبتمبر ٢٠٢٢.

تتراكم الخسائر كمسؤولية سلبية على الميزانية العمومية لبنك الاحتياطي الفيدرالي – المبلغ السلبي المستحق لوزارة الخزانة – الذي يزداد حجماً.

اعتباراً من الميزانية العمومية يوم الخميس، بلغ هذا المبلغ السلبي – ٢٤ مليار دولار، وهو ما يمثل إجمالي الخسائر التشغيلية التراكمية من سبتمبر ٢٠٢٢ حتى الأربعاء.

ستستمر الخسائر التشغيلية لبنك الاحتياطي الفيدرالي في الانخفاض لفترة من الوقت، ولكن طالما كان لديه أي خسائر تشغيلية، فإن المبلغ السلبي التراكمي ينمو. عندما يبدأ بنك الاحتياطي الفيدرالي في توليد دخل تشغيلي مرة أخرى، فإنه سيتعارض مع هذا المبلغ السلبي ويخفضه بمرور الوقت. ستبدأ التحويلات إلى الخزنة من خلف بعد تخفيض الرصيد السلبي إلى الصفر، ثم يتحول هذا الحساب إلى إيجابي. سيستغرق هذا سنوات.

تحتاج أوروبا إلى نهج منسق للسياسة الصناعية¹

Alfred Kammer

Andrew Hodge

Roberto Piazza

تحظى السياسة الصناعية بالاهتمام حالياً في أوروبا، حيث تتحول البلدان بشكل متزايد إلى تدخلات السياسة القطاعية لمواجهة تحديات التجزؤ الجيوسياسي والأمن الاقتصادي، وتعزيز الإنتاجية، وتسريع الانتقال الأخضر.

تضاعف إنفاق دول الاتحاد الأوروبي على المساعدات الحكومية ثلاث مرات في العقد الماضي، حيث وصل إلى ١,٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي. تدفق الكثير من هذه المساعدات إلى التقنيات الخضراء وكفاءة الطاقة، حيث قادت الاقتصادات الرئيسية مثل فرنسا وألمانيا وإيطاليا وإسبانيا إلى الزيادة.

كما يشير التقرير الأخير من ماريو دراغي، هناك إجماع متزايد على أن المزيد من هذا الإنفاق ضروري لحفز النمو.

قبل التسرع إلى الأمام، من المهم إجراء تقييم.

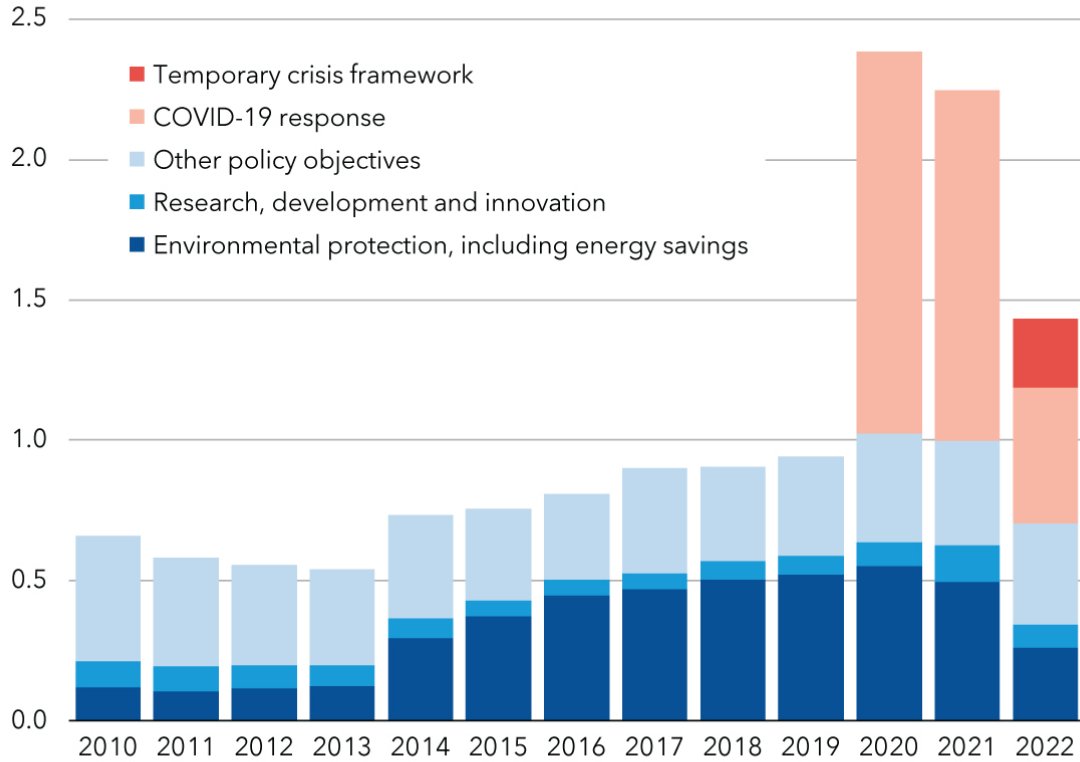
تظهر ورقة عمل جديدة لصندوق النقد الدولي أن نجاح السياسة الصناعية لا يعتمد فقط على المبلغ الذي يتم إنفاقه، ولكن على إنفاقه بشكل جيد: استهداف الأولويات الصحيحة وتجنب الأخطاء المكلفة.

عندما تكون السياسات الصناعية سيئة التصميم والاستهداف، تميل إلى الفشل.

¹ Alfred Kammer, Andrew Hodge, Roberto Piazza, Europe Needs a Coordinated Approach to Industrial Policy, December 16, 2024, IMF Blog, [Link](#).

State aid in the EU has increased, driven over time by the green transition and recently by the pandemic

By policy objective, in percent of EU GDP



Source: Eurostat.

IMF

النوايا الحسنة ليست كافية

في ظل الظروف المناسبة، يمكن للسياسة الصناعية أن تحقق مكاسب اقتصادية ملموسة وتعزز المرونة الاقتصادية. من خلال التركيز على معالجة إخفاقات السوق – مثل تعزيز الابتكار في القطاعات ذات الآثار غير المباشرة للمعرفة (فكر في التكنولوجيا الخضراء) أو تمكين التجميع الإقليمي (فكر في وادي السيليكون) – يمكن أن يعزز الإنتاجية والدخل.

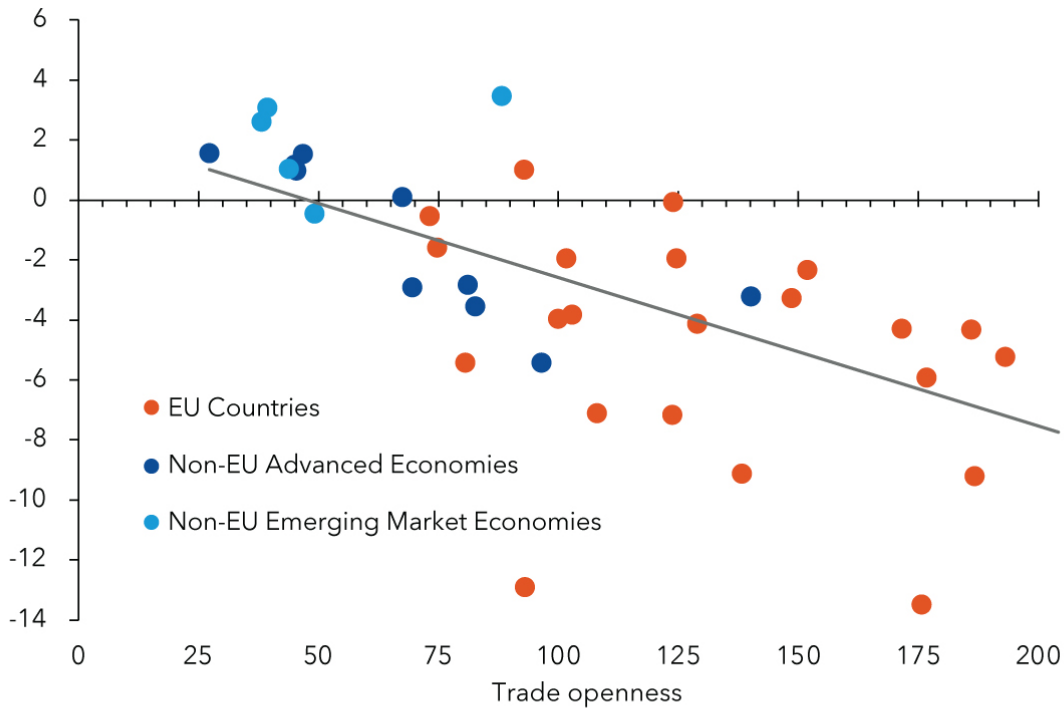
ومع ذلك، حتى السياسات ذات النوايا الأفضل يمكن أن تأتي بنتائج عكسية إذا كانت منسقة بشكل سيء. سيكون للتدخلات القوية، مثل الإعانات أو الإعفاءات الضريبية، التي توسع الإنتاج وتخفف

التكاليف في قطاع معين في بلد ما تأثير معاكس في بلد آخر، مما يقوض المزايا النسبية ويخلق أوجه القصور.

تقدم محاكاة النماذج دروساً تحذيرية. السياسات الصناعية الأحادية هي استراتيجية خاسرة لمعظم دول الاتحاد الأوروبي، نظراً لانفتاحها على التجارة. بدون تصميم دقيق، تخاطر السياسات الأحادية الجانب بإثارة تداعيات وتداعيات قوية في جميع أنحاء المنطقة تفوق فوائدها. كما تظهر ورقة عمل أخرى من صندوق النقد الدولي، فإن هذا مصدر قلق بالفعل: تستفيد المساعدات الحكومية الأوروبية من الشركات المتلقية ولكنها غالباً ما تكون ضارة بالآخرين.

Production subsidies benefit less open economies more, underscoring the limits of uncoordinated EU policies

Welfare impact of scale-correcting production subsidies, percent change*



Source: IMF staff calculations.

Note: *The chart shows the welfare gain (%) when each country unilaterally implements scale-correcting production subsidies, while other countries maintain zero subsidies.
Trade openness = (exports + imports) / GDP (%).

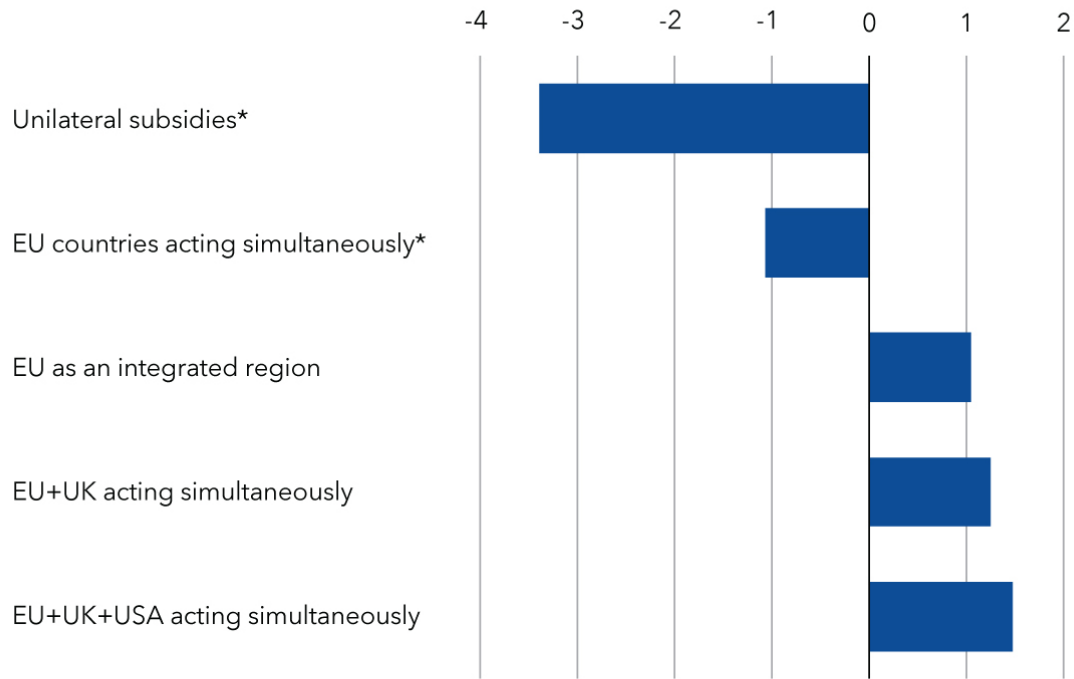
IMF

لماذا التنسيق مهم؟

الحل واضح: تحتاج السياسات الصناعية في أوروبا إلى إطار موحد ومنسق. عندما تنسق البلدان جهودها، يمكن أن تفوق فوائد السياسة الصناعية التكاليف. تحافظ السياسات المنسقة على المكاسب المتأتية من التجارة، وتضمن تكافؤ الفرص، والاستفادة الكاملة من السوق الموحدة للاتحاد الأوروبي.

Coordinated production subsidies positively impact EU welfare

Percent change vs. zero production subsidies scenario



Source: IMF staff calculations.

Note: *GDP-weighted average of national welfare losses.

IMF

تؤكد المحاكاة على هذه النقطة. في سيناريو يعمل فيه الاتحاد الأوروبي كمنطقة متكاملة ويعتمد سياسة صناعية مستهدفة جيدا، يتم الحصول على نتائج أفضل من النهج المجزأة والخاصة بكل بلد. يمنع التنسيق التشوهات المكلفة لأنماط الإنتاج والأسعار التجارية بين دول الاتحاد الأوروبي. نظرا لأنه من المفترض أن يتحرك العمال والشركات بحرية عبر السوق الموحدة، فإن هذا يمكن أن يزيد من فوائد السياسة إلى أقصى حد.

حد . الأهم من ذلك، أن التنسيق يمكن أن يساعد في تخفيف أي تأثير سلبي على المناطق التي قد تخسر لولا ذلك، بما في ذلك من خلال الاستخدام المحتمل للتحويلات المالية داخل الاتحاد الأوروبي، مما يعزز التضامن عبر الكتلة.

بناء إطار عمل أفضل

توفر قواعد المساعدات الحكومية الحالية للاتحاد الأوروبي نقطة انطلاق ولكنها لا تصل إلى ما هو مطلوب لتوجيه السياسات الصناعية الاستراتيجية في جميع أنحاء أوروبا. يمكن أن يعزز تبادل البيانات بشكل أفضل والبرامج الموحدة الشفافية والثقة بين الدول الأعضاء. ويمكن لهيئة مركزية لصنع القرار أن تبسط الأولويات وأن تخصص الموارد على نحو أفضل للمجالات ذات المنفعة المتبادلة.

أظهر إنشاء مشروع إيرباص قبل نصف قرن تقريباً أن التنسيق على نطاق واسع يمكن أن ينجح: جمعت هذه المبادرة التعاونية متعددة البلدان بين الموارد والخبرات لخلق لاعب تنافسي عالمياً. يمكن لجهود مماثلة أن تطلق العنان لإمكانات التحولات الخضراء والتكنولوجية في أوروبا.

التكامل الأعمق هو جزء أساسي من المعادلة. من شأن السوق الموحدة الأقوى للسلع والخدمات ورأس المال مع مزيد من تنقل العمالة أن تزيد من فعالية السياسات الصناعية، مما يسمح للشركات بالتوسع (انظر أيضاً التوقعات الاقتصادية الإقليمية لأوروبا، أكتوبر ٢٠٢٤). يمكن أن تدعم ميزانية الاتحاد الأوروبي الطموحة أو القدرة المالية المركزية الأولويات المشتركة.

أوروبا وما بعدها

السياسات الصناعية في أوروبا لها آثار عالمية. لا تتوقف الإعانات والتعديلات التجارية عند حدود الاتحاد الأوروبي، مما يؤكد الحاجة إلى المشاركة مع المنتديات المتعددة الأطراف مثل منظمة التجارة العالمية. يمكن أن تساعد السياسات الصناعية الصحيحة حيث تقصر الأسواق. من خلال تبني التنسيق والتكامل، يمكن للاتحاد الأوروبي أن يضمن أن سياساته تعزز النمو والابتكار والإنتاجية – مع تجنب المزالق المكلفة.

تحليل مسار قطاع الطاقة العالمي وصولاً إلى عام ٢٠٥٠

هل الوقود المستدام هو الحل؟

نايثان لاش

شريك مساعد في مكتب ماكنزي في بوسطن

تابيو ميلجين

شريك مساعد في مكتب ماكنزي في هيلسينكي

أجاتا موتشا

مستشارة مشاركة في مكتب ماكنزي في لشبونة

أولي روسلر

شريك في مكتب ماكنزي في أمستردام

يوضح منظور الطاقة على مستوى العالم ضمن تحليلات ماكنزي حول الطاقة ٢٠٢٢ أبرز التوجهات والتحديات والفرص التي تترافق مع التحول طويل الأمد في هذا القطاع، مع التركيز على خمسة سيناريوهات أساسية ترسم ملامح مستقبل الطاقة في العالم. كما يوضح التقرير أبرز التوقعات المتعلقة بمختلف أنواع الطاقة والشركات المزودة لها حتى عام ٢٠٥٠، بما فيها الهيدروجين، والوقود المستدام، والغاز الطبيعي، والنفط والفحم، فضلاً عن تقديم نظرة عامة حول أهمية ضبط الكربون واستخدامه وتخزينه في القطاع. وتناقش هذه المقالة الدور الرئيسي الذي يلعبه الوقود المستدام في إزالة الكربون من أنظمة الطاقة مستقبلاً.

الوقود المستدام يخفّض انبعاثات الغازات الدفيئة أكثر من السيارات الكهربائية بفضل إمكانية استخدامه

في مختلف القطاعات

يحتاج تحقيق أهداف إزالة الكربون إلى مزيد من الإجراءات المخصصة، مثل استخدام الوقود المستدام، حيث يمكن استعمال هذا النوع من الوقود، بما فيه الوقود الحيوي مثل الزيوت النباتية المهدرجة والإيثانول الحيوي، والوقود الصناعي كالألمونيوم والميثانول، في محركات الاحتراق الداخلي التقليدية. كما تشير التوقعات إلى زيادة تكاليف استخدام هذا النوع من الوقود مقارنةً بالحلول البديلة على المدى الطويل، إلا

¹ مجلة ماكنزي، www.mckinsey.com، ٧ يوليو ٢٠٢٢، رابط.

أن استخدام الديزل المتجدد بالكامل، مثل الزيوت النباتية المهدرجة، يسهم في خفض انبعاثات الغازات الدفيئة ودورة حياتها أكثر من السيارات الكهربائية، مما يتيح تسريع جهود إزالة الكربون فيما يتعلق بالمركبات الموجودة حالياً على المدى القصير.

توقعات بتضاعف الطلب على الوقود المستدام ثلاث مرات خلال العشرين عاماً القادمة

تتضمن السيناريوهات المحتملة الأخرى في مشهد الطاقة المستقبلي ازدياد أهمية الوقود المستدام في مختلف قطاعات النقل، بما فيها القطاعات التي يصعب إنجاز الانتقال نحو الحياد المناخي ضمنها كالطيران والنقل البري الثقيل.

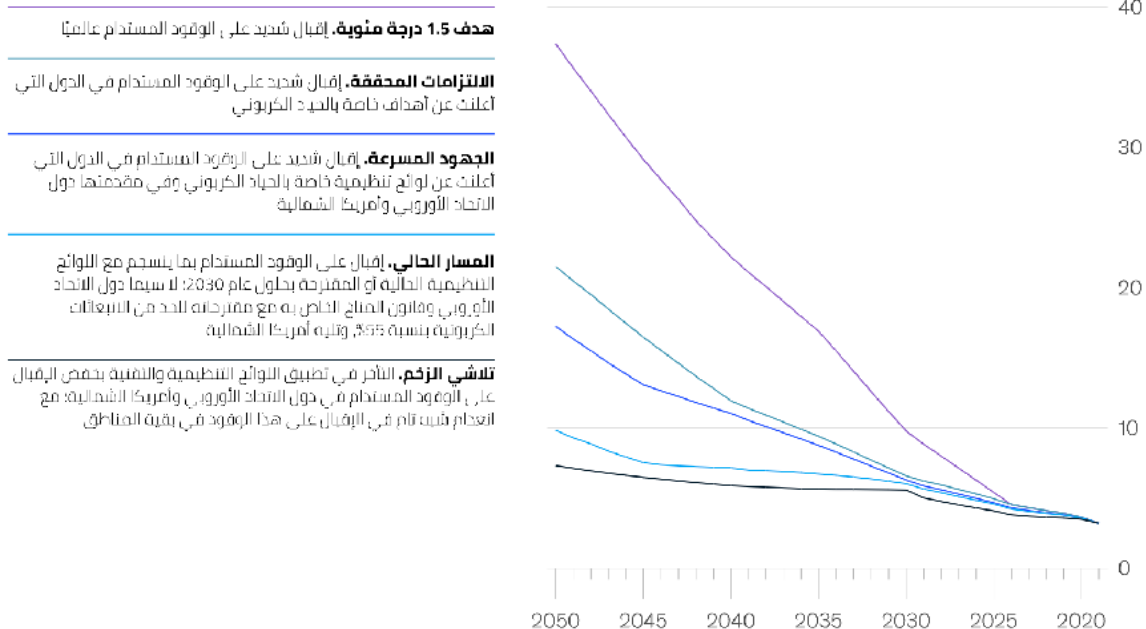
وتشير التوقعات إلى تراوح الطلب على الوقود المستدام في مجال الطاقة ضمن قطاعات النقل بين ٧٪ إلى ٣٧٪ بحسب مستويات الحياد المناخي المرجوة في العالم بحلول عام ٢٠٥٠.

كما يبرز قطاع النقل البري بصفته المحفز الأساسي لزيادة الطلب على الوقود المستدام حتى عام ٢٠٣٥، مع استثنائه وحده بـ ٢٩٠ طناً مترياً وفق أفضل السيناريوهات؛ ليتصدر بعدها قطاع الطيران هذه الجهود.

الوقود المستدام يمكن أن يستأثر بحوالي 37% من إجمالي الطلب على الطاقة في قطاعات النقل بحلول عام 2050.

الحصص العالمية من الوقود المستدام السائل من إجمالي الطلب على الطاقة في قطاعات النقل وفق السيناريو الأول^١

(% النسبة المئوية)



يشمل السوائل والغازات المستدامة في قطاعات النقل البري والبحري والجوي باستثناء المهدرجة؛
^١ لحياد المناخ بحلول 2050
 المصدر: تطوير الطاقة في مستوى العالم ضمن تباينات ماكزي حول الطاقة 2022

McKinsey
& Company

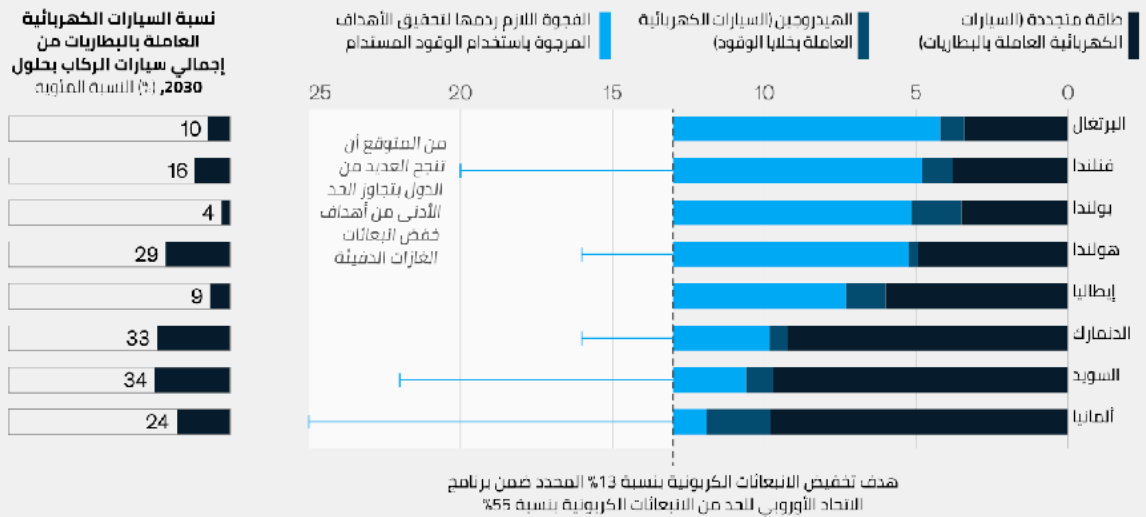
الوقود المستدام عامل رئيسي في تحقيق أهداف إزالة الكربون ٢٠٣٠

تشير التوقعات إلى وصول نسبة السيارات الكهربائية إلى ٧٥٪ من إجمالي المبيعات العالمية للسيارات بحلول ٢٠٣٠، ورغم الاعتماد الكبير على هذه المركبات، فإن تحقيق أهداف تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة المرجوة يستوجب الاعتماد بشكل كبير على الوقود المستدام. وتبرز هذه الحاجة بشكل رئيسي في قطاع النقل البري، فعلى الرغم من تزايد الإقبال على سيارات نقل الركاب الكهربائية مستقبلاً إلا أن قطاع النقل التجاري يحتاج وقتاً أطول لاعتماد الشاحنات والباصات الكهربائية. كما أن تحقيق أهداف تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة في معظم الدول، قبل الاعتماد الكامل على المركبات الكهربائية، يتطلب استخدام الوقود المستدام الحيوي والصناعي بشكل مباشر في أساطيل السيارات الحالية المزودة بمحركات الاحتراق الداخلي.

ويُعد استخدام مزيج من الوقود المستدام والكهروسيارات في محركات المركبات التقليدية ضمن قطاع الطيران الحل الأمثل المتاح لتخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة في القطاع، حيث تحد تصميم الطائرات من إمكانيات إزالة الكربون باستخدام التقنيات البديلة كالبطاريات الكهربائية أو الوقود الهيدروجيني.

الوقود المستدام عامل رئيسي في تحقيق أهداف إزالة الكربون 2030.

المساهمة في تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة في قطاعات النقل بحلول 2030،^١ (نقاط مئوية)



^١ قطاعات النقل البري والبحري والجوي، اعتماداً على كمية الغازات الدفيئة لكل 94 جرام من غاز ثاني أكسيد الكربون تعادل واحد فيما يخص حصة الطاقة لجميع أنواع الوقود الأحفوري، البتنة والغاز، سيلا، بوز، لة الكربون، بضعافية، السعة: حطوط الطاقة على مستوى العالم ضمن تصنيف ماكينزي حول الطاقة 2022

McKinsey
& Company

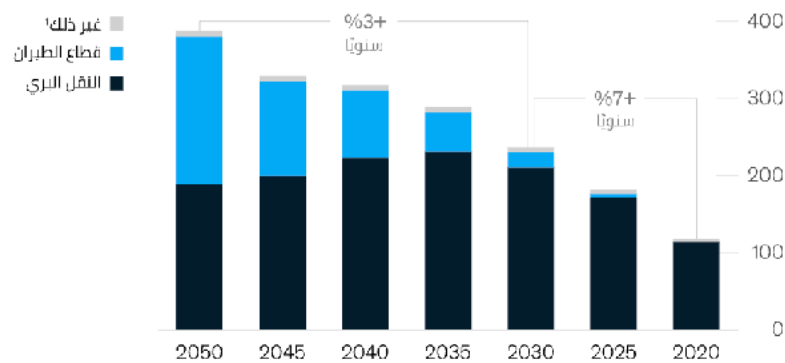
المواد الأولية الحديثة ضرورية لتلبية الطلب المتزايد على الوقود المستدام

يمكن أن تتسبب الزيادة المتوقعة لنسبة السيارات الكهربائية في قطاع النقل البري بعد عام ٢٠٣٥ في تراجع عدد السيارات المزودة بمحركات الاحتراق الداخلي، وبالتالي انخفاض الاعتماد على الوقود السائل والوقود المستدام؛ في حين يمكن لزيادة الاعتماد على قطاع الطيران تعديل هذا الانخفاض وتعزيز نمو مستويات الطلب على الوقود المستدام لتصل إلى حوالي ٤٠٠ طن متري بحلول ٢٠٥٠ في أفضل السيناريوهات.

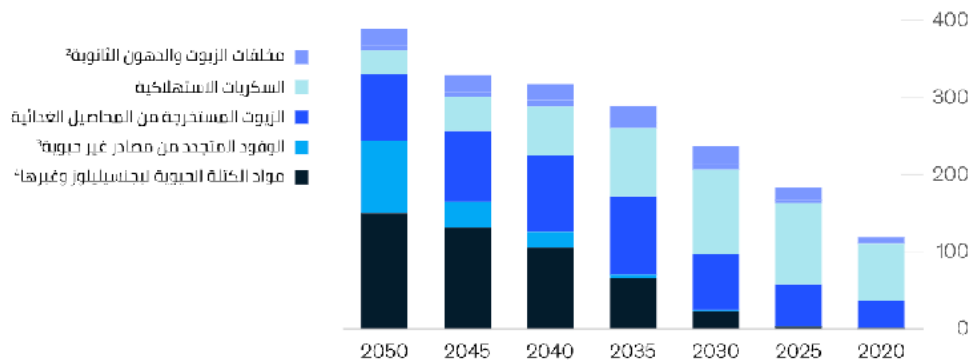
ويجب أن يعوض نمو مستويات المواد الأولية من السكريات والزيوت، التي تستخدم عادةً لتصنيع الوقود الحيوي، الاستهلاك المتزايد للأغذية، لا سيما في ظل نقص الإمدادات الغذائية نتيجة النزاع في أوكرانيا. وتشير التوقعات إلى بلوغ مستويات العرض في القطاع حدها الأقصى والبالغ حالياً ٣٠ طن متري مع نهاية عشرينات هذا القرن بسبب القيود الحالية على توافر المواد الأولية المستخلصة من بقايا الزيوت، إلا في حال زيادة حجم الأراضي المخصصة لزراعة المحاصيل المستخدمة في إنتاج الوقود الحيوي دون التأثير على المحاصيل الزراعية المخصصة للاستهلاك البشري. كما تتطلب تلبية مستويات الطلب المتزايدة على الوقود المستدام تعزيز نمو معدلات استخدام المواد الأولية بخلاف السكريات والزيوت، بما فيها أنواع الوقود المتجدد من مصادر غير حيوية مثل الوقود الصناعي القائم على الهيدروجين وثاني أكسيد الكربون، أو غيرها من مواد الكتلة الحيوية ليجنوسيليلوز.

المواد الأولية الحديثة ضرورية لتلبية الطلب المتزايد على الوقود المستدام.

معدل الطلب على الوقود المستدام في القطاع، مليون طن متري



معدل الطلب على الوقود المستدام من حيث المواد الأولية، مليون طن متري



القطاع البحري والسياسة الحديثة والبيانات والبيانات الكيميائية والصناعة
 "يمكن توفير المواد الأولية بزيادة حجم الإنتاج المخصصة لتلبية الطلب المتزايد على الوقود المستدام. هذا هو الهدف الرئيسي للقطاع البحري والسياسة الحديثة والبيانات والبيانات الكيميائية والصناعة
 "يشمل جميع المواد الأولية المخصصة لتلبية الطلب المتزايد على الوقود المستدام. هذا هو الهدف الرئيسي للقطاع البحري والسياسة الحديثة والبيانات والبيانات الكيميائية والصناعة
 المصدر: حطوط الطاقة على مستوى العالم، مع تحديثات أخرى حول الطاقة 2022

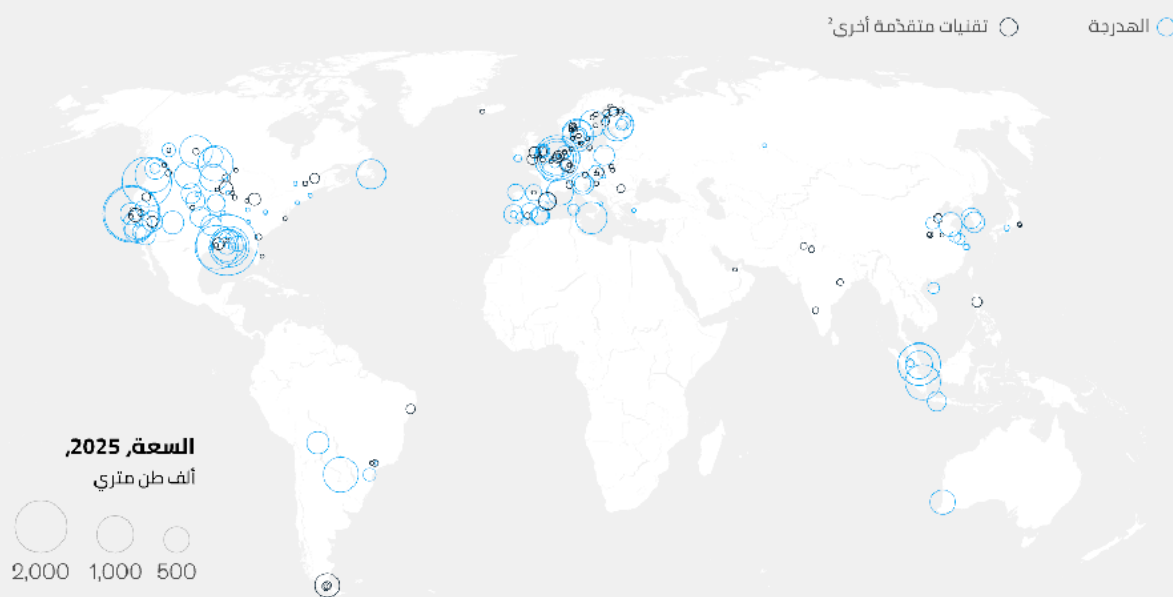
McKinsey
& Company

الاستثمارات في الوقود المستدام تكتسب زخماً مُلفتاً

من المتوقع أن يبلغ إنتاج الوقود المستدام ٤٦ طن متري بحلول عام ٢٠٢٥، مع إقرار ٧٠٪ من إجمالي الاستثمارات المخصصة لهذا القطاع حتى الآن، بقيمة تتراوح بين ٤٠ إلى ٥٠ مليار دولار أمريكي. كما تبرز حاجة إضافية إلى مزيد من الاستثمارات التي تتراوح بين ١ إلى ١.٤ تريليون دولار أمريكي بحلول عام ٢٠٤٠ لتحقيق أهداف إزالة الكربون المرجوة وتلبية الطلب المنتظم على الوقود المستدام. ويمكن أن تحتاج بعض الأعمال خلال العقود المقبلة إلى اعتماد مبدأ الإنتاج المتكامل مع تحول الاعتماد من قطاع النقل البري إلى قطاع الطيران، حيث من المتوقع أن ترتبط ربحية الإنتاج بالتوازن بين مستويات العرض والطلب وتوافر المواد الأولية والقدرة على جذب العملاء.

الاستثمارات في الوقود المستدام تكتسب زخمًا ملفتًا مع إمكانية وصول إنتاج الوقود المستدام إلى 46 مليون طن متري بحلول عام 2025.

الاستثمارات المعلن عنها في منشآت إنتاج الوقود المستدام وفقاً لطبيعة عملياتها'



^١المستأجر جويل الناصري، جمعية مؤسسون الجبل الأول.

McKinsey
& Company

حالة سوق الصكوك وآفاق النمو¹

مايكل بينيت

هنري كويل

الصكوك هي شهادات مالية تتوافق مع الشريعة الإسلامية وتشبه إلى حد كبير السندات التقليدية.

بلغ إجمالي إصدارات الصكوك في عام ٢٠٢٤ حوالي ١٨٠ مليار دولار، ولا تزال السوق تسير بخطى ثابتة للوصول بهذه الإصدارات إلى مبلغ إجمالي قدره تريليون دولار في السنوات القليلة القادمة.

سوق الصكوك في عام ٢٠١٤

شهد عام ٢٠٢٤ العديد من المعاملات الدولية البارزة مثل إصدار إندونيسيا لصكوك خضراء لأجل ٣٠ عاماً، وإصدار بقيمة ٥ مليارات دولار من المملكة العربية السعودية، وإصدار صكوك استدامة بقيمة ٢.٥ مليار دولار من البنك الإسلامي للتنمية؛ وتُظهر هذه المعاملات مدى عمق هذه السوق. وكانت أكبر البلدان من حيث الإصدارات خلال ذلك العام هي ماليزيا والمملكة العربية السعودية وإندونيسيا.

ما العوامل التي ستدفع المزيد من النمو في عام ٢٠٢٥؟

على الرغم من أن النمو السنوي لإصدارات الصكوك لا يزال مذهلاً، فإن مفتاح تحقيق كامل إمكانات النمو في هذه السوق يكمن في جذب المزيد من مؤسسات الاستثمار التقليدية. وباستثناء مراكز التمويل الإسلامي الرئيسية في دول مجلس التعاون الخليجي وجنوب شرق آسيا (وبعض مشتري الصكوك المنتظمين في أوروبا والولايات المتحدة)، فإن المؤسسات الاستثمارية ليست على دراية بالصكوك أو تعتبرها منتجاً غير مألوف لا يتوافق مع أنشطتها الاستثمارية. وإذا تعامل المزيد من هذه المؤسسات مع الصكوك على أنها مكافئة للسندات بوصفها أدوات استثمارية ذات دخل ثابت، فقد تصل سوق الصكوك إلى مستوى آخر من النمو والتطور.

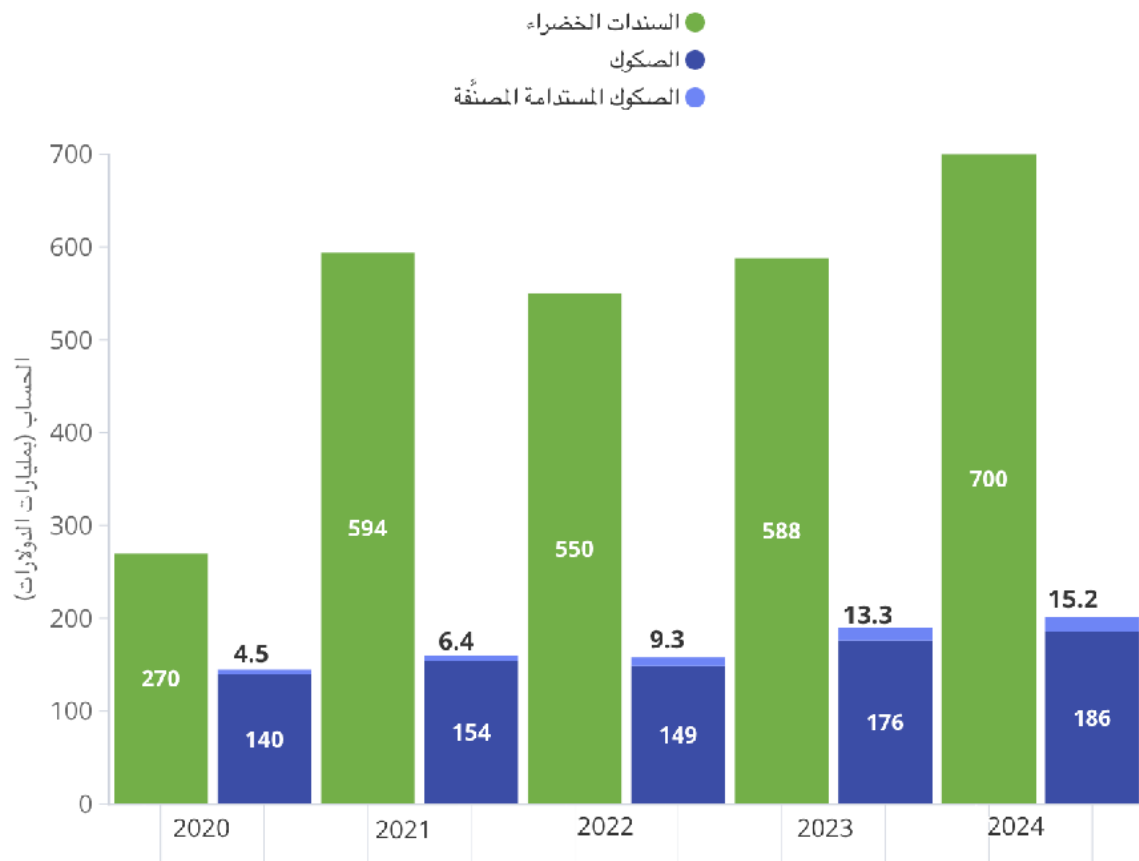
الصكوك الخضراء: الطريق نحو توسيع آفاق السوق

¹ مدونة البنك الدولي، 03/04/2025، رابط.

لطالما أشار المعلّقون إلى القواسم المشتركة بين الصكوك والسندات الخضراء. فعلى سبيل المثال، تركز كلتا الأداةين على استخدام الحصيلة مع الاستعانة بهيئات تحقّق خارجية ومستقلة (هيئات الرقابة الشرعية في حالة الصكوك، والجهات الاستشارية الخارجية في حالة السندات الخضراء). والأهم من ذلك هو أن الصكوك والسندات الخضراء توفر للمستثمرين منتجات تتوافق مع معتقداتهم الأخلاقية بالإضافة إلى عوائد مالية متوقعة.

علاوة على ذلك، أدى ظهور الصكوك الخضراء، التي تم إصدارها لأول مرة في ماليزيا عام ٢٠١٧، إلى الجمع بين هذين المنتجين، ومنذ ذلك الحين، نمت الصكوك الخضراء (إلى جانب الصكوك المستدامة) لتمثل نحو ١٠٪ من إجمالي سوق الصكوك. وتشمل جهات الإصدار في هذه السوق مجموعة واسعة من المؤسسات بدءاً من الحكومات والجهات السيادية (مثل إندونيسيا) والمؤسسات فوق الوطنية (مثل البنك الإسلامي للتنمية) وصولاً إلى الشركات والمؤسسات المالية. ورغم أوجه التشابه بين الصكوك والسندات الخضراء والتطور الذي شهدته سوق الصكوك الخضراء، ظل كلٌ منهما في نطاق منفصل إلى حدٍ كبير.

الشكل 1. أحجام إصدارات السندات الخضراء والصكوك



حد كبير. فقد ازدهرت الصكوك والسندات الخضراء بين قواعد مختلفة من المستثمرين وفي مناطق مختلفة من العالم. ويبيّن الشكل ١ نمو أسواق السندات الخضراء والصكوك والصكوك المستدامة.

من التردد إلى الاطمئنان

توحيد معايير سوق الصكوك الخضراء يمكن أن يجذب المستثمرين التقليديين والإسلاميين، فضلاً عن مد الجسور بين هذين القطاعين الماليين.

فلقد كان أهم هذه التطورات هو نشر إرشادات بشأن الصكوك الخضراء والاجتماعية وصكوك الاستدامة في أبريل/ نيسان ٢٠٢٤ والتي اشترك في إعدادها كل من البنك الإسلامي للتنمية، ورابطة أسواق رأس المال الدولية، وبورصة لندن للأوراق المالية. وبالنسبة للعديد من المستثمرين التقليديين، فإن مثل هذه الإرشادات الصادرة عن جهات رائدة معروفة في السوق من شأنها أن تقدم المنتج غير المألوف (الصكوك) في سياق إطار مألوف وثبت نجاحه بالتجربة (الإطار المتطور للسندات الخضراء والسندات الاجتماعية)، وهذا ما يطلق عليه "تأثير برغر التوفو"، فعندما جرى الترويج للتوفو لأول مرة في الولايات المتحدة في سبعينيات القرن الماضي لم يكن هذا البروتين مألوفاً لدى معظم المستهلكين الأمريكيين، وبالتالي تم تقديمه في شكل مألوف، وهو شطيرة البرغر، وعلى المنوال نفسه، إذا قام صندوق معاشات تقليدي بطرح الصكوك لأول مرة، فإن المستهلك قد يتردد في شرائها لعدم معرفته بها، وبالتالي يتعين طرحها ضمن سياقات مألوفة لتلقى قبول المستهلك، وهذه السياقات المألوفة كانت الإرشادات المشتركة لجعل الصكوك أكثر قبولاً لدى شرائح واسعة من المستثمرين التقليديين.

الخلاصة

رغم الأوضاع المعاكسة في عام ٢٠٢٤ الناجمة عن استمرار موجات التضخم وحالة عدم اليقين الجيوسياسي، فقد شهدت سوق الصكوك عاماً قوياً تميّز بدخول مجموعة متنوعة من الجهات المصدرة إلى السوق، فضلاً عن إجراء صفقات قياسية من حيث الحجم وآجال الاستحقاق. ونتوقع استمرار الأداء القوي في عام ٢٠٢٥، ونرى أن الصكوك الخضراء هي المفتاح لتوسيع آفاق هذه السوق لاستيعاب المزيد من المستثمرين وجهات الإصدار.

قد يؤدي ارتفاع الأسعار إلى عدم الاستقرار المالي، مما يعقد مكافحة التضخم¹

Katharina Bergant

Mai Hakamada

Divya Kirti

Rui C. Mano

قبل الوباء، كان المستثمرون قلقين بشأن مدى استمرار انخفاض التضخم وأسعار الفائدة في تعقيد أرباح البنوك. ومن المفارقات أنهم قلقون أيضا بشأن ربحية البنوك عندما أدت إعادة فتح ما بعد كوفيد إلى ارتفاع التضخم وأسعار الفائدة للبنك المركزي. يبدو أن فشل بنك وادي السيليكون والمقرضين الأمريكيين الآخرين في أوائل عام ٢٠٢٣ يؤكد صحة هذه المخاوف.

يساعدنا [بحثنا الجديد](#) حول العلاقة بين التضخم وربحية البنوك على فهم هذه المخاوف. معظم البنوك معزولة إلى حد كبير عن التحولات في التضخم – يميل التعرض للدخل والنفقات إلى تعويض بعضها البعض. ومع ذلك، فإن البعض لديه تعرض كبير للتضخم، مما قد يؤدي إلى عدم الاستقرار المالي إذا أدت الخسائر المركزة إلى زعر أوسع في القطاع المصرفي. نظرا لأن العديد من البنوك المركزية الكبرى تعيد تقييم أطر سياستها النقدية في أعقاب زيادة التضخم بعد الوباء، فإن الفهم الأعمق للروابط بين التضخم وربحية البنوك يمكن أن يساعد في تصميم أطر أفضل للسياسة النقدية. تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن البنوك المركزية قد تحتاج إلى النظر في الاستقرار المالي عند تحديد موقفها السياسي لمكافحة التضخم.

¹ مدونة صندوق النقد الدولي، ١٣-٢-٢٠٢٥، [رابط](#).

مسائل التضخم

هل التضخم مهم لربحية البنك؟ لم يحظ هذا السؤال باهتمام يذكر بشكل مدهش. نجب عليها من خلال الجمع بين بيانات الميزانية العمومية والدخل لأكثر من ٦٦٠٠ بنك في الاقتصادات المتقدمة والناشئة مع ما يقرب من ثلاثة عقود من البيانات الاقتصادية لصندوق النقد الدولي.

يبدو أن معظم المقرضين محوطين إلى حد كبير ضد التضخم مع ارتفاع كل من دخل البنك ونفقاته مع التضخم إلى درجات مماثلة. تتعرض الإيرادات والنفقات المرتبطة بالاقتراض والإقراض بشكل غير مباشر للتضخم، لأنها تتفاعل في المقام الأول مع معدلات السياسة التي تتقلب استجابة للتضخم. على النقيض من ذلك، تتعرض الإيرادات والنفقات الأخرى – الإيرادات من الأنشطة المصرفية غير التقليدية والخدمات والرواتب والإيجار – بشكل مباشر لتغيرات الأسعار.

على المستوى القطري، يختلف تأثير التضخم على دخل البنك ونفقاته بشكل فردي على نطاق واسع عبر النظم المصرفية. تنعكس التحولات في التضخم في الدخل والنفقات في بعض البلدان بسرعة أكبر بكثير من غيرها. ولكن، مرة أخرى، نظراً لأن كل من الإيرادات والنفقات ترتفع مع التضخم بدرجات مماثلة في معظم البلدان، يبدو أن معظم الأنظمة المصرفية محوطة إلى حد كبير للتضخم.

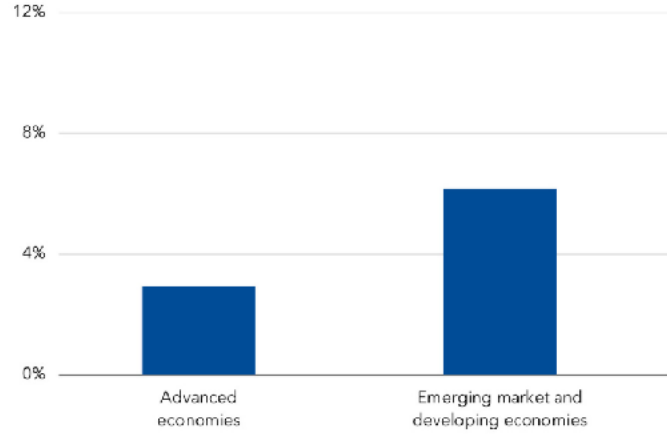
التعرض المركز

إذن، هل يمكن أن يكون التضخم مدعاة للقلق؟

يحدد بحثنا نقاط ضعف محددة: بعض البنوك عرضة بشكل خاص للتضخم بسبب اختلاف إدارة المخاطر ونماذج الأعمال. تشهد القيم الشاذة في كل من الأسواق المتقدمة والناشئة والاقتصادات النامية خسائر كبيرة عندما يرتفع التضخم وأسعار الفائدة.

Many banks face greater inflation risk than Silicon Valley Bank

Share of banks with negative inflation exposure exceeding SVB's



Sources: Bank for International Settlements; Bloomberg Finance L.P.; Fitch Connect; Haver Analytics; and IMF staff analysis.

IMF

من اللافت للنظر أن ٣٪ من البنوك في الاقتصادات المتقدمة و ٦٪ من البنوك في الاقتصادات الناشئة معرضة على الأقل لارتفاع أسعار الفائدة مثل بنك وادي السيليكون في بداية فشله. يبدو أن البنوك في الاقتصادات الناشئة أكثر عرضة للتضخم بشكل مباشر، ربما بسبب فهرسة الأسعار على نطاق واسع.

الآثار المترتبة على السياسة

وسط ارتفاع التضخم، يمكن أن يؤدي تشديد السياسة النقدية، على الرغم من ضرورته، إلى خسائر كبيرة للبنوك ذات التعرض الكبير. قد يقوم العملاء والمستثمرون بعد ذلك بإعادة تقييم المخاطر في جميع البنوك، مما قد يؤدي إلى الذعر وعدم الاستقرار المالي.

إن تعزيز التنظيم والإشراف الاحترازي، وزيادة إدارة المخاطر المطلوبة في البنوك، وتحسين الشفافية، واستخدام تقييمات المخاطر التفصيلي التي تمثل العوامل الرئيسية التي يسلط بحثنا الضوء عليها مجموعة واسعة من البنوك من شأنه أن يساعد كل ذلك على احتواء التعرض للتضخم بشكل منهجي.

على الرغم من هذه التحسينات، إذا تركت الخسائر في البنوك الفردية مجالاً للعدوى الأوسع نطاقاً، فقد تحتاج البنوك المركزية إلى تحقيق التوازن بين زيادة أسعار الفائدة لاحتواء التضخم مقابل احتمال عدم الاستقرار المالي.

كيف يبدو مستقبل الإدارة المالية المدعومة بالذكاء الاصطناعي؟¹

سارة فراير

المديرة المالية لشركة OpenAI

لارينا يي

شريك أول في مكتب ماكنزي بمنطقة خليج سان فرانسيسكو

في هذه الحلقة من حلقات بودكاست "At the Edge"، النقت سارة فراير، المديرة المالية لشركة "OpenAI"، مع لارينا يي، الشريكة الأولى في شركة ماكنزي، لمناقشة تحديات وفرص القيادة في عصر التكيف التكنولوجي المتسارع. كما تناولتا في حديثهما تأثير هذه التحولات على مستقبل الوظائف المالية وريادة الأعمال.

رؤية مستقبلية: كيف ستبدو فرق الإدارة المالية في المستقبل؟

لارينا يي: لقد توليت أدواراً قيادية في شركات كبرى مثل "Salesforce" و "Square" و "Nextdoor"، والآن تشغلين منصب المديرة المالية في "OpenAI"، حيث يُعد استخدام الذكاء الاصطناعي التوليد لأتمتة المهام داخل الوظائف المالية أحد المحاور الرئيسية للنقاش. كيف كانت تجربتك في هذا المجال؟ وكيف تتصورين شكل فريق الإدارة المالية في المستقبل؟

سارة فراير: أشعر بالكثير من الحماس وأنا أعمل على تطوير منصة مصممة لتلبية احتياجات المستقبل. الفكرة الأساسية هي توفير أداة مبتكرة قادرة على تنفيذ المهام المعقدة بشكل متزايد مع مرور الوقت. هذا لا يقتصر فقط على تحسين الأداء، بل يمتد أيضاً لتمكين الأشخاص من العمل بكفاءة أعلى وإبداع أكثر. إن الجمع بين التقنية المتطورة والقدرة على تعزيز الإنتاجية يجعل هذه التجربة مثيرة ومليئة بالإمكانات. ما يعنيه ذلك في الواقع العملي، وخصوصاً في قسم المالية لدينا، هو أننا نستخدم أداة "ChatGPT" لأداء مهام مثل توحيد البيانات من مصادر متعددة وترميز فواتير الحسابات المستحقة الدفع. هذا الأمر يساعدنا على تقليص مدة الإغلاق المالي، وهي نقطة محورية يهتم بها جميع المديرين الماليين.

¹ ٤ نوفمبر ٢٠٢٤، McKinsey، رابط

علاقات المستثمرين تُعد مثلاً رائعاً على كيفية استخدامنا للذكاء الاصطناعي التوليدي في قسم الإدارة المالية. فخلال جولة التمويل الأخيرة، واجهنا سيلاً هائلاً من الأسئلة من المستثمرين حول العناية الواجبة، مما جعلنا نشعر بالإرهاق بسبب كثافة العمل. ولحل هذه المشكلة، قمنا بتطوير نموذج مخصص لعلاقات المستثمرين باستخدام "GPT"، وقمنا بتزويد النموذج بجميع الإجابات التي قدمناها سابقاً لهذه الأسئلة، إلى جانب العرض التقديمي للإدارة. كما حرصنا على ضبط النموذج بحيث لا يبحث عن إجابات خارجية، لأن هناك الكثير من المعلومات غير الدقيقة المنشورة عن "OpenAI". والآن، بفضل هذا النموذج، يمكننا الإجابة على أسئلة المستثمرين خلال ثوانٍ معدودة، بينما كانت الإجابة عليها في السابق تتطلب ساعات أو حتى يوماً كاملاً. هذه الأداة ساعدتنا بشكل كبير على توفير الوقت وتحسين الكفاءة.

إن استخدام هذه التقنية غير حياتي بالكامل. كما أنها ساعدت في توسيع مهارات فريق العمل بشكل كبير. فعلى سبيل المثال، في قسم الإدارة المالية، يكون من المفيد جداً أن يكون هناك أشخاص يجيدون كتابة الأكواد أو إنشاء استفسارات SQL (لغة الاستعلامات المهيكلية)، ولكن هذه ليست مهارة شائعة بين العاملين داخل الإدارة. أما الآن، بدلاً من اللجوء إلى فريق الدعم التقني للحصول على المساعدة، يمكننا ببساطة استخدام "ChatGPT" لكتابة استفسارات SQL أو تقديم الدعم الفني. هذا التقدم ساعدنا بشكل كبير على الانتقال من دور تقليدي يركز فقط على تحليل الأرقام إلى شريك استراتيجي يقدم قيمة حقيقية للأعمال.

اليوم، لا تزال الإدارة المالية تركز بشكل كبير على مراجعة الأداء الماضي بدلاً من التطلع إلى المستقبل واستباق التحديات. أتمنى أنه بعد خمس سنوات، عندما ننظر إلى أساليبنا الحالية، نراها مجرد خطوات أولى بدائية مقارنة بالتطورات والابتكارات التي سنعتمد عليها في ذلك الوقت.

لارينا يي: إذا كانت هذه الإمكانيات متاحة بالفعل اليوم، كيف ترين إذا تطور الإدارة المالية خلال السنوات الخمس القادمة؟ وما هي المهام التي تأملين في أن يتمكن من تحقيقها استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي؟

سارة فراير: ألتطلع لأن تصبح الإدارة المالية في المستقبل هي المصدر الأساسي لرؤى الأعمال التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التي تساعد الشركة على تحقيق نمو أكبر وبشكل أسرع. وفي الوقت الحالي،

ألاحظ أن معظم أعمال الإدارة المالية تركز على مراجعة البيانات وتحليل الماضي بدلاً من التوجه نحو استشراف المستقبل ووضع خطط استباقية. وأنا أطمح أنه بعد خمس سنوات، عندما ننظر إلى الأساليب التي نعتمدها اليوم، أن نراها كجزء من حقبة قديمة تجاوزناها بفضل التطورات في التكنولوجيا. أريد أن أرى فريق الإدارة المالية يعمل بعقلية تركز على المستقبل وتستند إلى الرؤى والتحليلات الدقيقة. كما أتمنى أن يتمكن الذكاء الاصطناعي التوليدي من تولي المهام الروتينية التي نقوم بها الآن، مما يمنحنا الوقت والمساحة للتركيز على تقديم قيمة استراتيجية حقيقية للشركة.

ضع بصمتك حيث تصنع الفارق

لارينا بي: لقد مررت بمسيرة مهنية مليئة بالتنوع، حيث شغلت العديد من الأدوار القيادية. مؤخراً كنت الرئيسة التنفيذية لشركة "Nextdoor"، ولكن قبل ذلك انتقلت من دور المديرية المالية إلى المديرية التشغيلية، ثم توليت منصب الرئيسة التنفيذية في شركات أخرى. والآن، قررت العودة إلى دور المديرية المالية مرة أخرى. ما الذي دفعك لاتخاذ هذه القرارات المتنوعة؟ وكيف ساعدتك تلك الأدوار المختلفة على تشكيل مسيرتك المهنية؟

سارة فراير: غالباً ما أقول للأشخاص الذين أوجههم في العمل: لا تشغلوا أنفسكم كثيراً بالألقاب والمسميات الوظيفية، وركزوا بدلاً من ذلك على تقديم أفضل أداء لديكم، وابحثوا عن الأماكن داخل الشركة التي تتيح لكم الجمع بين مهاراتكم وقدرتكم على إحداث تأثير حقيقي. لأن الأمر لا يتعلق باللقب الذي تحمله، بل بالوصول إلى الدور الذي يُمكنك من تحقيق أكبر أثر ممكن على الشركة، وأن تشعر بأن عملك له قيمة حقيقية ويترك بصمة ملموسة.

كان الانتقال إلى "OpenAI" قراراً واضحاً وسهلاً بالنسبة لي، لأنني الآن أعمل في صلب ثورة الذكاء الاصطناعي. لقد شعرت أن هذه هي الفرصة المثالية لأكون جزءاً من التغيير الذي سيعيد تشكيل مستقبل العالم. حتى أطفالي كانوا متحمسين ومندهمين عندما أخبرتهم، لأن الجميع اليوم يتحدث عن "OpenAI" وما يحدث فيها. وبالنسبة لي، كان الحصول على فرصة الاطلاع على الأبحاث والتقنيات الحديثة عن قرب هو امتياز كبير لا اعتبره أمراً عادياً. إلى جانب ذلك، أؤمن بشدة بأهمية القيادة الإنسانية. وفي الحقيقة، وجود التنوع حول طاولات النقاش يعد أمراً ضرورياً، خاصة عندما نعمل على تطوير تقنيات يمكنها تغيير العالم. هذا التنوع يضمن أن ما نبنيه يعكس احتياجات وأفكار فئات

مختلفة من المجتمع، وليس فقط منظوراً واحداً. هذه القناعة بالنسبة لي جزء أساسي من أي دور قيادي أتحمله.

لا يزال دور المديرية المالية أحد الأدوار الأقرب إلى قلبي، لأنه يدمج بين قيادة الاستراتيجيات وتمكين الأشخاص. في "OpenAI"، عندما أجري لقاءات فردية مع أعضاء الفريق – وقد قمت بأكثر من ٨٠ جلسة حتى الآن – أسأل دائماً: ما الذي يمكنني فعله لتسريع عملك وتحقيق أهدافك؟ بالنسبة لي، هذا هو السؤال الأهم الذي أركز عليه في كل لقاء، لأنه يمنحني رؤية واضحة حول كيفية دعم زملائي وتحقيق التأثير المطلوب. ما أحبه حقاً في هذا الدور هو أن أكون الشخص الذي يبحث دائماً عن طرق إيجاد الحلول وقول نعم. هذا الدور يجعلني أكثر تحفيزاً للعمل على تسهيل الأمور وتسريع التقدم لفريقي وللشركة ككل.

كيف يمكننا بناء مجتمع يفتح الأبواب للإمكانيات والفرص، بدلاً من أن يكون مجتمعاً تقوده المخاوف؟

لارينا بي: إذًا، يمكننا القول إن الهدف الحقيقي لا يتعلق بالسعي وراء الألقاب الوظيفية بحد ذاتها، وإنما بالمهارات التي تكتسبها مع مرور الوقت. تلك المهارات التي تضعك في موقع قيادة للتغيير الكبير والمؤثر. فخلال مسيرتك المهنية، من المؤكد أنك طوّرت قدرات أساسية تمكنت من خلالها من تحقيق تأثير واضح. ما أود معرفته هو: ما هي تلك المهارات التي ترينها خالدة، والتي تظل ذات قيمة بغض النظر عن التحولات التكنولوجية التي نشهدها اليوم، بما في ذلك بزوغ عصر الذكاء الاصطناعي؟

سارة فراير: بالنسبة لي، المهارة الأهم التي يجب أن يمتلكها أي شخص هي القدرة على تحليل المشكلات وحلها بطريقة منهجية، بالإضافة إلى مهارة التواصل الواضح والفعال. هاتان المهارتان تشكلان الأساس في مواجهة أي تحدٍ أو دور مهني. بعد ذلك، تأتي أهمية التفكير الاستراتيجي. وأعتقد أن الكثير من الأشخاص لا يعرفون كيفية تعريف الاستراتيجية بشكل دقيق؛ إذ يتحول تركيزهم على التكتيكات اليومية إلى ما يعتبرونه استراتيجية، بدلاً من وجود استراتيجية واضحة تعمل بالتوازي مع التكتيكات. وعلى مدار مسيرتي المهنية، كانت هاتان المهارتان – حل المشكلات والتفكير الاستراتيجي – أدوات أساسية ساعدتني على تحقيق النجاح في مختلف الأدوار التي شغلتها، سواء كنت أعمل على تطوير فريق أو قيادة الشركة نحو أهدافها.

أرى أن من المهارات الأساسية أيضاً القدرة على الموازنة بين بناء المجتمع والعمل بروح من اللطف والإنسانية، دون أن أفقد هويتي الحقيقية بسبب متطلبات وظيفتي. ففي أحد الأيام، كنت مع صديق، وقررنا استخدام "ChatGPT" لسؤال مثير للاهتمام وهو: بناءً على ما تعرفه عني، "ChatGPT"، ما هو الشيء الذي قد لا أكون على دراية به عن نفسي؟

وفي الواقع، كانت الإجابة مذهلة. ذكر "ChatGPT" أن نشأتي في أيرلندا الشمالية لا تزال تلعب دوراً كبيراً في تشكيل شخصيتي. أحببت هذه الإجابة لأنها ذكرتني بأهمية الجذور الثقافية. على سبيل المثال، أرى اليوم كيف أن استثمار والدي في مجتمعهم عندما كانوا أصغر سناً يعود عليهم الآن. فهم الآن من الجيل الأكبر، وأرى كيف يهتم أفراد المجتمع بهم ويطمئنون عليهم، مما يشعرهم بالدعم والانتماء.

لذلك، فإن هذا التأثير المجتمعي يجعلني أفكر في المجتمعات التي أبنيتها من خلال عملي. سواء كان ذلك المجتمع داخل شركتي، أو في المنظومة الأوسع التي أعمل فيها، أو حتى الطريقة التي يظهر بها "OpenAI" أمام العالم، حيث أصبحنا مرادفين للذكاء الاصطناعي. السؤال الذي أطره دائماً هو: كيف يمكننا بناء مجتمع يركز على الإمكانيات والفرص بدلاً من أن يكون مدفوعاً بالخوف؟

الذكاء الاصطناعي: قوة دافعة للأعمال والديمقراطية

لارينا بي: في مقالك الأخير ضمن سلسلة "Digitalist Papers" التي يصدرها مختبر الاقتصاد الرقمي في جامعة ستانفورد، تحدثت عن كيف يمكن للتكنولوجيا أن تعزز اللطف وتقوي الروابط المجتمعية. تبدو هذه الفكرة غير مألوفة بالنسبة للكثيرين، خاصة في وقت نسمع فيه كثيراً عن تأثير التكنولوجيا السلبي على العلاقات الإنسانية. ما الذي دفعك إلى تبني هذا المفهوم؟ وكيف يمكن للتكنولوجيا، التي غالباً ما يُنظر إليها على أنها تفصل بين الناس، أن تكون عاملاً لتعزيز التواصل الإنساني وبناء مجتمع أكثر ترابطاً؟

سارة فراير: أنا وزميلتي في الكتابة، لورا [بيسيتو]، كنا نؤمن بشدة أن الترابط المجتمعي هو الأساس لبناء ديمقراطية صحية ومستدامة على مستوى الأفراد. فعندما يكون الناس على تواصل حقيقي مع بعضهم البعض، تبدأ الثقة في النمو. ومع وجود هذه الثقة، يصبح من السهل على الأفراد تبني فكرة العيش في مجتمع ديمقراطي قائم على العدالة والمساواة. لكن لتحقيق هذا المستوى من الترابط والثقة،

يجب أن يكون مفهوم التواصل هو العنصر الأساسي . وهنا بالتحديد يأتي دور التكنولوجيا، وخاصة الذكاء الاصطناعي، كأداة قوية لتحسين طرق التواصل وتقليل سوء الفهم . عندما كنت الرئيسة التنفيذية لشركة "Nextdoor"، استخدمنا واجهة برمجة التطبيقات الخاصة بـ "OpenAI" لإعادة صياغة التعليقات التي يمكن أن تُفهم على أنها جارحة أو مؤذية . ولقد وجدنا أن ظهور تذكير باللطف، بالإضافة إلى إعادة صياغة الرسائل بطريقة إيجابية باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، كان له تأثير كبير في تحسين جودة الحوار وبناء بيئة مجتمعية أكثر إيجابية وتقبلاً .

عندما تتمتع المجتمعات بمستوى عالٍ من الصحة والازدهار الاقتصادي، يصبح من السهل تعزيز قيم الديمقراطية وانتشارها

كل مجتمع يحمل في طياته جانباً اقتصادياً مهماً . فعندما نتساءل: ما الذي يجعل الحي قوياً ومتربطاً؟ نجد أن الإجابة لا تقتصر على وجود جيران جيدين فقط، بل تشمل النظام المجتمعي بأكمله . هذا النظام يتضمن المدارس، ودور العبادة، والفرق الرياضية، وبالطبع الشركات المحلية . وأنا شخصياً، لدي شغف كبير بدعم الشركات الصغيرة، خاصة تلك التي تؤسسها وتديرها النساء أو الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمعات متنوعة . غالباً ما يكون المؤسس في هذه الشركات هو العمود الفقري لكل شيء : فهو الرئيس التنفيذي، والمستشار القانوني، ومدير التسويق، والمدير المالي . هذه الأدوار المتعددة تجعل التسويق، على وجه الخصوص، عنصراً حاسماً يمكن أن يكون سبباً في نجاح العمل أو تعثره . وفي الواقع، رأينا أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يكون شريكاً قوياً لهذه الأعمال من خلال تقديم الدعم في الأمور الأساسية، مثل إعداد خطة تسويقية، أو صياغة الحملات الإعلانية . وعندما تتوفر هذه الأدوات، فإنك لا تعزز نجاح الشركة فقط، بل تضيف دفعة اقتصادية إيجابية للمجتمع ككل . وهذا هو المفتاح: عندما تكون المجتمعات مزدهرة اقتصادياً وصحية اجتماعياً، فإن قيم الديمقراطية تجدد البيئة المثالية للنمو والازدهار .

من أهم النقاط التي يجب مناقشتها هي دور الحكومة . كيف يمكن للحكومة استخدام الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات مخصصة وتحسين التواصل المباشر مع المواطنين؟ في الوقت الحالي، نتعامل مع المواطنين ككتل تصويتية كبيرة وكأنهم جميعاً لديهم نفس الاحتياجات، لكن الحقيقة هي أننا مختلفون، ولكل فرد منا احتياجات وأهداف مختلفة . السبب في أن الحكومات لم تتمكن من التعامل مع المواطنين كأفراد هو أن تخصيص الخدمات لكل شخص كان مكلفاً جداً وصعب التنفيذ . لكن مع

تطور التكنولوجيا واستخدام نماذج الذكاء الاصطناعي مثل "ChatGPT"، أصبح بإمكان الحكومات تقديم مستوى جديد من التخصيص. الآن يمكنها التواصل مع المواطنين بطريقة شخصية وأكثر فعالية، مما يجعل الأفراد يشعرون بأن احتياجاتهم تؤخذ على محمل الجد.

على سبيل المثال، في ولاية مينيسوتا، يتم استخدام "ChatGPT" اليوم لتحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الحكومية، خاصة للأشخاص الذين لا يتحدثون الإنجليزية كلغتهم الأولى. فمن خلال أتمتة عمليات الترجمة، توفر الحكومة وقتاً كبيراً كان يُستهلك في الترجمة اليدوية، بالإضافة إلى توفير مئات الآلاف من الدولارات شهرياً من تكاليف التشغيل. لكن الفائدة لا تتوقف هنا. هذا الحل لا يقتصر فقط على توفير الوقت والتكاليف، بل يتيح تجربة شخصية أكثر فاعلية. تخيل، على سبيل المثال، أن تكون لاجئاً أو مهاجراً جديداً بحاجة إلى المساعدة في بدء حياتك في مكان جديد، سواء من خلال الحصول على الدعم الأساسي أو البدء في مشروع صغير. فبفضل هذا النظام، يمكن للولاية الآن تقديم المساعدة بطريقة تفهم احتياجات كل فرد بشكل دقيق، مما يجعل الخدمات أكثر إنسانية وتخصيصاً. هذه أمثلة عملية توضح كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يعزز المبادئ الأساسية للديمقراطية. عندما يصبح الوصول إلى الخدمات الحكومية أكثر سهولة وفعالية، يشعر الناس بأنهم جزء من النظام، وأن احتياجاتهم الفردية تؤخذ بعين الاعتبار.

كيف تستفيد الشركات اليوم من الذكاء الاصطناعي التوليدي؟

لارينا يي: لنستكشف معاً الابتكارات المثيرة التي تحدث داخل "OpenAI". برأيك، كيف يمكن للذكاء الاصطناعي التوليدي أن يُعيد تشكيل مستقبل عالم الأعمال؟ وما هي التطبيقات العملية التي ترون أنها تُستخدم اليوم بالفعل، أو تتوقعون أن تصبح جزءاً أساسياً من الأعمال في المستقبل؟ هل هناك حالات محددة أو أمثلة رأيتم فيها تأثيراً واضحاً لهذا النوع من الذكاء الاصطناعي على طريقة عمل الشركات أو على القطاعات المختلفة؟

سارة فراير: كنت مؤخراً في نيويورك مع عدد من العملاء، وأود مشاركة تجربة لفتت انتباهي بشكل خاص. على سبيل المثال، تقدم شركة "مورجان ستانلي" نموذجاً رائعاً عن كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لتنظيم قاعدة معرفتها الضخمة، خاصة في مجالات مثل الأبحاث وأتمتة العمليات اليومية. ما يقومون به مثير للإعجاب، حيث يستخدمون الذكاء الاصطناعي لتوليد ملخصات دقيقة لاجتماعات

الفيديو وصياغة رسائل متابعة تُرسل تلقائياً إلى العملاء. هذا النوع من الأتمتة لا يساهم فقط في تقليل الوقت المستغرق في المهام الإدارية، ولكنه أيضاً يتيح لمديري الثروات فرصة أكبر للتركيز على بناء علاقات أقوى مع العملاء. بدلاً من الانشغال بالمهام الروتينية مثل صياغة الرسائل، حيث يمكنهم الآن تكريس وقتهم لتقديم خدمات أكثر تخصيصاً وتحقيق قيمة حقيقية للعملاء.

دعيني أشاركك مثالين رائعين يظهران كيف يتم استخدام تقنياتنا بشكل فعال. المثال الأول هو شركة "Klarna"، التي كانت واضحة جداً وفخورة بتقديم نظام التسوق الرقمي الجديد الخاص بها، والذي يعتمد على واجهة برمجة التطبيقات الخاصة بنا. هذا النظام يساعد العملاء على العثور على المنتجات المناسبة بأفضل الأسعار، وفي الوقت نفسه يحقق وفورات كبيرة في تكاليف خدمة العملاء. إنه مثال رائع على كيف يمكن للتكنولوجيا أن تجعل تجربة التسوق أكثر كفاءة وفعالية. أما المثال الثاني، فهو منصة "Mercado Libre"، وقصتهم المذهلة حول كيفية استخدامهم لـ "ChatGPT" لإدارة قرارات خدمة العملاء بشكل مستقل تماماً. هذه التقنية لا تخدم فقط العمليات اليومية، لكنها تدير قرارات تتعلق بحوالي ٤٥٠ مليون دولار سنوياً على منصتنا. هذا الرقم الكبير يعكس مدى تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف بشكل ملحوظ.

أحد الأمثلة الرائعة التي أود تسليط الضوء عليها شركة "Square". حيث أن فريق خدمة العملاء لديهم يتبع فلسفة مميزة للغاية بعنوان: تحويل الأسئلة إلى فرص تجارية. الفكرة هنا هي أنه عندما يتواصل العميل مع الفريق لحل مشكلة معينة، لا يتوقف دور الفريق عند تقديم الحل فقط، بل يستغلون هذه الفرصة لتقديم قيمة إضافية للعميل، تساعد على تحسين أعماله وزيادة إيراداته. فعندما نعيد التفكير في خدمة العملاء ونتعامل معها على أنها لحظات تمكين ودعم للنجاح، وليس مجرد حلول مؤقتة للمشاكل، تصبح العلاقة بين العميل والشركة أقوى. وهنا يأتي دور الذكاء الاصطناعي كأداة أساسية تدعم هذا النهج. اليوم، نرى كيف يمكن للتقنيات الذكية أن تُحدث فرقاً كبيراً من خلال تحليل احتياجات العملاء وتقديم حلول مخصصة تعزز النمو للجميع. إنها حقاً حالة كلاسيكية للفوز المزدوج – فالشركة والعميل يستفيدان معاً.

لارينا يي: مؤخراً، أطلقت "OpenAI" قدرات جديدة في مجال الاستدلال، وهذه خطوة مثيرة للاهتمام تقودنا إلى الحديث عن مفهوم التكنولوجيا ذاتية التنفيذ أو التكنولوجيا الوكيل، أو ما يُعرف

بـ "Agentic Technology". هذه التكنولوجيا تتميز بقدرة الذكاء الاصطناعي على اتخاذ القرارات والتعلم من التجارب لتحقيق أهداف معينة، كل ذلك دون الحاجة إلى إشراف مباشر من البشر. ما أود أن أفهمه هو: كيف يمكن لهذه القدرات الجديدة في الاستدلال أن تسهم في تمكين هذا النوع من التكنولوجيا؟ وما هو التأثير المحتمل الذي يمكن أن تحدثه هذه التطورات على الطريقة التي نتفاعل بها مع الذكاء الاصطناعي في المستقبل؟

سارة فراير: لقد قمنا مؤخراً بإطلاق مجموعة جديدة من النماذج التي تتميز بقدرات استدلال متقدمة، مثل (o1-preview) و (o1-mini). هذه النماذج تمثل خطوة رئيسية في مسارنا نحو تحقيق رؤيتنا للذكاء الاصطناعي العام، الذي نهدف إلى أن يكون في خدمة الإنسانية، وهو جوهر رسالتنا. ما يجعل هذه القدرات مثيرة هو أنها تمهد الطريق نحو تطوير التكنولوجيا الوكيلة، أو ما يُعرف بـ "Agentic Technology" نوع من التكنولوجيا التي تتمتع بقدرة العمل كوكيل مفوض للعمل بالإنابة، أي القدرة على التصرف بشكل مستقل أو اتخاذ قرارات ذاتية بناءً على خوارزميات وبرمجيات متقدمة. فمن خلال هذه التكنولوجيا، يمكن للنماذج أن تجري استدلالات وحل المشكلات في سياقات كانت البرمجة التقليدية تعجز عن معالجتها بسبب كثرة الاستثناءات والتعقيدات، والتي كانت غالباً ما تؤدي إلى طريق مسدود. ومع هذه النماذج، نرى كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يفتح آفاقاً جديدة، ليس فقط في تجاوز تلك القيود البرمجية، بل أيضاً في تمكيننا من بناء أنظمة أكثر ذكاءً واستقلالية، قادرة على اتخاذ قرارات تدعم تحقيق أهداف معقدة بشكل فعال.

الخطوة التالية المثيرة حقاً... هي ابتكارات التكنولوجيا الوكيلة، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في إنتاج معرفة جديدة وإضافتها إلى العالم

تمثل التكنولوجيا الوكيلة قفزة كبيرة في عالم الذكاء الاصطناعي، حيث يمكنها اتخاذ قرارات وتنفيذ إجراءات نيابة عنك. قد يكون الأمر بسيطاً مثل قولك: "اطلب عشاءً يناسب عائلتي الليلة". ومن هنا، يمكن توسيع هذا النوع من القرارات ليشمل أموراً أكثر تعقيداً وطويلة المدى. على سبيل المثال، في قطاع البنوك، يمكن أن يبدأ الذكاء الاصطناعي من تحديد حاجة العميل إلى ضمان أن المال قد تم تحويله إلى حسابه البنكي، بحيث يُستخدم في تطوير أعماله.

لكن ما يثير الحماس حقاً هو الخطوة التالية، وهي ابتكارات التكنولوجيا الوكيلية. وهنا، لا يقتصر دور الذكاء الاصطناعي على تنفيذ المهام أو اتخاذ القرارات، بل يصبح جزءاً من عملية إنشاء معرفة جديدة. فعندما تسمع "سام ألتمان" وغيره من فريق "OpenAI" يتحدثون عن المساهمة في علاج أمراض مستعصية أو إيجاد حلول لتغير المناخ، تدرك أننا نقف أمام لحظة تاريخية من الابتكار الحقيقي. نحن الآن في هذا المسار الذي يربط بين اتخاذ القرارات اليومية البسيطة وبين إحداث تغييرات عميقة في العالم. وهذا هو الاتجاه الذي يجعلنا نتطلع إلى مستقبل مليء بالإمكانيات غير المحدودة.

كيف يغير الذكاء الاصطناعي التوليدي طرق العمل نحو الأفضل؟

لارينا يي: إذا نظرنا إلى تأثير هذه التكنولوجيا على بيئات العمل، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: كيف يمكن للفرق أن تعمل معاً بفعالية أكبر في ظل وجود الذكاء الاصطناعي التوليدي؟ هل يمكن لهذه التقنيات أن تعيد تشكيل ديناميكيات العمل الجماعي، بحيث يصبح التعاون أكثر سلاسة وفعالية؟

سارة فراير: من المثير جداً التفكير في كيفية تغيير عالم العمل مع تطور تقنيات الاتصال متعددة الوسائط. على سبيل المثال، اليوم ومع تقدم تقنيات الصوت، اعتدنا التواصل بطرق غير تقليدية مثل الكتابة بالإبهام – وهي مهارة أصبح الشباب اليوم يتقنونها بشكل ملحوظ. لكن ما نشهده الآن هو انتقال إلى عالم جديد، حيث تتيح تقنيات الاتصال متعددة الوسائط تجربة أكثر تفاعلية وإنسانية. نحن ننقل من استخدام أسلوب واحد للتواصل إلى أسلوب يجمع بين عدة طرق – مثل الصوت والنصوص وحتى الصور – ما يجعل التفاعل مع التكنولوجيا يبدو طبيعياً وأكثر قرباً من طبيعتنا البشرية.

هذا التطور يمكن أن يكون له تأثير كبير، خاصةً على الأجيال الأكبر سناً التي تواجه تحديات في استخدام التكنولوجيا. على سبيل المثال، أُمِّي تعاني من مشكلة في الرؤية تُعرف بـ "التنكس البقعي"، مما يجعلها غير قادرة على الكتابة باستخدام الإبهام أو قراءة النصوص الصغيرة على شاشة الهاتف. لكن إذا أُتيحت لها فرصة التفاعل مع التكنولوجيا شفهيًا، فإن ذلك سيكون طريقة أكثر طبيعية وسهولة للتواصل. هذا النوع من الابتكار لا يقتصر فقط على تحسين الوصول للأفراد الذين يعانون من قيود، بل يمنحهم أيضاً استقلالية أكبر، مما يعزز من قدرتهم على التفاعل مع العالم من حولهم بطرق جديدة وأكثر فعالية.

لارينا بي : كما رأينا خلال الجائحة، قمنا بتغيير مكان العمل وانتقلنا إلى العمل عن بُعد، لكننا لم نغير تماماً الأنماط أو الأوقات التي نعمل بها. فمع تطور الاتصالات متعددة الوسائط، يمكن أن تتغير الكثير من الافتراضات التي نعتمد عليها اليوم. تخيل أن يصبح لديك وكلاء ذكاء اصطناعي كجزء من فريقك قريباً. يمكن أن تصبح علاقتنا بالآلات، تماماً كما تطورت علاقتنا مع الهواتف الذكية. هذه التقنيات يمكن أن تعيد تعريف كيفية العمل والتواصل داخل الفرق، وربما تقدم إمكانيات جديدة لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

سارة فراير : تخيل لو واجهنا جائحة مثل COVID-19 مرة أخرى، لكن هذه المرة مع وجود الذكاء الاصطناعي المتطور الذي نعمل على تطويره الآن. بصفتي مديرة مالية، بدلاً من الاتصال بفريقي وأطلب منهم إعداد خطة سيناريو بأسرع وقت ممكن، يمكنني ببساطة الاعتماد على نموذج ذكاء اصطناعي متقدم وربطه بالنموذج المالي للشركة. ثم، باستخدام لغة طبيعية جداً، أسأله: "مرحباً GPT، ماذا سيحدث إذا لم يدخل أي شخص إلى متجر لمدة ستة أشهر؟ كيف يمكن لشركتي أن تستمر؟" عادةً، يمكنني التفكير في سيناريوهات مثل انخفاض الإيرادات بنسبة ١٠ أو ٢٠ أو حتى ٤٠٪. لكن القدرة على التواصل مع نموذج ذكاء اصطناعي، وطرح مثل هذه الأسئلة المعقدة بطريقة طبيعية وسلسلة، والحصول على إجابات فورية ودقيقة، يضيف بعداً جديداً لاتخاذ القرارات. هذه الأداة لن توفر فقط الوقت، بل ستمنح المديرين الماليين في كل مكان رؤية أعمق للتعامل مع التحديات، مما يجعلهم أكثر استعداداً لأي أزمة قد تواجههم.

لارينا بي : في أوقات الأزمات، وكما أشرت، ما تحتاجه فعلاً هو أن يركز فريقك على المهام التي تتطلب الإبداع والمهارات الإنسانية، بدلاً من إهدار الوقت في التخطيط للسيناريوهات التي يمكن للآلات القيام بها بكفاءة أعلى.

سارة فراير : بكل تأكيد

عليك أن تكون القوة التي تدفع الجميع للأمام

لارينا بي : لننتقل الآن إلى الحديث عن "Ladies Who Launch"، وهي منظمة غير ربحية قمت بتأسيسها لمساعدة النساء والأشخاص من المجتمعات المتنوعة من أصحاب الأعمال الصغيرة على

التمكين، من خلال توفير أمور عملية مثل المنح، والإرشاد، وفرص التواصل. ما الذي ألهمك لتأسيس هذه المنظمة، وما هي الدروس التي تعلمتها من هذه التجربة؟

سارة فراير: الفكرة بدأت من حدث نظمناه في "Square"، وكانت هذه أول فترة لي في الشركة. كان لدينا رغبة قوية في القيام بشيء خاص بمناسبة يوم المرأة العالمي. فقررنا دعوة بعض من البائعين الذين يستخدمون "Square" إلى مقرنا، وتنظيم أمسية مميزة معهم. في تلك اللحظة، لم أكن قلقة إطلاقاً بشأن ما إذا كان الناس سيحضرون أم لا، لأننا كنا قد دعونا "جاك دورسي"، المؤسس المشارك لشركة "Square"، ليكون المتحدث الرئيسي. فكرت في نفسي، الجميع يرغب في الحديث مع "جاك"، إذاً هذا الحدث سيكون مثالياً.

في تلك الأمسية، رغم أن "جاك" كان رائعاً في كلمته، إلا أنني أدركت شيئاً مهماً. الفائدة الحقيقية التي استفاد منها النساء والأشخاص الحاضرين كانت في القدرة على التعرف على بعضهم البعض. فعندما تكون داخل مجتمع أقلية، تدرك مدى صعوبة الدخول إلى غرفة لا تجد فيها أحداً يشبهك أو يشاركك نفس تجربتك. وفي المقابل، عندما تكون في الأغلبية، لا تدرك حتى مدى سهولة الأمر بالنسبة لك. لذا، ما فعلناه في تلك الأمسية كان مهماً بشكل خاص؛ نحن فقط خلقنا بيئة تسمح لهم بالتعرف على بعضهم البعض. هذا خلق نوعاً من التراكم، حيث أصبح بإمكانهم التواصل بشكل طبيعي ومباشر، وهو ما كان له تأثير كبير.

الشيء الثاني الذي أدركناه كان أهمية بناء المجتمع وتوفير التعليم العملي. بالطبع، من الرائع أن نستمع إلى أشخاص نجحوا في بناء شركات ضخمة، لكن ما كان يريده البائعون حقاً هو الحصول على نصائح عملية من أشخاص يمرون بتجربة مماثلة لهم. كانوا يتطلعون إلى سماع قصص أصحاب الأعمال الصغيرة الذين كانوا على خشبة المسرح، ويتحدثون عن كيفية التعامل مع تحديات حقيقية مثل إنشاء حملات تسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو بناء خطة عمل متكاملة، أو حتى كيفية الحصول على التمويل الأول. ما كان مهماً بالنسبة لهم هو التواصل مع آخرين يعانون من نفس التحديات، والحصول على نصائح من أولئك الذين كانوا في نفس وضعهم، وليس فقط من أصحاب الشركات الكبيرة.

الدرس الثالث الذي تعلمناه كان أن الإلهام الحقيقي يأتي من الاستماع إلى بعضنا البعض. فعندما نتحدث النساء، غالباً ما يشاركن لحظات الفشل والتحديات التي مررن بها، وهذه اللحظات مليئة

بالتواضع والأصالة التي تكون ملموسة وقوية. مثال على ذلك، في حدث سابق، كانت "جو مالون"، رائدة الأعمال في مجال العطور، ضيفتنا. إذا كنت قد جربت شمعة من منتجاتها أو مررت بمعروضاتها في المطار، فبالأكيد تعرف كيف أن روائحها رائعة. لكن ما قد لا تعرفه هو أن "جو" مرت بتجربة صعبة للغاية: فقد أصيبت بالسرطان وفقدت حاسة الشم لمدة عام كامل بسبب العلاج الكيميائي. بالنسبة لشخص مثل "جو"، كانت حاسة الشم هي مصدر رزقها وهويتها، لذلك كان فقدانها تحدياً كبيراً. ولكن عندما تحدثت عن هذا الموضوع علناً، كانت لحظة مؤثرة جداً، خاصة عندما قالوا النساء الحاضرات بعد الحدث: إذا كانت جو قادرة على تجاوز ذلك، فنحن أيضاً نستطيع مواجهة أي شيء. هذه اللحظات من الشجاعة كانت ما ألهمهن وأعطاهن القوة للمضي قدماً.

خذ الخطوة! حتى لو فشلت، ستكون قد تعلمت شيئاً قيماً. لا تتراجع، ابدأ الآن

لارينا يي: استناداً إلى تجاربك ومسيرتك المهنية، ما هي النصائح التي تقدمينها لشابة تسعى لتكون مهندسة أو لشخص دخل سوق العمل منذ فترة ويشعر برغبة في تجربة شيء جديد؟

سارة فراير: أول نصيحة أود أن أقدمها هي: افعليها الآن! قد تفشل، لكنك ستتعلم من التجربة. الأهم هو أن تأخذ الخطوة الأولى، حتى لو كانت هناك مخاوف. ثانياً، بناء شبكة علاقات قوية أمر أساسي. تعلمت أنه لا يوجد شيء يمكن أن يفتح لك أبواب الفرص مثل شبكة علاقات واسعة. كلما التقيت بشخص جديد، حاول دائماً أن تنهي اللقاء بسؤال: من هما الأشخاص الآخرين الذين يمكنك تقديمهم لي؟ هذا يساعد على مضاعفة شبكة علاقاتك بشكل غير مباشر. قد لا تجد فرصة في تلك اللحظة، لكن مع مرور الوقت، ستلاحظ كيف تبدأ الفرص في التزايد. على الرغم من أنك قد لا ترى الفائدة فوراً، فإن هذه الشبكة التي تبنيها ستؤتي ثمارها بمرور الوقت. لقد اكتشفت أنه بعد مرور عام أو أكثر، قد تظهر فرصة وتقول لنفسك "نعم، هذا شخص ألتقيته سابقاً".

كذلك، تعاني النساء في كثير من الأحيان من الاعتقاد بأنهن يجب عليهن أن يفعلن شيئاً لك أولاً قبل أن يطلبن منك شيئاً. ولكن الأبحاث تظهر أنه إذا طلبت شيئاً منك أولاً، فإنك ستكون أكثر استثماراً في نجاحي. لذا، لا تتردد في أن تطلب. إنها الطريقة التي ستمكنك من خلالها من إنجاز الأمور.

لارينا يي: نصيحة رائعة للجميع، سواء للرجال أو النساء. الآن، دعينا ننتقل إلى بعض الأسئلة الشخصية. أنا أعلم بالفعل أنك ممتازة في تحديد الأولويات، خاصة فيما يتعلق بالتمارين الرياضية

والنوم. لا أعرف كيف تفعلين ذلك، لكنك تفعلينه بشكل رائع. هل أنتِ من محبي السهر أم أنكِ شخص يحب الاستيقاظ باكراً؟

سارة فراير: أنا من الناس الذين يحبون الاستيقاظ مبكراً. في هذا الوقت، أكون في أفضل حالاتي، أشعر بأكبر قدر من الوضوح والطاقة. ما يعجبني أكثر هو الخروج في نزهة صباحية أثناء شروق الفجر. هذه اللحظة هي التي أكون فيها أكثر إبداعاً وأفكارياً تكون في أوجها.

لارينا يي: كنتِ تمارسين رياضة التجديف في الجامعة. ما الذي تفتقدينه من تلك الفترة؟ هل هي التحديات البدنية التي كانت تتطلب منك القوة والتركيز، أم كان هناك شيء آخر، مثل الروح الجماعية والتعاون مع الفريق؟

سارة فراير: أفتقد أنني كنت في ذلك المستوى من اللياقة البدنية. وأفتقد أيضاً الانضباط والعمل الجماعي الذي يأتي مع التواجد في فريق تجديف. في القارب، لا يمكنك التنافس مع الآخرين في نفس القارب؛ دورك هو أن تكمل الفريق ككل، وبالتحديد الشئاني الذي تعمل معه في مجموعة مكونة من ثمانية أشخاص. إذا كنت قد مارست هذه الهواية من قبل، ستعرف تماماً ما أقصده: إذا كان الشئاني الذي أعمل معه مائلاً قليلاً، عليّ أن أعدّل جسمي في الاتجاه المعاكس ليتوازن القارب. وإذا كانت المجاديف تتحرك ببطء، يجب عليّ أن أضبطها وأتأكد من أنها تتحرك بشكل أفضل. كنت دائماً في المقعد السابع، وهو مكان مثير جداً في القارب. فالمقعد الثامن هو الذي يحدد الإيقاع، لكن السابع هو الذي يتبع هذا الإيقاع ثم يترجمه لبقية الفريق. هذا التنسيق بين أعضاء الفريق هو ما يجعل التجديف رياضة فريدة من نوعها.

هناك شعور كبير من الثقة في المقعد السابع؛ فبغض النظر عما سيقوم به الشخص الذي أمامك، أنت في المقعد السابع ترسل رسالة ذهنية عبر القارب تقول للفريق: "لا تقلقوا، نحن هنا معاً، وسنتمكن من الحفاظ على الإيقاع". وما زلت أحب هذا الشعور حتى اليوم. في العمل، أشعر به كثيراً، لكنني أفتقد تماماً الشعور الذي كنت أشعر به عندما كنت أعرف أنني سأركب القارب، وهذا الشعور سيظهر تلقائياً ويمنحني الثقة في أننا سنكمل الطريق بنجاح.

لارينا يي: أعتقد أن القارب كان يتم تجديفه في وقت مبكر من الصباح، وهو ما يجعل كل شيء يتماشي مع بعضه البعض. الصباح الباكر هو وقت مثالي لبداية اليوم بكامل الطاقة والتركيز، وهذا ينسجم تماماً مع الشعور بالثقة الذي تحدث عنه سابقاً في المقعد السابع.

سارة فراير: بالفعل، كل شيء يتناغم مع بعضه البعض .

لارينا يي: رؤيتك الآن هي كالشخص الذي يكمل الفريق في القارب، أعتقد أن هذا يلخص تماماً أسلوب قيادتك. أنت لا تقتصرين على أن تكوني جزءاً من الفريق فقط، بل تكونين العنصر الذي يضمن توازنه وتنسيقه. "سارة"، شكراً جزيلاً على انضمامك إلينا ومشاركتك تجربتك وأفكارك القيمة.

سارة فراير: شكراً جزيلاً ، "لارينا". استمتعت حقاً بهذا الحوار.

كيف تبني فرق عمل مرنة قادرة على التكيف مع التحديات المتجددة¹

جاكلين براسي

مديرة البحث العلمي بمعهد ماكنزي للصحة

آرون دي سميت

شريك رئيسي في مكتب نيو جيرسي

دانا ماور

شريك رئيسي في مكاتب المملكة المتحدة ومستشارة في مكتب مونتريال

باتت الأزمات المفاجئة والتقلبات المتسارعة جزءاً من حياتنا اليومية. ومع ذلك، لم يألّف الكثيرون هذا الواقع بعد، بل يعتبرونه مصدراً للضغط والإرهاق المستمر، يستنزف الكثير من طاقتهم.

في ظل هذا المشهد المتغير، تبرز الحاجة إلى قادة يتمتعون ببصيرة نافذة وقدرة على التكيف مع التحديات الناشئة، التي تُلقى بالكثير من الأعباء على أجندة أعمالهم سواء من حيث التوسع في استخدام التقنيات الحديثة التي تُعيد تشكيل بيئات العمل مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي، مروراً بالتغيرات الجيوسياسية والاقتصادية التي تهز العالم وتؤثر على كافة الصناعات والأعمال، وصولاً إلى التحديات المناخية التي تفرض واقعاً جديداً على البشرية بأسرها، فضلاً عن الطفرات العلمية، مثل تحرير الجينوم وابتكارات الهندسة الحيوية، إلى جانب الحركات الاجتماعية المتنامية وتغير التركيبة السكانية للقوى العاملة، بما تحمله من توقعات جديدة للموظفين. وهو ما لم نعتده من قبل.

ففي بيئة أعمالٍ متغيرة كهذه، أصبح من الضروري لقادة القرن الحادي والعشرين أن يشكّلوا فرق عملٍ قادرة على التكيف والابتكار بفعالية لمواجهة التحديات المتجددة. إذ لم تعد القدرة

¹ جاكلين براسي، آرون دي سميت، دانا ماور، كيف تبني فرق عمل مرنة قادرة على التكيف مع التحديات المتجددة، مجلة McKinsey، ٦ ديسمبر ٢٠٢٤، رابط.

على أداء المهام التقليدية كافية؛ بل يتطلب الأمر من الموظفين الاستعداد لاكتساب مهارات جديدة، وتبني أفكار غير مألوفة، وإعادة النظر في أنماط التفكير والسلوكيات التي اعتادوا عليها. الأمر ذاته ينطبق على القادة، فيجب عليهم التحلي بعقلية منفتحة على التغيير، والمضي قدماً نحو المستقبل بروح من التجديد والمرونة.

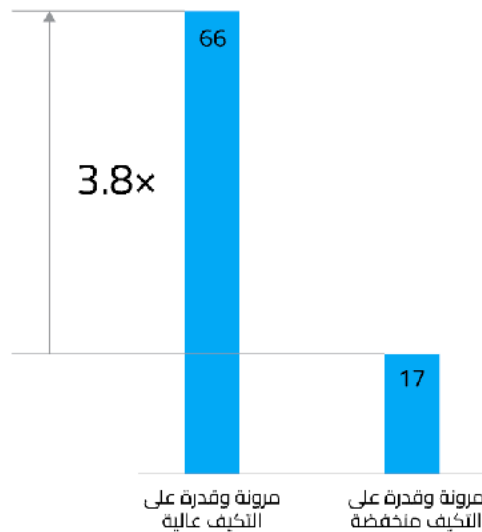
بالرغم من الأهمية الكبرى لاكتساب المرونة والقدرة على التكيف على الصعيدين الفردي والتنظيمي، إلا أن تحقيق ذلك ليس بالأمر اليسير. فالتبيعة البشرية تسعى دائماً نحو إرساء النظام والتنبؤ بما هو قادم، وتميل بفطرتها إلى التحكم في الأوضاع وإحكام السيطرة عليها. لذا، يسعى الإنسان دوماً لتجنب الفوضى والاضطرابات. وتشير الأبحاث إلى أنه عندما يكون المستقبل ضبابياً، وتزايد فيه ضغوط الوقت والأداء، يلجأ كل من الأفراد وفرق العمل إلى استخدام الحلول المألوفة التي يعرفونها مسبقاً، حتى وإن لم تكن تلك الحلول هي الأنسب.

في بعض الأحيان، قد ينصح القادة موظفيهم وفرقهم بالاستمرار في العمل على مواجهة الظروف المضطربة وغير الواضحة، دون التفرقة بين اللحظات التي تتطلب منهم الصمود والمرونة وتلك التي تتطلب التكيف، أو محاولة فهم التداخل بينهما. لنأخذ مثلاً على ذلك من عالم الرياضة: يُعتبر "ستيفن كاري"، نجم كرة السلة في الدوري الأمريكي، أحد أعظم مُسددي الرميات الثلاثية في تاريخ اللعبة. في إحدى مباريات التصفيات، يُخطئ "ستيفن" في تسديد رمية ثلاثية حاسمة في نهاية الشوط الأول. وبالرغم من ذلك، يواصل تسديداته الثلاثية في الشوط الثاني، ثقةً منه في مهارة اكتسبها بتدريب مستمر على مدى سنوات طويلة، هذه هي المرونة. لكن، ماذا لو قرّر الدوري الأمريكي تحديد عدد الرميات الثلاثية التي يمكن للفرق تسديدها في المباريات الحاسمة؟ عندها لن يصبح مُجدياً "لكاري" أن يستمر في التسديد بنفس الطريقة؛ ربما يحتاج إلى تغيير استراتيجيته وتعديل أسلوبه في اللعب ليتناسب مع التحدي الجديد. وهنا تظهر أهمية أن يتحلى الشخص بالقدرة على التكيف.

ومثلما يحتاج الرياضيون العالميون إلى تحقيق التوازن بين المرونة والقدرة على التكيف لإدراك النجاح، فإن القادة والمؤسسات بحاجة أيضاً إلى هاتين الصفتين لتحقيق النمو المستدام، والابتكار، إلى جانب الحفاظ على سلامة المؤسسة واستقرارها. تُظهر دراسةً حديثة أجراها معهد ماكنزي للصحة¹ مؤخراً، أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من إحدى الصفتين، المرونة أو التكيف، يتمتعون بصحة أفضل بشكل عام، ويظهرون مستوى أعلى من التفاعل والمشاركة في عملهم مقارنةً بزملائهم². لكن الأمر الذي بدا لافتاً للنظر، أن أولئك الذين يجمعون بين هاتين الخاصيتين تزداد احتمالية انخراطهم في العمل عن غيرهم بثلاث مرات، كما تزداد نسبة تبنيهم للسلوكيات الابتكارية بأربعة أضعاف أقرانهم (الشكل ١)³.

الموظفون الذين يتمتعون بالمرونة والقدرة على التكيف يتمتعون بمستويات أعلى من السلوك الابتكاري مقارنةً بزملائهم.

%نسبة الموظفين المشاركين في الاستطلاع الذين أبلغوا عن مستويات عالية من السلوك الابتكاري^١



^١الباحثون طلبوا من المشاركين تقديم آرائهم أو ردود أفعالهم حول 3 عبارات تتعلق بالسلوكيات الابتكارية. العبارات التي ظرحت على المشاركين تم تقييمها باستخدام مقياس من 5 نقاط، حيث يمثل الرقم 1 الإجابة "لا يحدث أبداً"، بينما يمثل الرقم 5 الإجابة "يحدث كثيراً جداً". الدرجات المرتفعة تشير إلى المشاركين الذين قدموا، في المتوسط، ردوداً إيجابية على جميع العبارات التي ظرحت عليهم، حيث كانت إجاباتهم (تساوي أو تزيد عن 4) على مقياس التقييم. الدرجات المنخفضة تشير إلى جميع الردود التي حصلت على تقييم (أقل من 4) على مقياس التقييم. قد لا تتطابق النسب الإجمالية بسبب عملية التقريب. المصدر: استطلاع أجراه معهد ماكنزي للصحة على 30,000 موظف في شركات تمتد عبر 30 دولة.

ماكنزي أند كومباني

ولكي يُحقق كلُّ من القادة والموظفين التوازن المطلوب بين المرونة والتكيف، عليهم أن يمتلكوا أولاً مجموعةً أساسيةً من القدرات. فالمرونة، على سبيل المثال، تتطلب عدة مهاراتٍ منها القدرة العالية على رؤية التغيير كفرصةٍ للتقدم، إلى جانب إمكانية تنظيم الأفكار والمشاعر، واستخلاص الدروس من التجارب السابقة، والعمل على تنفيذ التغييرات المطلوبة. بينما على الجانب الآخر، يتطلب التكيف نهجاً واعياً للتعامل مع حالات عدم الاستقرار واليقين بعقليةٍ منفتحةٍ قادرة على التعلم والإبداع في مواجهة التحديات الجديدة. وعندما يجمع القادة والموظفون بين هذه المهارات معاً، يمكنهم تمييز اللحظات التي تستدعي المرونة فقط عن تلك التي تتطلب استجابةً تكيفيةً (تماماً كما يفعل ستيفين كاري في الملعب). بل ويصبح بمقدورهم أيضاً دمج كلا العنصرين معاً في استراتيجياتهم وقراراتهم.

وقد كشفت أبحاثنا وتجاربنا مع القادة في مختلف الصناعات والمناطق الجغرافية عن أربعة إجراءاتٍ رئيسية يمكن للقادة اتباعها لتعزيز المرونة وزيادة القدرة على التكيف لدى أنفسهم وفرقهم، مما يزيد من فرصهم في مواجهة التقلبات. وفيما يلي ما ينبغي على القادة القيام به:

- تحديد "بوصلة" المؤسسة واتجاهها الرئيسي، لتوحيد جهود الجميع نحو تحقيق ذات الهدف.

- خلق بيئة عمل تُشعر الموظفين بالأمان النفسي، بدلاً من التعامل معهم كقوة عاملة للإنتاج فقط.

- تطوير المرونة والقدرة على التكيف لدى القادة أنفسهم ليصبحوا نموذجاً يُحتذى به.

- تشجيع الفرق على اكتساب مهارات التكيف والمرونة في إطار العمل الجماعي.

في هذه المقالة، سنلقي الضوء على أحدث أبحاث ماكنزي حول المرونة والقدرة على التكيف، وسنستعرض أيضاً أثرهما المباشر على أداء الموظفين ونتائجهم. كما سنتناول بالتفصيل الإجراءات الأربعة المحورية التي تساعد القادة على ترسيخ هذه السمات على نطاقٍ

واسع داخل مؤسساتهم. في عصرنا المليء بالتحديات والاضطرابات، بات لزاماً على المؤسسات أن تبتكر سُبلاً عدة لتحويل تلك التحديات إلى فرص تنافسية. وكما أشار المؤلف والمعالج النفسي فيكتور فرانكل في كتابه "البحث عن معنى الحياة"، قائلاً: "عندما نعجز عن تغيير الظروف المحيطة بنا، يتعين علينا أن نواجه التحدي الأكبر بتغيير أنفسنا."

بالأرقام: المرونة والقدرة على التكيف عاملان حاسمان في أداء الأعمال

مع بزوغ الاضطرابات والتقلبات في عالم الأعمال، والتي لم تعد مجرد أحداثٍ طارئة، بل موجاتٌ متتالية من التغيرات السريعة، يجد قادة الأعمال أنفسهم أمام حاجةٍ ملحةٍ لإعادة تقييم أساليب إدارة أنفسهم ومؤسساتهم على حدٍ سواء. وفي هذا السياق، تشير الأبحاث الحديثة التي أجرتها ماكنزي بشكلٍ عام، ومعهد ماكنزي للصحة على وجه الخصوص، إلى التأثير العميق الذي تُحدثه خاصيتا المرونة والقدرة على التكيف. كما تكشف النتائج عن الدور الحيوي لهاتين الميزتين في تشكيل مسار القادة والأفراد والمنظمات، وكذلك في الأداء العام للأعمال. فيما يلي نعرض أبرز النتائج التي أظهرتها هذه الدراسات.

عزوف المؤسسات عن الاستثمار بشكلٍ كافٍ في تعزيز المرونة والتكيف

كشفت أبحاث ماكنزي الأخيرة عن وجود فجوةٍ ملحوظة بين احتياجات الموظفين وأولويات أصحاب العمل فيما يتعلق بتطوير مهارات التكيف والمرونة في العديد من المؤسسات. فقد أظهر استطلاع "اتجاهات المواهب" الذي سبق وأجرته ماكنزي، عن اهتمام نسبةٍ صغيرةٍ فقط من الشركات العالمية تبلغ ١٦٪، بالاستثمار في برامج تُشجّع على التكيف والتعلم المستمر، ذلك في الوقت الذي كشف فيه البحث ذاته عن أن أكثر من ربع الموظفين بنسبة ٢٦٪ من أصل ١٠٠٠٠ موظف شملهم الاستطلاع يرون أن التكيف هو المهارة الأهم التي يجب أن يكتسبوها. وتبدو هذه الفجوة أكثر تأثيراً على فئاتٍ بعينها، كالعاملين بالصفوف الأمامية أو الجدد الذين لم تتجاوز فترة عملهم العام الواحد⁴.

شعور الأفراد بعدم الجاهزية لمواجهة التحديات المستمرة والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل

كشفت دراسة أجراها معهد ماكنزي للصحة على ٣٠.٠٠٠ موظفٍ حول العالم لتقييم واستقراء مستويات المرونة والتكيف في بيئات العمل،⁵ عن ضرورة تعزيز قيمتي المرونة والتكيف معاً، إذ لا يكفي أن يكون الأفراد قادرين على مواجهة التحديات دون أن ينظروا إليها كفرصٍ للنمو والتطور. تمحورت الدراسة حول جانبين رئيسيين: الأول يُقيّم مدى شعور الموظفين بالثقة والجاهزية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، والثاني يستكشف إلى أي مدى يتعامل الموظفون بإيجابية، وإلى أي مدى يستمتعون بالتعامل مع المتغيرات والظروف المفاجئة. وقد أظهرت النتائج تبايناً لافتاً بين الجانبين، إذ أفاد ٢٣٪ فقط من المشاركين بأنهم يجمعون بين القدرة على مواجهة الأحداث غير المتوقعة والنظر إليها بإيجابية. فيما أعرب ٥٦٪ عن شعورهم بالثقة والقدرة على التكيف مع الأحداث المفاجئة، بينما أبدى ٢٨٪ فقط من المشاركين شعوراً إيجابياً تجاه مواجهة المتغيرات الطارئة والمفاجئة.

الأمان النفسي وأهميته لاكتساب المرونة والقدرة على التكيف

أظهرت أبحاثٌ سابقة لماكنزي أهمية عنصر الأمان النفسي في تحقيق قيادةٍ فعالة وأداءٍ تنظيمي متميز. فهو يوفر بيئة عملٍ صحية تسمح للعاملين بالتعبير عن أفكارهم المبتكرة وآرائهم المختلفة دون الخوف من الانتقاد أو الرفض. وهو ما يُرسّخ مفهوم التعاون ويخلق فرصاً حقيقية للابتكار. كما تؤكد أبحاث معهد ماكنزي للصحة أن بيئات العمل التي توفر الأمان النفسي للموظفين تشهد مستوياتٍ أعلى من التفاعل والسلوك الابتكاري لديهم، بزيادةٍ تفوق الضعفين مقارنةً بتلك التي تفتقر لهذا العنصر الحيوي.⁶ أما أحدث دراساتنا، والتي تناولنا فيها مفهوم المرونة والقدرة على التكيف، فقد كشفت نتائجها عن قوة الجمع بين الأمان النفسي وهاتين المهارتين. فعلى سبيل المثال، أدّى الجمع بين عاملي المرونة والأمان النفسي إلى زيادةٍ مستويات التفاعل بين الموظفين بمقدار ٣٠.٦ ضعف، بينما ارتفعت مؤشرات السلوك

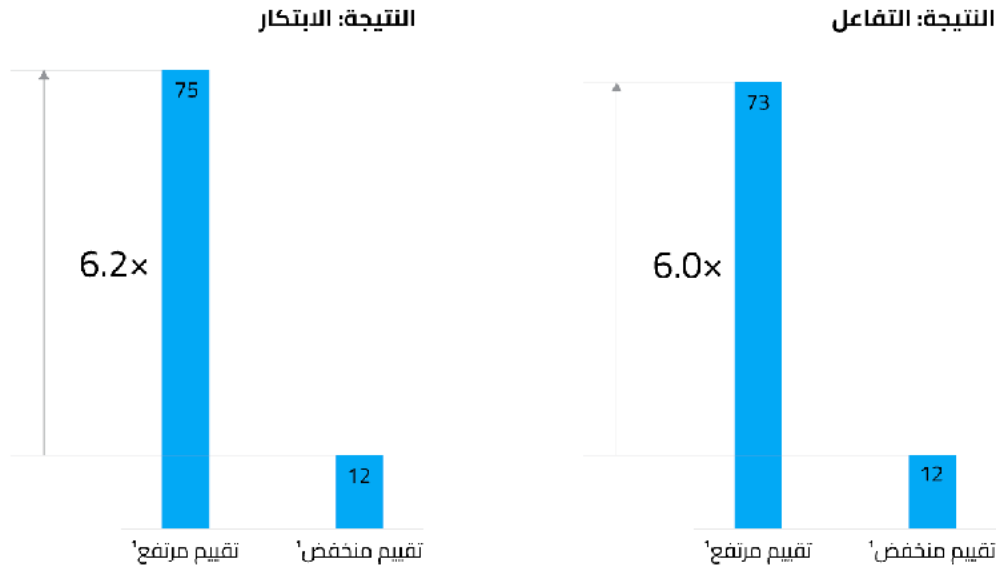
الابتكاري بمقدار ٣.٩ ضعفًا. وبالمثل، أسفر دمج القدرة على التكيف مع الأمان النفسي عن زيادة في السلوك الابتكاري بنسبة ٣.٣ ضعفًا، في حين ارتفعت مستويات التفاعل بمقدار ٢.٩ ضعف.

الدعم التنظيمي القوي ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي

تُظهر أبحاث معهد ماكنزي للصحة أن تلقّي الموظفين دعمًا تنظيميًا فعال (مثل وضوح العمليات، وجود موارد كافية، التعاون المثمر بين المشرفين والزملاء) يُسهم بشكل كبير في تشجيع الموظفين على المشاركة وإطلاق العنان لسلوكهم الابتكاري، خاصةً إذا توافرت بقية العناصر الأخرى من الشعور بالأمان النفسي والمرونة والقدرة على التكيف، فإن احتمالية تحقيق ذلك تزداد بستة أضعاف مقارنةً بأقرانهم الذين يفتقرون إلى مثل هذه المقومات، كما هو موضح في (الشكل ٢) ⁷.

الدعم التنظيمي القوي، الأمان النفسي، المرونة، والقدرة على التكيف يُظهرون مستويات عالية من التفاعل والابتكار.

%نسبة الموظفين المشاركين في الاستطلاع الذين حصلوا على درجات عالية في النتائج المحددة التي يتم قياسها.



تم سؤال المشاركين في الدراسة عن ردود أفعالهم تجاه مجموعة من التصريحات أو الأسئلة التي تتعلق بالدعم التنظيمي، الأمان النفسي، المرونة، والقدرة على التكيف. الدرجات أو التقييمات العالية تشير إلى الردود التي حصلت في المتوسط، على درجات إيجابية (تُعدّل أو تزيد عن 4) ضمن جميع الأبعاد التي تم قياسها. الدرجات أو التقييمات المنخفضة تمثل جميع الردود التي حصلت على درجة (أقل من 4) ضمن الأبعاد المختلفة التي تم قياسها. قد لا تتطابق النسب الإجمالية بسبب عملية التقريب. المصدر: استطلاع أجراه معهد ماكزي للصحة على 30,000 موظف في شركات تمتد عبر 30 دولة.

ماكزي أند كومباني

ربط النقاط مع بعضها البعض: تنمية مهارات المرونة والقدرة على التكيف على نطاقٍ واسع

لتوحيد عناصر المرونة والقدرة على التكيف وتعزيز تكاملهما معاً على نطاقٍ واسع داخل المؤسسات، يمكن للقادة اتخاذ خطوات استراتيجية تتمثل في أربع ممارسات رئيسية تُعيد صياغة المناخ التنظيمي وتساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات المتسارعة بمرونة واستعداد. إذ تهدف هذه الممارسات الأربع لخلق بيئة عملٍ تمنح الموظفين شعوراً بالسيطرة والثقة، مع تمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة لمواجهة التحديات أينما ظهرت ومتى ظهرت.

تحديد "بوصلة" المؤسسة واتجاهها الرئيسي

مع التحولات السريعة التي تشهدها المؤسسات، تظهر أهمية تحديد القادة التنفيذيين أهدافاً واضحة وقيماً أساسية تُوجّه مسار العمل، بما يضمن تحقيق نتائج مثمرة وعدم هدر الجهود

المبدولة. هذه الأهداف والقيم المتمثلة في الالتزام بالهدف، تحرّي الصدق والشفافية في جميع القرارات، والتمسك بالقيم الأساسية للمؤسسة، جميعها تُعطي رؤيةً موحدة تعزز شعور الأفراد وفرق العمل بالاستقرار وتوجههم نحو تحقيق الأولويات المشتركة. فمثلاً، يمكن أن يحدد القائد قيمةً أساسية للعمل، تُركّز على "إعطاء الأولوية للعملاء في جميع القرارات والإجراءات" كهدفٍ رئيسي، ليظل تركيز الجميع منصباً على ذلك الهدف كمحورٍ أساسي لكافة الجهود، مهما ظهر أمامهم من تحدياتٍ غير متوقعة، كتغيرات السوق الطارئة التي قد تشغلهم عن غايتهم الرئيسية وتصرف أنظارهم نحو أمورٍ أخرى كالتفكير في إعادة ابتكار تصاميم مختلفة للمنتجات، أو تعلم مهاراتٍ جديدة، أو حتى باعتماد أساليب عملٍ أكثر ابتكاراً. لذا فإن تحديد الأهداف والأولويات يوفر إطاراً ثابتاً للتعامل مع المتغيرات، ويضمن تعاون الجميع لتحقيق نتائج تتماشى مع القيم والأهداف المؤسسية.

بالإضافة إلى عنصر تحديد الهدف، يجب على القادة أيضاً وضع آلياتٍ دقيقة تتيح لهم متابعة تقدم المؤسسة نحو تحقيق الأهداف بشكلٍ منهجيٍّ ومدروس. ولا يجب أن يتوقف الأمر عند وضع المؤشرات، بل يجب مراجعتها بانتظام لضمان انسجامها مع الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن الشفافية في مشاركة هذه البيانات مع الفرق والأفراد داخل المؤسسة تُمثل عنصراً أساسياً في تعزيز العمل الجماعي. إن توافر مثل هذه المعلومات يساهم في توجيه الجميع نحو تحقيق رؤيةٍ شاملة ومشاركة تتوافق مع مستجدات البيئة المحيطة، وضمان عدم إهدار الجهود على الأهداف المحدودة أو الفردية التي قد تفقد أهميتها في ظل التغيرات المتسارعة.

خلق بيئة عمل تُشعر الموظفين بالأمان النفسي، بدلاً من التعامل معهم كقوة عاملة للإنتاج فقط

عندما يتحدث الأفراد عن العناصر التي تجعل بيئة العمل مميزةً، عادةً ما تكون العلاقات مع الزملاء في مقدمة هذه العوامل. فهؤلاء هم الأشخاص الذين يقضون معاً ساعاتٍ طويلة من

العمل، سواءً في تطوير الأفكار، أو تسويق المنتجات، أو حل المشكلات، أو حتى في القيام بالمهام التعاونية التي تحتل جزءاً كبيراً من يوم العمل. من هنا، نرى أن دور القائد لا يجب أن يقتصر على إدارة فريق العمل فحسب، بل عليه بناء مجتمع مؤسسي متماسك تصبح العلاقات بين أفراده أكثر عمقاً وإنسانية، بحيث يتحول الأفراد من مجرد مجموعة تعمل بشكل مستقل إلى بيئة مترابطة ومرنة تدعم روح الفريق والعمل الجماعي.

ولتحقيق النجاح داخل المؤسسات، يتطلب الأمر أولاً تحقيق التوازن بين عاملين أساسيين هما: الأمان النفسي والمسؤولية المشتركة، فكلاهما يمثل حجر الأساس في بناء بيئة عمل قادرة على التكيف ومواجهة التحديات. وبالرغم من ذلك، تميل العديد من المؤسسات إلى التركيز على أحدهما دون الآخر، مما يحدّ من إمكانيات النمو الفعلي لتلك المؤسسات. فالأمان النفسي، كما أشرنا سابقاً، يفتح المجال لحوارات صادقة، ونقاشات بناءة، وتغذية راجعة شفافة، وهو ما يعزز الثقة المتبادلة ويزيد من الالتزام بالمساءلة، خاصةً عندما يشعر الأفراد بحرية مناقشة الأخطاء والتحديات التي تواجههم في الأداء بشكل علني وبناء.

على سبيل المثال، تعرضت إحدى شركات السفر الكبرى لبعض المشكلات المتعلقة بسلامة عملياتها، مما دفع قادة الشركة لاتخاذ خطوات محددة لإعادة تشكيل ثقافة عمل جديدة داخل الشركة تركز على أهمية السلامة بنفس القدر الذي تولي فيه اهتماماً للنتائج التجارية حتى لا يؤثر الأمر على سمعتها أو أدائها العام. بالإضافة لذلك، حرص قادة الشركة على تعزيز الأمان النفسي داخل بيئة العمل عبر مكافأة الموظفين الذين يكتشفون المشكلات المحتملة أو يقومون بطرح ملاحظاتهم بشفافية. هذه الإجراءات ساهمت في تحسين إدارة المخاطر واستلهم الأفكار المبتكرة من فرق العمل المختلفة، كما كان لها أثرٌ إيجابي على معدلات الاحتفاظ بالموظفين وزيادة تفاعلهم وارتباطهم بالمؤسسة. وفي ظل هذا التوجه الجديد، أصبح الموظفون على ثقة تامة بأن أصواتهم ورؤاهم ستحظى بالاهتمام والتقدير.

تطوير المرونة والقدرة على التكيف لدى القادة أنفسهم ليصبحوا نموذجاً يُحتذى به

بالرغم من اعتبار المرونة والقدرة على التكيف من السمات الأساسية التي ينبغي أن تتمتع بها أي مؤسسة لتصبح قادرةً على الصمود في وجه التحديات، إلا أن تحقيق هذه الغاية يبدأ من القادة أنفسهم. إذ يحتاج جميع القادة، بدءاً من كبار التنفيذيين ووصولاً إلى مديري الخطوط الأمامية، إلى تطوير مجموعةٍ من المهارات الشخصية الضرورية التي تضمن تطور العمل والتكيف مع المتغيرات بالسرعة اللازمة. من بين هذه المهارات تنمية الوعي الذاتي، وإدراك المواقف بشكلٍ صحيح، واكتساب المرونة الفكرية، والقدرة على التعلم المستمر، بالإضافة إلى مهارةٍ لا تقل أهميةً، وهي المرونة العاطفية التي تمكنهم من تنظيم مشاعرهم أثناء الأزمات.⁸ ومن هذا المنطلق، يجب على القادة التنفيذيين أن يتحلوا بالشفافية مع أنفسهم وأن يُراجعوا تجاربهم الخاصة وما واجهوه من تحدياتٍ ليستخلصوا منها الدروس المستفادة. على سبيل المثال، كيف تمكّنوا من إدارة مشاعرهم في لحظات الضغط الشديد؟ وكيف تمكّنوا من اتخاذ القرارات الصعبة في ظروفٍ غابت فيها المعلومات الكافية أو عندما لم تكن جميع الإجابات متاحة؟ وفي هذا السياق، سلّط "جون بلانت"، الرئيس التنفيذي لشركة "Howmet Aerospace"، الضوء على أهمية اكتساب المهارات المتنوعة خلال مراحل رحلة القيادة، في حوار مع مؤلفي كتاب "رحلة القيادة: كيف يتعلم المديرون التنفيذيون القيادة من الداخل إلى الخارج"، الصادر عن دار "Portfolio" للنشر في سبتمبر ٢٠٢٤، إذ وضح بلانت قائلاً: "في البداية، قد يعتمد القائد على مهارات إعادة الهيكلة للتعامل مع التحديات الأولية. ولكن بعد مرور سنوات، وحين تتحول الشركة نحو مرحلة النمو، يصبح من الضروري امتلاك مجموعةٍ من المهارات الأخرى. القليل فقط من القادة هم من يملكون الخبرة والمرونة اللازمة للتكيف مع مراحل القيادة المختلفة، وإذا لم تتطور مهاراتهم بما يناسب متطلبات المرحلة، قد يضطر مجلس الإدارة لإقالتهم." لذا، من الضروري أن يأخذ القادة

الوقت الكافي للتفكير وطرح الأسئلة والبحث عن إجاباتها، بل وإعادة النظر فيها بشكل مستمر. فهذا النهج لا يساعد القادة فقط في تدريب فرقهم على تبني المرونة، بل يتيح لهم أيضاً تطوير قدراتهم الشخصية للتكيف مع الأوضاع المتغيرة، مما يضمن قدرتهم على قيادة المؤسسات بثقة عالية في أي ظرفٍ كان.

يُمكن أن يلعب القادة التنفيذيون دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة المرونة والتكيف في مؤسساتهم، وذلك من خلال سرد تجاربهم الشخصية في التعامل مع الأزمات والتحديات التي مروا بها في السابق. فهذه القصص التي تُروى في الاجتماعات العامة أو النقاشات الجماعية أو حتى في الحوارات الفردية، قد تكون مصدراً للإلهام الفرق ومساعدتهم في التعلم من الدروس المستفادة بشكلٍ مباشر. كما يستطيع القادة أيضاً إشراك أعضاء مجلس الإدارة في برامج تدريبية لاكتساب المهارات المرتبطة بالمرونة والتكيف، مما يضمن دمج هذه القيم كجزءٍ أساسي في الثقافة التنظيمية، وهو ما يُعد خطوةً ضرورية لا غنى عنها، فالمرونة والتكيف لا تقل في الأهمية عن باقي عناصر الخطة الاستراتيجية. علاوةً على ذلك، يستطيع القادة تطوير عمليات جذب واستقطاب المواهب لتصبح المرونة والتكيف من المهارات الأساسية للحصول على الوظائف، إلى جانب تطوير برامج تدريبية مُخصّصة لهؤلاء المواهب، ودعم المتميزين منهم.

وفي سياق تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق النتائج، يُعد المديرون المتوسطون والعاملون في الصفوف الأمامية هم حلقة الوصل التي تربط الخطط مع بعضها البعض وتحوّلها إلى واقعٍ عملي. لذلك، يجب أن يتمتع هؤلاء القادة بتلك المهارات. فالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، والتقدم رغم التحديات، فضلاً عن الوعي الذاتي والوعي بالبيئة المحيطة، وتنظيم المشاعر خاصةً أثناء الأزمات، جميعها سماتٌ تنعكس إيجابياً ليس على القادة أنفسهم أو فرقهم فقط، بل على المؤسسة ككل، وقدرتها على مواجهة التحولات الطارئة.

تشجيع الفرق على اكتساب مهارات التكيف والمرونة في إطار العمل الجماعي

تُشير الدراسات إلى أن التعلم الجماعي يُسهم بشكل كبير في تسريع استيعاب الأفكار الجديدة وترسيخ الدروس المستفادة، بالإضافة إلى تحفيز الأفراد على تبني سلوكيات إيجابية جديدة.⁹ إن هذا النوع من التعلم لا يقتصر على نقل المعرفة، بل يدمج بين الإدراك والعاطفة. فالعمل ضمن فريق يسمح للأفراد ليس فقط باسترجاع المعلومات التي اكتسبوها، بل أيضاً باستحضار ما قاله الآخرون، وكيف تفاعلوا معهم، وكيف ساهمت آراؤهم في إثراء الفهم الجماعي لديهم. لذلك ينبغي على القادة تشجيع فرقهم على خلق تجارب تعليمية مشتركة وبناء لغة موحدة تعكس الوعي بالتغيرات والتقلبات المحتمل حدوثها. وبالرغم من ميل الطبيعة البشرية في أغلب الأحيان إلى النفور من المجهول، إلا أن التكاتف والعمل بروح الفريق يُمثل قوة دافعة تعزز من قدرة الجميع على مواجهة التحديات بثقة وإيجابية.

في خطوة طموحة لتنمية مرونة موظفيها وقدرتهم على التكيف، أطلقت إحدى شركات الأدوية برنامجاً تدريبياً على عدة مراحل، شمل في مجمله أكثر من ٩٠٠٠ موظفٍ من جميع المستويات. جاءت هذه المبادرة للتأكيد على ضرورة امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التحديات بفعالية. بدأت المرحلة الأولى باستهداف الفريق القيادي للشركة، حيث شارك أعضاؤه في ورش عملٍ حضوريةٍ أدارها خبراءٌ متخصصون. لم تقتصر التجربة على الجلسات المباشرة فقط، بل دُعمتها وحداتٌ تعليمية عبر الإنترنت، إلى جانب النقاشات التفاعلية والعمل الجماعي الذي عمّق فهم المشاركين للمفاهيم المطروحة. في المرحلة التالية، قام البرنامج بتزويد نحو ٤٠٠٠ قائد فريق من مختلف الإدارات بأدوات تعليمية رقمية تتيح لهم التعلّم الذاتي بالطريقة التي تناسبهم، مع الحفاظ على نهج التعلم التفاعلي من خلال وحداتٍ إلكترونية تُفعل التواصل الاجتماعي وتدعم التجربة التعليمية. أما المرحلة الأخيرة، فقد خصّصتها الشركة للموظفين الأفراد وأتاحت لهم الفرصة لانعقاد

جلساتٍ تدريبيةٍ شخصيةٍ لهم مدعومةٌ بتطبيقٍ رقميٍ يدمج بين التعلم الذاتي والتفاعل مع الزملاء.

لقد تميّز البرنامج التدريبي بمرونته، إذ لم يتطلب من الموظفين سوى الالتزام ببضع ساعاتٍ موزعةٍ على مدى ثلاثة أشهر، مع بعض الاجتماعات المنتظمة التي تُعقد أسبوعياً. لقد أثمر هذا النهج عن نتائج لافتة، إذ شهد المشاركون تحسناً كبيراً في قدراتهم على التكيف وارتفاعاً ملحوظاً في مستوى رفاهيتهم مقارنةً بمجموعة التحكم، وهي مجموعة من الأفراد يتم استخدامهم في الأبحاث والتجارب للمقارنة مع مجموعةٍ أخرى ممن يُجرى عليهم التدخلات أو التغييرات. والأهم من ذلك، هو إشادة المشاركين بدور التعلم الجماعي كعنصرٍ جوهري في نجاح البرنامج وتحقيق هذه النتائج الإيجابية. كما حرص القادة على توفير الوقت والمساحات الملائمة التي تتيح للأفراد والفرق استكشاف فضولهم الطبيعي، ومراقبة تصرفات الآخرين والاستفادة منها، إضافةً إلى السماح للأفراد بممارسة المفاهيم الأساسية بشكلٍ جماعي. فلم يكن البرنامج مجرد مبادرةٍ تدريبيةٍ منفصلة؛ بل تم تصميمه بعناية ليتكامل مع استراتيجية العمل العامة وأهداف الفرق المختلفة، وهو ما أظهر فعاليته وتأثيره الإيجابي ليصبح ركيزةً أساسيةً لنجاح الشركة على المستويين، الفردي والمؤسسي.

عندما ظهرت الكهرباء واستبدلت الآلات البخارية بها في المصانع، استغرق الأمر ثلاثة عقودٍ كاملة قبل أن تظهر آثار هذه الثورة التقنية على تحسين الكفاءة والإنتاجية. في ذلك الوقت، لم تنجح العديد من الشركات في التكيف سريعاً مع هذه التحولات الجذرية، مما أدى إلى تخلفها عن الركب.

واليوم، يجد قادة الأعمال أنفسهم أمام تحدياتٍ مشابهة، غير أن هذه المرة لا يتعلق الأمر بتغييرٍ واحدٍ، بل بسلسلةٍ من الطفرات التقنية والاقتصادية والجيوسياسية والاجتماعية معاً، والتي تتطلب استجابةً سريعةً ونهجاً يحتاج ما هو أكثر من الاعتماد على الهياكل المرنة.

ولضمان عدم تكرار أخطاء الماضي وتجنب مصير مُلأك المصانع القدامى، يجب على القادة أن يُدركوا أهمية المرونة والقدرة على التكيف من جانب، والعلاقة التكاملية فيما بينهما من جانبٍ آخر. ولتحقيق الاستفادة الكاملة من هذه المهارات، يتطلب الأمر بناء بيئة عملٍ تمكّن الأفراد والفرق من تطوير مهاراتهم، ودمجها بشكلٍ وثيق في الاستراتيجيات المؤسسية. ففي عصرٍ تتسارع فيه وتيرة التغيير، لا يمكن للعالم أن يتحمل انتظار ثلاثة عقودٍ أخرى لفهم كيفية التكيف مع الثورة التالية في عالم الأعمال. فالنجاح اليوم يستلزم منا استجابةً فوريةً واستشرافية حتى نستفيد من هذه التحولات بدلاً من مقاومة تأثيراتها.



التحكيم التجاري وتسوية النزاعات المالية

وفق ضوابط الشريعة الإسلامية

Commercial Arbitration and Financial Dispute Settling

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>





موسوعة علمية ثقافية متخصصة بالزكاة

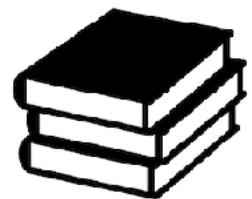
هدفنا توفير بيئة متكاملة لخدمة الأكاديميين والباحثين
في تخصص الزكاة ومحاسبتها.
تقديم خدمات حساب الزكاة وتدريب الأفراد وفق
المعايير الإسلامية.
لسنا متخصصين بجمع الزكوات والصدقات والتبرعات
وصرفها على المستحقين.



الأخبار الزكوية



حساب الزكاة



مكتبة الزكاة

