



166
2026

فهم طبيعة القيمة في السوق المالية، وتفسير اختفاء الأموال
في ظل قواعد التحولات الفقهية والمعايير الدولية ذات العلاقة



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 محمد بن يوسف، المدرسة السويسرية للأعمال.
- الأستاذ حسين عبد المطلب الأسرج: كاتب وباحث اقتصادي مستقل - مصر.
- الدكتور عامر محمد نزار جلعوط: دكتوراه في الاقتصاد المالي الإسلامي - سورية.
- الدكتور محمد مروان شموط: دكتوراه في محاسبة الزكاة، مستشار مالي - الأردن.
- الأستاذ أوهاج بادانين محمد عمر: ماجستير في المحاسبة والتمويل - السودان.
- الدكتور عبد المنعم دهمان: مدرب ومستشار تطوير الأعمال - ألمانيا.
- الأستاذ الدكتور محمد فهمي رشاد: جامعة القصر الدولي كلية الحقوق قسم الشريعة الإسلامية - ليبيا.

أسرة تحرير المجلة

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

- الأستاذ إياد يحيى قنطقجي / مساعد تحرير الموقع الإلكتروني - ماجستير اقتصاد / اختصاص نظم تعليم إلكترونية.
- الأستاذة جمانة محمد مراد / مراجعة لغوية - مدرسة اللغة العربية في ثانويات حماة.
- الأستاذة آلاء محمود ديدح / ماجستير مهني MBA - المعهد العالي لإدارة الأعمال بدمشق

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

- 3..... رؤية المجلة.
- 4 فهرس المحتويات.
- 7 لوحة رسم: قصر بن وردان.
- عدسة مصطفى حسن مغمومة
- 8 فهم طبيعة القيمة في السوق المالية، وتفسير اختفاء الأموال: في ظل قواعد التحوط الفقهية والمعايير الدولية ذات العلاقة
- د. سامر مظهر قنطقجي
- 18 زلزال الـ ٨٠٠ مليار دولار: هل يكتب الذكاء الاصطناعي الفصل الأخير للاقتصاد؟
- Mohammad Hassan
- 21 From Protection to Participation: The Takaful Revolution
Building Power—and Trust ,Innovations ,Understanding the Foundations
of Takaful
- Dr. Mohamed Ben Youssef
- 28 الإطار النظري لنظرية الاقتصاد الروحي: التزكية كمحرك للفاعلية الاقتصادية في النموذج الحضاري
الإنسان الكامل كفاعل اقتصادي وروحي
- د. صالح حسن عرابي
- 42..... بين الطبيعة والمختبر: من ينتصر في معركة الأماس؟
- إينار شلبي
- 46..... دور الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- أ.م.د. محمد فهمي رشاد
- 59 مستقبل الوظائف الاستشارية في عصر الذكاء الاصطناعي
- قراءة تحليلية في السياسات الجديدة للشركات العالمية
- د. عبد المنعم دهمان
- 68 من التضخم المفرط إلى اليورو.
- تشارلز إينوك
- آن ماري غولد

75..... تسليم الراهة: خلق الراهة من خلال اعقاب الرؤساء الراهة في الشركات العائلية.....

Acha Leke

Avinash Goyal

Chaitali Mukherjee

Supriya Kamath

84 النجاح في بيئة العمل والكلام المبطن:.....

قراءة في ضوء علم النفس التنظيمي

د. حنان محمود عبد الرحيم

87..... توظيف الذكاء الاصطناعي في الاقتصاد الإسلامي:.....

مقارنة شرعية وتنموية

د. هيام سامي الزعبي

94..... كيف توظف الإدارات المالية تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارساتها اليومية.....

Alexander Sukharevsky

Andy West

Cristina Catania

Davide Grande

أندريا تريكولي

105..... هل انتهى عصر الأطروحات؟ نظام صيني جديد يمنح الدكتوراه دون كتابة ورقة علمية.....

ثورة تعليمية تعيد تشكيل علاقة الجامعات بالصناعة

Business العربية

109 Legal Liabilities Of Accountants

Dr. AbdelGadir Warsama Ghalib

111 شركة تمويل تعمل في مجال المراهات وتطلب عائداً محدداً.....

أوهاج بادنين عمر

114 هدية العدد:.....

114..... كتاب: فلسطين رقميا - السيادة في عصر البيانات.....

المؤلفه: د. عبد المنعم محمود دهمان

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 بالرابطة)، أما الحديث النبوي فيصاحبه السند والدرجة (صحيح، حسن، ضعيف) (ونصح بالاستعانة بالرابطة)، - 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: قصر بن وردان



عدسة مصطفى حسن مغمومة
دكتورة فخرية في التصوير الضوئي
زميل الجمعية الملكية البريطانية للتصوير الضوئي



فهم طبيعة القيمة في السوق المالية، وتفسير اختفاء الأموال:

في ظل قواعد المحوط الفقهيّة والمعايير الدوليّة ذات العلاقة



@ FB , LinkedIn , Youtube

د. سامر مظهر قنطقجي

رئيس تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

تتشكل القيمة داخل المؤسسات والمنشآت العاملة في الإنتاج الصناعي والزراعي والخدمي، متأثرة بتكاليف الأنشطة التي تشكل دورة الإنتاج، وباختلاف طرق الحساب، وذلك حتى وصول المنتج إلى المستهلك.

وتساعد القيم المتشكلة، في صياغة خطط التسويق التي ترسم أسعار المنتجات في السوق، وباستقرار تلك القيم في القوائم المالية يتمثل هيكلها التكاليفي والمالي، وبنهاية الفترة المالية، تتحدد القيمة الدفترية للسهم، وبه تُعرف ملكية كل مساهم.

هذه القيمة المتولدة، هي تعبير عن نظرة الداخل نحو التكلفة، إلا أنها لا تمثل القيمة العادلة حسب رأي السوق، فالقيمة في السوق تتشكل بناء على عوامل تخصها، منها قانون العرض والطلب مثلاً، ومنها الحالة السياسية وحالة الأسواق عموماً، وتُعبّر القيمة السوقية عن نظرة السوق لقيمة الأصل، وعلى أساسه تتحدد القيمة السوقية للشركة.

جاء معيار القيمة العادلة IFRS 13 ومعيار الأدوات المالية IFRS 9 ومعيار العقارات الاستثمارية

IAS 40 ومعيار الأصول البيولوجية (مزارع، مواشي) IAS 41 ومعيار نموذج إعادة التقييم IAS

16 ومعيار المحاسبة للتقرير المالي عن الزكاة (أيوفي) FAS 39 والمعيار الشرعي للزكاة (أيوفي) SS

¹ IFRS: International Financial Reporting Standards

IAS: International Accounting Standards

FAS: Financial Accounting Standard

SS: Shari'ah Standard

35 لترسم الخطوط الفاصلة بين مصالح الملاك، وباقي أصحاب المصالح، بغية تحديد قيمة السهم، وقيم الأصول.

وهناك معايير أخرى لتحديد قيمة الالتزامات المترتبة، والقيمة عند اندماج المؤسسات والمنشآت IFRS 3 أو عند تصفيتها، وهذه ستكون خارج إطار بحثنا.

فكيف تتشكل القيمة في السوق؟ وما هي نظرة المعايير الدولية للقيمة العادلة؟
عرّف المعيار الدولي للتقارير المالية IFRS 13، القيمة العادلة بأنها: السعر الذي سيستلم عند بيع أصل، أو سيدفع عند تحويل التزام، في معاملة منتظمة بين المشاركين في السوق في تاريخ القياس، وبمعنى مبسط: كم يساوي الأصل لو بعته اليوم في السوق لمشتري مستقل؟
وقد أطلقت عليها الأدبيات المحاسبية سعر الخروج: أي السعر الذي ستستلمه عند البيع، لا السعر الذي دفعته عند الشراء. وهنا يتقاطع مفهوم الفكر المحاسبي والطبيعة السوقية للقيمة، باعتبار القيمة العادلة نظرة للخارج نحو السوق، وليست نظرة للداخل نحو التكلفة.

ولقياس السعر المناسب بصورة عادلة، ذكر المعيار عدة مستويات للقياس، نختصرها بالآتي:

١. مدخل السوق: من خلال الأسعار السائدة في سوق نشط وموثوق، كأسعار الأسهم في البورصة.
٢. مدخل الدخل: من خلال بيانات مرئية غير مباشرة تعتمد القياس، كأسعار أو صفقات عقارات مشابهة، أو باستخدام طريقة رسملة الإيرادات المستقبلية¹، أو طريقة التدفقات النقدية المحسومة DCF².
٣. مدخل التكلفة³: من خلال الاعتماد على افتراضات داخلية (نماذج)، كتقييم شركة غير مدرجة، أو تكلفة إعادة إنشاء البناء مطروحاً منها التقادم.

1 طريقة الرسملة المباشرة: القيمة العادلة = صافي الدخل التشغيلي ÷ معدل الرسملة

مثال: الإيجار السنوي = ٥٠٠٠٠٠ ريال، ومعدل الرسملة السائد في السوق = ٦٪

القيمة العادلة = ٥٠٠٠٠٠ ÷ ٦٪ = ٨٣٣٣٣٣٣ ريال

2 القيمة العادلة = مجموع التدفقات النقدية المستقبلية محسومة بمعدل مناسب

3 يُستخدم حين لا يوجد سوق نشط ولا إيرادات، ويُطبَّق غالباً على العقارات المتخصصة أو في أسواق غير ناضجة.

القيمة العادلة = تكلفة إعادة الإنشاء - الاهتلاك المتراكم + قيمة الأرض

وكلما توجه مستوى القياس نحو المستوى الأول ازدادت الموضوعية، في حين يزداد الاجتهاد والتقدير كلما توجه مستوى القياس نحو المستوى الثالث .

وتُستخدم القيمة العادلة بصورة إلزامية في: الأدوات المالية المحتفظ بها للمتاجرة، والمشتقات المالية، والأصول البيولوجية. بينما تُستخدم بصورة اختيارية في: العقارات الاستثمارية IAS 40، والأصول الثابتة، ونموذج إعادة التقييم IAS 16.

أولاً - الأسهم:

إذا اشترت سهماً بمبلغ ١٠٠ دولار، فأنت لم تشتري ١٠٠ دولار نقداً مخزنة في مكان ما، بل اشترت توقعاً مستقبلياً مقابل دفع دولارات حقيقية، لاعتقادك أن الأصل المشتري يستحق ١٠٠ دولار أو أكثر في المستقبل.

وتمثل قيمة السهم إجماع المشترين والبائعين على سعر معين في لحظة محددة، وببيعه فعلياً، تتحقق القيمة القابلة للقياس. ودون ذلك تبقى القيمة السوقية وهماً رقمياً حتى حدوث التبادل.

فلو بلغ رأس مال شركة (مليون) سهم، وكان سهمها قد بيع بآخر صفقة بسعر ١٠٠ دولار، فيمكن القول إن قيمتها السوقية ١٠٠ مليون دولار، وهذا لا يعني أن هذه القيمة موجودة نقداً، لأنه لا يتصور بيع (مليون) سهم مرة واحدة بالسعر نفسه، فعرض الأسهم للبيع مرة واحدة مؤداه انهيار سعرها فوراً.

مفهوم وهم التقييم: تلعب التوقعات دوراً في تحديد مستوى الأثمان، فمن ارتأى أن الأصل الذي كلفه ١٠٠ ألف دولار يساوي ٤٠٠ ألف دولار، وعرضه في السوق بهذا السعر، وكانت ظروف السوق طبيعية أي حالتها حالة منافسة كاملة، فلن يحدث ذلك السعر المعروض أثراً، بسبب توفر الأصول. أما إن كانت حالة السوق احتكارية، فلربما وجد السعر المعروض من يشتري به أو يقترب منه. وعلى كل حال، تكون حالة السوق غير طبيعية في حالات الخوف التي تنتاب رواده، عندما يكون التضخم زاحفاً والأصول المعروضة محدودة، فتسري فيه حمى رفع السعر دون منطق، وعندها قد يكون سعر ال ٤٠٠ ألف دولار المعروض مقبولاً عند بعض المستثمرين المغامرين.

مفهوم انتقال الثروة: إن المال الذي اشترت به الأسهم، لم يتبخر مع انهيار السوق، بل انتقل في لحظة التبادل، عند ضغط زر الشراء، لجهة الطرف الذي ضغط على زر البيع، عندئذ حدث التبادل، فأخذت

الأسهم، وهو أخذ المال، وسُحبت أموالك منذ ذلك اليوم. أما ما تملكه حالياً، فهو أداة استثمارية تحمل نسبة من المخاطرة، وتخبرك الشاشة عند هبوط السوق، أنك لو أردت تحويل هذه الورقة إلى نقد اليوم، فستحصل على مبلغ أقل مما دفعته عندما اشتريت هذه الأداة أو هذا السهم. والعكس بالعكس.

إذاً: النقد الحقيقي لا يتبخر بل ينتقل من محفظة الشاري إلى محفظة البائع في يوم الشراء، وما يتبخر أمام عينيك حال الإنهيار ليس مالاً، بل توقعات وآمال مستقبلية أعاد السوق تسعيرها.

بالمقابل، عندما يتعافى السوق ويرتفع السعر من جديد، بسبب ظهور أخبار مبشرة عن الشركة، أو تحقيقها لأرباح مفاجئة أو تبنيها لابتكارات جديدة، سرعان ما يقبل المشترون الجدد إلى السوق لاقتناص الفرصة، فإذا رفض ملاك الأسهم التفريط بها بسعرها الحالي، اضطر المشترون لرفع السعر المعروف في السوق شيئاً فشيئاً، حتى يوافق أحدهم على البيع، وبمجرد أن تتم هذه الصفقة بالسعر المرتفع، تقوم شاشات السوق بتطبيق السعر الجديد على جميع أسهم الشركة باعتباره تقويمياً يعكس مزاج السوق. وهذه هي سياسة القطيع.

تنبثق القاعدة التحوطية الفقهية بضرورة كون المتداول حصيماً، لا تابعاً دون تفكير وتدبير، من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا تكن إمعة).

وإن ملايين المستثمرين الذي صمدوا ولم يستسلموا للذعر، واحتفظوا بأسهمهم بحافظهم دون بيعها، سيشهدون اللون الأخضر ينير شاشاتهم في اللحظة نفسها. والقيمة التي اعتقدوا أنها تبخرت بالأمس عادت واستقرت في محافظهم بالكامل، مما يُثبت أن الخسارة غير المحققة أثناء تراجع الأسهم، هي وهمٌ تسعيري مؤقت، فمن يملك الأصل الحقيقي ولا يضغط على زر البيع وقت الخوف، يحتفظ بقيمة ثروته حتى يُجبر السوق على تسعيرها من جديد.

إذاً: مع حالة الأسهم، القيمة هي توقعات تلاشت دون أن ينتقل منه شيء لخزانة أحد.

البيع على المكشوف¹ Short Selling: البائعون على المكشوف هم أشخاص يستعيرون الأسهم، لبيعوها وهي غالية، ثم يعودوا لشرائها وهي رخيصة لردها لأصحابها، ويحتفظوا بفارق السعر في جيوبهم.

وهؤلاء هم من يربحون المال، لأنهم يجنون أرباحهم من المشتريين الجدد بشكل غير مباشر، وتمثل أرباحهم نسبة صغيرة من المليارات التي تُمحقى من السوق، عندما يخسر ملايين المستثمرين قيمة استثماراتهم في اللحظة نفسها، دون أن يربحها شخص واحد.

وإن قانون العرض والطلب الذي يتحكم عادة بحركة الأسواق صعوداً ونزولاً، يكون تسعيره صحيحاً، إذا ساد تلك الأسواق مبدأ الإفصاح والشفافية، فتكون الأسعار الناتجة عادلة، لكن إن حصل تشويه لظروف السوق، فقد تختفي العدالة وتكون الأسعار متحيزة.

دعت قواعد التحوط الفقهية إلى تحقيق الإفصاح الكافي لظروف السوق جنباً إلى جنب مع الحرية الاقتصادية التي دعا إليها رسول الله صلى الله عليه وسلم، دون أن يتركها تنظم نفسها بنفسها، أو أن تعمل بقانون دعه يعمل دعه يمر، فقال: (لا يبع حاضر لباد، دعوا الناس يرزق الله بعضهم من بعض)²، وهذه دعوة للحرية الاقتصادية المنضبطة، بضابط تحقيق الإفصاح الكافي لظروف السوق، ليعلم البعيد عنها كما المقيم فيها. وفي هذه البيئة لا يستطيع البائع على المكشوف أن يعمل، لانتشار السعر في الوقت المناسب أمام جميع رواد السوق. فإذا أضفنا عدم الكذب والغش والنجش والاحتيال والتدليس وغير ذلك مما يفسد بيئة الأسواق؛ ثم أقمنا الرقابة على السوق كما فعل عمر رضي الله عنه ليراقب هذه الظروف، فسيتم منع كل ما يشوه البيئة الصالحة للسوق.

¹ فكرة البيع على المكشوف أن تبيع شيئاً لا تملكه، ثم تشتريه لاحقاً بسعر أرخص وتحقق الفرق كربح. مثال: إذا اعتقدت أن سهم شركة "الفا" سينخفض من ١٠٠ ريال إلى ٧٠ ريال.

(١) تستعير ١٠٠ سهم من وسيط (broker)، ثم (٢) تبيعها فوراً بسعر السوق ١٠٠٠٠ ريال، وبعد شهر إذا انخفض السهم إلى ٧٠ ريال، تشتري ١٠٠ سهم ب ٧٠٠٠ ريال، و (٣) تُعيد الأسهم للوسيط، ويكون ربحك = ٣٠٠٠ ريال (الفرق)، أما إذا ارتفع السهم بدلاً من أن ينخفض، فتخسر، والخسارة عملياً تكون غير محدودة.

وقد يلحق البيع على المكشوف تشويهاً مفتعلاً **Short and Distort**، فبعد أن يبيع المتلاعب كميات ضخمة من السهم على المكشوف، ينشر أخباراً سلبية كاذبة عن الشركة (عبر منتديات، تقارير مزورة، سوشيال ميديا)، ليحدث دعراً بين المستثمرين، فيبدؤون بالبيع، وينهار السعر، ثم يتدخل المتلاعب للشراء من جديد بسعر منخفض لجني الفرق.² صحيح مسلم

موقف معيار الأدوات المالية (أسهم، سندات، مشتقات) IFRS 9 لتقويم الأسهم يتلخص بالنظر للتدفقات النقدية للأداة، فإذا كان السهم ودفعات ربحه تمثل أصولاً، فلا بد من القيمة العادلة، أي سعر البورصة مباشرة، هذا إن كانت الأسهم مدرجة في الأسواق، وإن كانت غير مدرجة فيؤخذ بالقيمة العادلة عبر نماذج الأرباح والخسائر، أو عبر نماذج الدخل الشامل. أما باقي الأدوات كالسندات والمشتقات فهي غير جائزة شرعاً ولا يُنظر لها.

ثانياً – المعادن الثمينة: الذهب والفضة

المعادن ومنها الذهب والفضة، هي أصول ملموسة، تحكمها آليات قوية، وفيها لا تتبخر الأموال في الهواء، بل تنتقل ضمن مسارات ثلاث:

١- العقود الآجلة (الذهب غير المادي بعقود ورقية أو الكترونية): تقوم صناعة الأسعار العالمية من خلال إيجاد توازن بين المشتريين والبائعين، على أساس المباريات الصفيرية، فكل من ربح دولاراً لا بد أن يخسر أحد مقابله دولاراً، لذلك لا يوجد تبخر للأموال.

وتقوم غرفة المقاصة في البورصة يومياً بسحب النقد من حساب الخاسر لتودعه في حساب الربح، فإن اختل التوازن بين الربحين والخاسرين، بسبب استمرار وجود مستثمرين يراهنون على صعود الذهب في المدى الطويل مقابل عدد قليل ممن يراهنون على هبوط سعره في المدى القصير، فهذا معناه أن الجميع يريد الشراء، فكيف تُصنع الأرباح؟

والجواب: يكمن السر في هندسة الأسواق؛ حيث لا يمكن فتح أي عقد تداول إلا بوجود طرفين، مما يحتم كون عدد عقود الشراء مساوية لعدد عقود البيع، فإذا كانت صفوف مشتري العقود الآجلة أطول بكثير من البائعين، فإن آليات السوق، ترفع السعر فوراً وبقوة، ويستمر الارتفاع إلى أن يصل لنقطة تجعل الصناديق الاستثمارية، تقول: إن السعر الآن مرتفع جداً، فتدخل كبائع لأن السعر سيهبط حتماً. فإذا تعذر وجود بائعين، تدخل صناع السوق كبائعين لتوفير السيولة ويقومون بالتحوط فوراً لتأمين أنفسهم، ففي كل ثانية وفي كل صفقة نقدية لا يتبخر شيء بل ينتقل المال بشكل متطابق، من جيوب المخطئين في المراهنة إلى جيوب من أصابوا في رهانهم.

تمنع قواعد التحوط الفقهية المراهنات، لأنها خسارة أكيدة لطرف مقابل ربح أكيد لطرف آخر، وهذا لا عدالة فيه، حيث لا بد أن يخضع أطراف التبادل لقواعد عادلة، كالغرم بالغنم، أو الخراج بالضمان، ليسود ضابط المسؤولية بين الأطراف.

وتمنع قواعد التحوط الفقهية بيع وشراء الذهب إلا بضوابط بيع الصرف، وهما المجلس والتقابض الحقيقي لا الحكمي لتعذر نيابة القبض الحكمي عن الحقيقي في الذهب والفضة، وتمتاز هذه المعادن عن غيرها بكون الثمنية فيها قد خلقها الله فيها خلقاً، فلا تنفك عنها حتى لو استخدمت في استخدامات غير الثمنية، ويلاحظ عودة الناس إلى الاحتفاظ بهذين المعدنين بسوية مختلفة، عند الأزمات والحروب وضعف الأسواق وتآرجح القيم، بغية المحافظة على قيمة أموالهم.

لذلك لا تصح العقود الآجلة للذهب والفضة، وأي مكسب ينتج عنها هو رباً محرماً.

٢- الذهب المادي: إذا اشترت سبيكة ذهب وأودعتها في الخزانة، انتقل المال من المشتري واستقر في حساب تاجر الذهب، فإذا انخفض السعر العالمي للذهب، حصلت خسارة لدى المشتري، وما سيتبخر هو فقط القوة الشرائية للسبيكة القابعة في الخزانة.

وتكون القيمة العادلة مرتبطاً بسعر البورصة مباشرة.

٣- صناديق الاستثمار ETFs (أو حيتان الموازنة): هنا تحدث عمليات الانتقال بدهاء ومكر، فإذا تراجع سعر الذهب عالمياً، وصارت حصة السهم الواحد من الذهب الحقيقي الموجود في خزانة الصندوق ETFs تساوي ١٠٠ دولار مثلاً وظهر ذلك على شاشات التداول، يُصاب المتداولون العاديون بالذهول، ويضغطون على زر البيع مباشرة، للتخلص من أسهمهم في صندوق ETFs وبازدياد التدافع على البيع وعدم وجود مشتريين، يتراجع سعر السهم على الشاشة، وقد يتراجع بأسرع من هبوط الذهب نفسه، فإذا بلغ ٩٥ دولاراً، فستباع الأسهم بهذا السعر، مع أن ما يمثله هذا السهم في ETFs من ذهب لا يزال يساوي ١٠٠ دولار في السوق العالمية. ويبيع الناس بهذه الخسارة لأن المتداول البسيط لا يمكنه أخذ ذهبه الحقيقي وحيازته، فهو يملك ورقة على الشاشة، لذلك تجده مستعداً للبيع بأي سعر للنجاة.

تمنع قواعد التحوط الفقهية المتداولين من بيع وشراء الذهب دون قبض حقيقي للمعدن، فإن حصل كان رباً محرماً.

هنا تفتح أبواب الربح للحيتان، حيث تتدخل البنوك الاستثمارية العملاقة، لتراقب الفارق وتشتري ملايين الأسهم التي رماها البائعون ب ٩٥ دولاراً. وبما أن صناديق ETFs لديها الحق القانوني بطرق باب إدارة الصندوق قائلة: خذوا الأسهم الأوراق، وأعطينا ما يقابلها من سبائك ذهب حقيقية من خزانتكم، والصندوق مجبر على ذلك، فتأخذ البنوك الذهب المادي وتبيعه فوراً بالسوق العالمية ب ١٠٠

دولار. والنتيجة أن هذه البنوك حققت ربحاً مضموناً خالياً من أية مخاطر بمقدار ٥ دولارات عن كل سهم ذهب في **ETFs**، والأموال هنا لم تتبخربل انتقلت من جيوب الأفراد المدعورين لتستقر كأرباح في خزائن البنوك الكبرى عبر عملية الموازنة.

تتهى قواعد التحوط الفقهية عن شراء أسهم **ETFs** لأنها ورقة تمثل ذهباً وفضة، فلا يحصل تقابض المعدن بقبضها. وبهذه الأسهم يتم استغلال المتداولين لصالح الكبار من بنوك استثمارية وما يشبهها، وهذا ليس فيه عدالة إطلاقاً لأن العدل يميل للقوي، في حين أن الإسلام بعموم أحكامه يميل للطرف الأضعف ما دام ضمن دائرة المباح.

وبناء على ما سبق، يكون المال في أسواق المعادن الثمينة أصلب من أن يتبخر، لأنه إما:

(١) أن يستقر في الاقتصاد الحقيقي منذ لحظة التبادل التي أستلمت فيها السبيكة المشتراة.

(٢) أو أن ينتقل رياضياً في العقود الآجلة.

(٣) أو أن يُستنزف عبر صفقات ذكية في صناديق الاستثمار.

ويمكن تشبيه السوق المالي بمزاد علني كبير، حيث السهم المعروض في المزاد، يساوي آخر سعر تم الاتفاق عليه بين البائع والمشتري. فإذا ارتفعت الأسواق (اكتست الشاشات بالأخضر)، بمعنى أن هناك مشتريين مستعدين لدفع ١٠٠ دولار للسهم. مما يخلق قيمة سوقية جديدة. أما إذا انخفضت الأسواق (اكتست الشاشات بالأحمر)، بمعنى أن المشتريين غير مستعدين لدفع ١٠٠ دولار حالياً، فإذا كان أكبر عرض متوفر هو ٨٠ دولاراً؛ فعندئذ يحدث التبخر بسبب تغير المزاج الجماعي. والفارق ما هو إلا فارق بين سعر أمس وسعر اليوم، وهو لم يكن نقداً في حساب أحد، بل كان مجرد رقم تقديري قد تلاشى. وهذا أشبه بلوحة فنية بيعت على أنها لوحة أصلية لفنان شهير بمبلغ خيالي، ثم تبين لاحقاً أنها ليست بريشته، فتختفي قيمة اللوحة الفنية وتتضاءل فوراً.

إذاً: عندما تتراجع الأسواق، تُمحي القيمة السوقية الورقية التي كانت موجودة بصفقتها تقديراً. بينما الأموال الحقيقية التي دفعت لشراء أصول، تكون قد انتقلت للبائع السابق في وقت سابق. والخسارة الحالية، هي خسارة في القيمة المحتملة، وليست اختفاء لأموال نقدية كنت تملكها في جيبك.

ثالثاً - العقارات :

إذا امتلك شخص ما، شقة سكنية في بناية تضم عشرة شقق متماثلة، بمليون دولار، فإن كامل المبنى صار يساوي ١٠ ملايين دولار لأن الجيران سيقومون بشققهم بالسعر نفسه. فإذا اضطر أحدهم بيع شقته بشكل عاجل لأسباب تخصه بمبلغ ٥٠٠ ألف دولار. فإن الصفقة الأخيرة بحسب لغة أسواق المال، أوجدت سعر ظل ينعكس على تقويم شقق المبنى. وهذا مؤداه هبوط ثروة المبنى من عشرة ملايين إلى خمسة ملايين دولار في لحظة واحدة. فأين ذهبت خمسة الملايين دولار؟ الجواب: إن الأموال لم تكن موجودة أصلاً لتختفي، وما تغير هو رأي السوق في قيمة المبنى بناء على آخر بائع أو آخر صفقة. لذلك إن الأموال التي يُعتقد أنها تبخرت¹ في الأسواق المالية هي في الحقيقة انخفاض في القيمة السوقية للأصول التي تملكها. وتكون انعكاساً لتغيرات الأسعار التي يحددها العرض والطلب في السوق. وهذا ما يحدث لأسهم الشركات أيضاً؛ فعندما يُنشر أن شركة عملاقة خسرت مليارات الدولارات من قيمتها، فهذا ليس معناه أن نقوداً قد تم حرقها، بل توقعات المستثمرين المستقبلية انكسرت، وبذلك تبخرت القيمة لأنها كانت مجرد تقدير².

موقف معيار العقارات الاستثمارية 40 IAS لتقويم هذه العقارات بالقيمة العادلة هو بالنظر للقيمة السوقية الحالية، اعتماداً على مداخل التقويم التي جاء بها معيار القيمة العادلة 13 IFRS كمدخل السوق حال توفر سوق نشطة كالمقارنة مع صفقات بيع فعلية لعقارات مشابهة، وكمدخل الدخل حيث يقوم على رسملة الإيرادات المستقبلية. وكمدخل التكلفة عندما تختفي السوق النشطة ولا يكون للعقار إيرادات. ويؤخذ بعين الاعتبار معيار نموذج إعادة التقييم 16 IAS إذا كان العقار مشغولاً من الشركة نفسها كمقر مصنع لها مثلاً. وينحصر الفارق بينهما بالمعالجة المحاسبية فقط.

رابعاً - قياس الزكاة :

تتوافق مفاهيم القياس في هيئة الأيوبي لمعايير المحاسبية الإسلامية مع معيار القيمة العادلة 9 IFRS في نظرتها لنموذج الأعمال المتعلق بالأسهم بكونها أصولاً مدرة للربح، أو أصولاً اقتنيت بغرض التجارة.

1 اقتصاد الشرق، رابط، بتصرف.

2 في بداية شهر آذار الحالي تبخرت ٤.٧ تريليون دولار في غضون ١١ ساعة، كالاتي:

- الذهب: انخفض ٧٪ ليمحو ٢.٦ تريليون دولار.

- الفضة: انهارت ١٢.٣٪ لتحو ٦١٠ مليار دولار.

- مؤشر S&P 500: انخفض ١.٨٨٪ ليمحو ١.١٤ تريليون دولار.

- مؤشر Nasdaq: انخفض ٢.١٣٪ ليمحو ٨٤٥ مليار دولار.

- مؤشر Russell 2000: انخفض ٣.١٧٪ ليمحو ١٠٠ مليار دولار.

ذكر المعيار الشرعي ٣٩ (أيوفي) أن القيمة القابلة للتحقق: هي قيمة خاصة بالمنشأة يمكن أن تباع بها الموجود ذي العلاقة (أي تحويل بند الموجودات إلى نقد).

أما معيار المحاسبة ٣٥ (أيوفي) فقال: تقاس الموجودات المعدة للمتاجرة على أساس القيمة النقدية المتوقع تحقيقها (القيمة السوقية للبيع) وقت وجوب الزكاة. وعليه فتزكية الأسهم منوط بنموذج الأعمال، فإن كانت الأسهم قد اشترت بغرض كسب أرباحها الدورية، فلا زكاة على أصل السهم، وتضاف المكاسب لوعاء الزكاة الخاضع للزكاة بشروطها. وإن كانت الأسهم قد اشترت بغرض المتاجرة فأصل السهم ومكاسبه جميعها تضاف لوعاء الزكاة الخاضع للزكاة بشروطها.

أيضاً تتوافق تتوافق مفاهيم القياس في هيئة الأيووفي لمعايير المحاسبة الإسلامية مع معيار التقارير المالية الدولية IAS 40 المتعلق بالعقارات الاستثمارية في نظرتها لنموذج الأعمال المتعلق بكون العقار أصولاً مدرةً للربح، أو أصولاً اقتنيت بغرض التجارة أو الاستثمار. وعليه فتزكية العقارات منوط بنموذج الأعمال، فإن كان العقار قد اشترى بغرض تأجيرها، فلا زكاة على أصل العقار، وتضاف المكاسب لوعاء الزكاة الخاضع للزكاة بشروطها. وإن كان العقار قد اشترى بغرض المتاجرة فأصل العقار ومكاسبه جميعها تضاف لوعاء الزكاة الخاضع للزكاة بشروطها.

الخلاصة: إن قواعد التحوط الفقهية تمنع تبخر الأموال اجتناباً لأكل أموال الناس بالباطل، حيث تتعدد صور التعدي على أموال الناس كثيراً.

وللمزيد يراجع:

- مقالنا: متى يكون الإفلاس أكلاً لأموال الناس بالباطل¹؟.
- مقالنا: كيف يأكل الناس الأموال بينهم بالباطل²؟ - العدوان الخفي -.

حماة (حماها الله) بتاريخ ٢٧ رمضان ١٤٤٧ هـ الموافق ١٦ آذار/مارس ٢٠٢٦ م

¹ <https://kantakji.com/6394/>

² <https://kantakji.com/4100/>

زلزال الـ ٨٠٠ مليار دولار¹:

هل يَلْتَب الذكاء الاصطناعي الفصل الأخير للاقتصاد؟

Mohammad Hassan

Founder @RAFAAHwealth

في لحظة خاطفة، استيقظت الأسواق العالمية على مشهد لم تألفه منذ عقود؛ تبخر ٨٠٠ مليار دولار من القيمة السوقية في ساعات معدودة. لم يكن السبب حـــــــرماً تقليدية أو أزمة ديون سيادية، بل كان "الوعي الجمعي" للسوق الذي وصل إلى قناعة مفادها أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد أداة إنتاجية، بل وحش كاسر يعيد صياغة مفهوم الاستهلاك والعمل.

حين تصبح التوقعات "واضحة" للجميع إلى هذا الحد المرعب، فاعلم أننا أمام لحظة تاريخية تتطلب هدوءاً تحليلياً يسبق ضجيج الشاشات. سراب الانهيار الكبير: تركز الرؤية التشاؤمية السائدة حالياً على حلقة مفرغة تبدو منطقية في ظاهرها: الذكاء الاصطناعي يتحسن، الشركات تستغني عن الموظفين، القوة الشرائية تنهار، ثم تضطر الشركات لمزيد من الأتمتة للدفاع عن هوامش ربحها في سوق بلا مستهلكين.

هذا السيناريو يفترض أن الاقتصاد العالمي "نظام مغلق" وجامد لا ينمو، وأن الطلب على الخدمات ثابت لا يتغير. لكن التاريخ يخبرنا بشيء مغاير تماماً؛ فكلما انهارت تكلفة إنتاج خدمة أو سلعة، انفتحت آفاق لاستهلاك لم يكن يخطر على بال أحد.

دروس من تاريخ "الحوسبة الرخيصة": عندما بدأت أسعار أجهزة الكمبيوتر في الانخفاض بنسبة تجاوزت ٩٩٪ منذ الثمانينيات، لم يتوقف البشر عن استخدام التكنولوجيا لأنها أصبحت رخيصة، بل استهلكوا أضعافاً مضاعفة منها. ما نراه اليوم مع نماذج مثل Claude و Anthropic في إعادة كتابة الأكواد البرمجية أو إدارة الخدمات القانونية والطبية ليس "نهاية للعمل"، بل هو تحويل "المعرفة" من مورد نادر وباهظ الثمن إلى سلعة وفيرة. الأسواق الآن لا تسعر "الانهيار"، ولكن تحاول تسعير "تبخر الاحتكار المعرفي" الذي كانت تعيش عليه شركات كبرى لسنوات. — ناتج الوفرة الإجمالي: بينما يركز

¹ x.com, 24 Feb 2026, [Link](#).

المستثمرون على أخبار التسريجات، هناك قصة أكبر تدور في الخفاء وهي "انضغاط الأسعار". قطاع الخدمات يشكل ما يقرب من ٨٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي في الاقتصادات المتقدمة، ومعظم هذه الخدمات مكلفة لأنها تتطلب وقتاً بشرياً مكثفاً. الذكاء الاصطناعي يعمل كخفف ضريبي غير مرئي؛ فإذا انخفضت تكلفة تأسيس شركة، وتكلفة الحصول على استشارة قانونية، وتكلفة البرمجة، فإن القوة الشرائية الحقيقية للأسر ترتفع تلقائياً حتى لو لم تزد الأجر الاسمية. نحن ننتقل من "نمو الأرقام" إلى "نمو الوفرة".

إعادة هيكلة لا اختفاء: الحقيقة التي يتجاهلها الكثيرون هي أن الذكاء الاصطناعي يواجه صعوبة بالغة في محاكاة المهارات الفيزيائية، والهوية الإنسانية، والمهارات الحرفية المتقدمة. في المقابل، يقلل الذكاء الاصطناعي الحواجز أمام ريادة الأعمال؛ فالיום يمكن لفرد واحد أن يدير مؤسسة كانت تتطلب جيشاً من المحاسبين والمبرمجين والمسوقين. هذه القدرة على خلق "الشركات الصغرى العملاقة" هي المحرك القادم الذي سيقصص الفجوة الطبقية، ويعيد توزيع الثروة بعيداً عن المؤسسات المركزية الضخمة التي تعيش على استغلال تعقيد الأنظمة.

السلام القادم من رحم الإنتاجية: أحد أكثر الجوانب إثارة للتأمل هو الأثر الجيوسياسي لهذه الوفرة. معظم الصراعات التاريخية قامت على ندرة الموارد؛ الطاقة، الغذاء، أو طرق التجارة. عندما تنجح الإنتاجية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في خفض تكاليف الطاقة وتحسين الخدمات اللوجستية وتوطين الصناعة عبر الأمتة، فإن دوافع الصراع تنقص. العالم الذي ينتج أكثر بتكلفة أقل هو عالم أقل ميلاً للحروب التجارية والنزاعات الصفرية.

الرهان على قدرة الإنسان: الفرق بين "أزمة ذكاء عالمية" و"طفرة ذكاء عالمية" لا يكمن في قدرة الآلة، بل في مرونة الإنسان على التكيف. الأسواق تمر بمرحلة انتقالية مؤلمة، تعيد فيها تقييم الأصول بناءً على الكفاءة لا على العراقة. أولئك الذين ينظرون إلى الأرقام بعين المحلل وقلب المستكشف يدركون أننا لا نعيش نهاية العالم، بل نعيش نهاية "الاحتكار المعرفي". العصر القادم ليس لمن يملك المعلومة، بل لمن يملك الرؤية لاستخدامها في عالم أصبحت فيه المعلومة مجانية للجميع.



From Protection to Participation: The Takaful Revolution

Understanding the Foundations, Innovations, and Trust-
Building Power of Takaful

Dr. Mohamed Ben Youssef

CIBAFI Former Secretary General - Lecturer at AP Business School

GIEM Editorial Board member

In a world where trust in financial institutions is often fragile, takaful reminds us that protection was never meant to be a transaction alone, but a pact of solidarity. It invites us to rethink insurance not as a transfer of risk to a distant company, but as a shared commitment among people who stand for one another in times of need. By blending timeless ethical principles with modern innovation, takaful shows that technology and faith, efficiency and compassion, can coexist. In doing so, it offers more than coverage—it offers a renewed foundation of trust for Tunisia's insurance landscape and a return to the simple yet powerful idea that security grows strongest when it is shared.

Insurance shapes how societies manage risk, protect families, and encourage economic growth. Yet, for millions around the world, mainstream insurance carries ethical and financial challenges that don't align with their values, especially in Muslim-majority countries. In this context, takaful is emerging not as a niche alternative, but as a holistic reinvention of the insurance model, grounded in cooperation, shared responsibility, and ethical finance.

In this article, we will explore what sets takaful apart from conventional insurance, how modern peer-to-peer and digital takaful models are reshaping the landscape, and why such innovations can play a transformative role in building trust within Tunisia's insurance sector.

From Risk to Reciprocity: Takaful vs. Conventional Insurance

At first glance, conventional insurance and takaful appear similar: both offer protection against loss, both pool contributions from many people, and both

promise financial support when unfortunate events occur. But beneath the surface, their philosophies, structures, and objectives differ significantly.

Conventional Insurance: A Commercial Contract

Conventional insurance is, first and foremost, a commercial contract between the insurer and the insured. Individuals pay premiums to a company that assumes the risk of certain losses, such as car accidents, illness, or property damage. The insurer's objective is to price risk accurately and generate profit for shareholders.

Key features of conventional insurance include:

- Risk transfer: Policyholders transfer risk to the insurer.
- Profit motive: The company seeks returns for shareholders.
- Contractual nature: Terms, conditions, and exclusions are legally defined.

Uncertainty in profit and loss sharing: Policyholders do not share in profits; they may even pay more premiums than claims paid out.

For many people, especially those guided by Islamic principles, this model raises concerns related to *riba* (interest), *gharar* (excessive uncertainty), and *maysir* (gambling). These elements can make conventional insurance incompatible with Islamic financial ethics.

Takaful: Mutual Support and Shared Responsibility

In contrast, *takaful* is built on cooperation and shared responsibility. It is not just a product; it is a community-oriented system where participants work together to protect one another.

In a typical *takaful* arrangement:

- Participants contribute to a shared fund.
- The fund is used to pay for participants' losses.
- Operators manage the fund for a fee, not for profit from risk itself.
- Surplus, after claims and expenses, can be returned to participants or held for future claims.

The essence of *takaful* flows from Islamic ethical principles:

- Solidarity: Participants support each other rather than competing for profit.
- Fairness: Contributions are treated as donations to a communal pool.
- Accountability: The operator manages funds transparently and with fiduciary duty.

Unlike conventional insurance, takaful avoids riba because funds are usually invested in Sharia-compliant assets. Uncertainty and speculation are minimized through clear agreements and ethical investment practices. As a result, takaful aligns more closely with both ethical finance and Islamic jurisprudence.

Innovating the Model: Peer-to-Peer and Digital Takaful

While the core philosophy of takaful is timeless, recent innovations have given birth to new models that combine Islamic ethical finance with cutting-edge technology and social finance principles.

Peer-to-Peer (P2P) Takaful: Empowering Communities

Peer-to-peer models reinterpret the traditional takaful structure by eliminating intermediaries and enabling participants to organize protection groups organically.

In a P2P takaful setup:

- A group of individuals voluntarily agrees to protect each other.
- Members contribute directly to the collective risk pool.
- Claims are evaluated and settled based on predefined group rules.
- Technologies like smart contracts can automate contributions and claims.

This model encourages accountability because participants often know one another or share similar risk profiles (e.g., drivers in a community or business owners in a sector).

Benefits:

- Lower operational costs.
- Increased transparency.
- Greater participant engagement.
- Potentially faster claim processing.

P2P takaful mirrors community-funded mutual aid systems that have existed for centuries across many cultures. What technology adds today, especially blockchain and smart contracts; is trust, automation, and transparency at scale.

Digital Takaful: Redefining Accessibility

Digital takaful goes beyond P2P models by using technology to reimagine how participants interact with protections:

- Mobile platforms for easy subscription and policy management.

- AI and data analytics for fairer risk assessment without discriminatory underwriting.
- Blockchain-based funds to secure contributions and track transactions in a verifiable manner.
- On-demand “micro-takaful” plans for specific needs (e.g., travel, gadget protection, events).

Digital takaful platforms can attract a younger demographic, tech-savvy users and underserved segments by prioritizing simplicity, speed, and transparency. In regions where smartphone penetration is high but financial literacy varies, user-centric design can democratize access to ethical insurance.

Key Innovations Driving Digital Takaful

Modern takaful innovation is driven by several key technologies. **Blockchain** enables immutable transaction records and supports decentralized risk pools, ensuring transparency and tamper-proof fund management. **Smart contracts** automate claims triggers and payouts, reducing administrative delays and minimizing human error. **AI-based risk models** allow for ethical, data-driven, and non-biased risk assessment, helping providers price contributions more fairly. Meanwhile, **mobile applications** facilitate instant plan enrollment and provide 24/7 customer support, making takaful services more accessible and user-friendly.

These technologies help eliminate long processing times, reduce overheads, and build trust through visibility, a major advantage for financial products whose success depends on confidence.

Trust, Transparency, and Tunisia’s Insurance Sector

Tunisia’s insurance sector is at a pivotal moment. Like many markets, it faces the twin challenges of expanding coverage while enhancing public trust. For many Tunisians, especially those who value ethical finance, conventional insurance can feel opaque, bureaucratic, or disconnected from community needs.

Takaful, however, offers an alternative narrative: one rooted in mutual support, ethical investment, and shared benefit.

Takaful Meets Tunisia’s Cultural and Economic Realities

Tunisia is a diverse society with deep social networks, community bonds, and rising interest in Islamic finance principles. Takaful resonates because:

- It reflects familiar social dynamics, people helping neighbors in times of loss.

- It appeals to religious and ethical values for citizens seeking faith-aligned financial solutions.
- It can fill gaps where conventional insurance has low penetration, especially among youth and underserved communities.

The Tunisian regulator has taken steps toward a more inclusive insurance framework, and takaful can complement these efforts by offering transparent governance structures, participant-centric funds, and Sharia advisory oversight to ensure ethical compliance.

Case for Trust: Why Takaful Enhances Confidence

Trust in financial services is built through three pillars: fairness, clarity, and outcomes. Takaful can reinforce each:

- Fairness
 - No conflict between profit motive and claims payouts.
 - Surplus can be returned to participants.
- Clarity
 - Transparent rules on contributions and claims.
 - Ethical governance ensures accountability.
- Outcomes
 - Claims are resolved based on agreed principles, reducing perception of bias.
 - Digital platforms increase visibility into fund status and transactions.

For many Tunisians, knowing exactly how funds are managed and what will happen with their contributions is more reassuring than relying on opaque pricing or underwriting policies.

Youth, Digital Adoption, and Financial Inclusion

Tunisia has a young, connected population. Digital takaful platforms, especially those integrating mobile access and P2P elements, can engage this demographic more effectively than traditional agents and paper-based processes. Micro-takaful offerings can provide affordable, targeted coverage that grows with the user over time.

Such platforms can also educate new customers, helping them understand insurance concepts in approachable ways without intimidating jargon.

Bringing Takaful to Life: Opportunities and Challenges

While the promise of takaful is compelling, implementation requires thoughtful design and regulatory support.

Opportunities

- Market differentiation: Takaful can attract customers who have been hesitant to use conventional insurance.
- Financial inclusion: Affordable, flexible plans can cover individuals and small businesses often overlooked by traditional insurers.
- Collaborative innovation: Partnerships between fintech startups and established insurance players can blend trust with modern capabilities.

Challenges

- Regulatory harmonization: Clear legal frameworks are essential to ensure consistency and consumer protection.
- Consumer education: People need reliable information about how takaful works, how it differs from conventional insurance, and what benefits it offers.
- Operational readiness: Providers must build robust systems capable of handling digital transactions, participant onboarding, and claims processing efficiently.

Conclusion: A New Paradigm in Risk Protection

Takaful is more than an Islamic adaptation of insurance, it is a value-based financial ecosystem that places trust, cooperation, and fairness at its core. With technological innovations like peer-to-peer risk sharing and digital platforms, takaful is evolving into a dynamic and inclusive model that resonates with modern consumers.

For Tunisia's insurance sector, takaful represents not just a product choice, but also an opportunity to reinforce public confidence, expand protection to underserved populations, and align financial services with ethical expectations.

In an age where transparency and trust have become essential currencies, takaful stands ready to redefine what insurance means for communities, for individuals, and for the future of ethical finance.

References

1. Abu Bakar, A., & Rosbi, S. (2023). The role of fintech in enhancing takaful services and financial inclusion. *Asian Journal of Finance and Technology Innovation*, 5(2), 45–60. <https://journals.e-palli.com/home/index.php/ajfti/article/view/2098>

2. Abu Hussain, M., Abidi, N., & Ghani, G. M. (n.d.). Comparative analysis of takaful and conventional insurance. *Islamic Religious Studies Journal*. <https://www.islamicreligious.com/index.php/Journal/article/view/128>
3. Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI). (2015). *Shari'ah Standard No. 26: Islamic insurance (Takaful)*. AAOIFI.
4. Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI). (2021). *Shari'ah standards* (Revised ed.). AAOIFI.
5. Islamic Financial Services Board (IFSB). (2009). *Guiding principles on governance for takaful (Islamic insurance) undertakings* (IFSB-8). IFSB.
6. Islamic Financial Services Board (IFSB). (2010). *Guiding principles on solvency requirements for takaful (Islamic insurance) undertakings* (IFSB-11). IFSB.
7. Islamic Financial Services Board (IFSB). (2023). *Islamic financial services industry stability report 2023*. IFSB.
8. Oxford University Press. (2023). Takaful and Islamic insurance structures. In *Islamic finance: Law and practice* (Chapter X). <https://academic.oup.com/book/57001/chapter/472410538>

الإطار النظري لنظرية الاقتصاد الروحي: التزكية كمحرك للفاعلية

الاقتصادية في النموذج الحضاري

الإنسان الكامل كفاعل اقتصادي وروحي

د. صالح حسن عرابي

أستاذ الشريعة الإسلامية - كلية الدراسات الإسلامية- دبي

باحث دكتوراة فلسفة الاقتصاد - كلية الدراسات الأفريقية العليا- جامعة القاهرة

في سياق النماذج الاقتصادية المعاصرة، تبرز إشكالية العلاقة بين المال والروح بوصفها واحدة من أكثر القضايا تعقيداً وإهمالاً في آن واحد. فقد تأسست معظم النماذج الاقتصادية الحديثة على منطلقات مادية بحتة، ترى في المال أداةً للمنفعة، وفي الإنسان كائنًا نفعياً يسعى لتعظيم مصالحه الذاتية. هذا التصور، الذي تجذر في الفكر الكلاسيكي منذ آدم سميث، وتطور عبر المدرسة النيوكلاسيكية، والنيوليبرالية، وغيرها، أدى إلى فصل حاد بين الاقتصاد كمجال وظيفي، والروح كمجال شخصي، أو ديني لا علاقة له بالتحليل الاقتصادي.

أولاً: التأسيس الفلسفي والروحي للمفهوم:

١. ابن عربي رحمه الله - الإنسان الكامل بوصفه مرآة الحق *Ibn 'Arabī The Perfect Human as the Mirror of the Truth*

يُعرّف الإنسان الكامل بأنه: "الخليفة، مرآة الحق، الروح الكلي، العقل الأول، مركز الدائرة، المفيض، الإمام المبين، النسخة الجامعة"¹. هذه الأوصاف تُشير إلى أن الإنسان الكامل هو نقطة التقاء بين الروح والمادة، بين الغيب والشهادة، وهو بذلك مؤهل لأن يكون فاعلاً اقتصادياً يحمل نية التزكية، ويُعيد تشكيل المال بوصفه أمانة لا غاية.

٢. الجيلي رحمه الله - الإنسان الكامل كحامل للصفات الإلهية *Al-Jīlī The Perfect Human as the Bearer of Divine Attributes*

يُعرض الإنسان الكامل بوصفه: "الجامع للصفات الإلهية، المتحقق بالعلم والعمل، الذي يُدير الوجود بوصفه نائباً عن الحق"². هذا

¹ انظر: الحكيم، سعاد، المعجم الصوفي - الحكمة في حدود الكلمة، الناشر: دار دندرة للطباعة والنشر، ط 1، بيروت، 1981، ص 158.

² انظر: الجيلي، عبد الكريم ابن إبراهيم، الإنسان الكامل في معرفة الآخر والأوائل، الناشر: مطبعة محمد على صبيح وأولاده، ج2، مصر، 1368، ص 120.

التوصيف يُعطي الإنسان الكامل صلاحية روحية ومعرفية لإدارة المال، السوق، والمؤسسة، بمنطق التزكية والاستخلاف، لا بمنطق الربح المجرد .

٣. صدر الدين الشيرازي رحمه الله - الفعلية الكاملة في النفس - Sadr al-Dīn al-

Shīrāzī – Full Actualization in the Soul : يرى أن الإنسان الكامل هو من :

"وصل إلى الفعلية في جميع مراتب النفس: الحس، الخيال، والعقل، وهو سبب إيجاد العالم ومرجعه"¹. هذا يُشير إلى أن الإنسان الكامل ليس فقط فاعلاً معرفياً، بل هو فاعل وجودي، يُعيد تشكيل النشاط الاقتصادي ليكون انعكاساً للوعي، والنية، والتكامل الداخلي .

ثانياً: الإنسان الكامل في الاقتصاد الروحي : The Perfect Human in Spiritual

: Economics

في نظرية الاقتصاد الروحي، يُعاد تعريف الفاعل الاقتصادي بوصفه :

الإنسان الكامل في الاقتصاد التقليدي والاقتصاد الروحي (جدول ١)

البُعد الروحي	الإنسان الاقتصادي التقليدي	الإنسان الكامل في الاقتصاد الروحي
الدافع	المنفعة الذاتية	النية التزكوية
القيمة	الربح المادي	الأثر الروحي والاجتماعي
العلاقة بالمال	ملكية فردية	استخلاف ومسؤولية
الوظيفة	إنتاج واستهلاك	تزكية وارتقاء
أثر المؤسسة	الربحية	بناء الإنسان الكامل

ثالثاً: الأدلة القرآنية والروحية في القرآن: Qur'anic and Spiritual Evidence in Spiritual

: Economics

قال تعالى: **إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً²**، الاستخلاف هو أساس الفاعلية الاقتصادية الروحية. **خُدْمُنْ**

أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ³، المال وسيلة للتزكية، لا غاية .

¹ انظر: حمودة، حسين، وآخرون، الإنسان الكامل من منظور الفلسفة الإسلامية، الناشر: مؤسسة الدليل للدراسات والبحوث العقديّة، مجلة الدليل، السنة (5)، العدد (2)، العراق، نوفمبر، 2022، ص 205.

² سورة البقرة (الآية 30).

³ سورة التوبة (الآية 103).

الإِنسان الكامل، كما تسوغه النظرية، هو الفاعل الاقتصادي الحقيقي، لأنه :

- الإِنسان الكامل هو النموذج الأعلى للفاعلية الروحية والمعرفية، وهو يُدير المال بنية التزكية، يُنتج ويستهلك بوصفه مستخلفاً.
- الاقتصاد الروحي يُعيد تشكيل النشاط الاقتصادي ليكون وسيلة لتحقيق الإِنسان الكامل، لا مجرد تراكم مادي.
- يُصبح العمل والإنتاج والتوزيع أدوات للارتقاء الداخلي، وتحقيق الكمال الأخلاقي والاجتماعي.
- تُربط المؤسسة الاقتصادية بمسار التزكية، بحيث تُسهم في بناء الإِنسان الكامل لا فقط في تلبية الحاجات. يُقيم المؤسسة على أساس البركة لا فقط الكفاءة.
- يُعيد تشكيل السوق ليكون مجالاً للارتقاء، لا للمنافسة المجردة.

Tawhīd as a Foundational Directive in Economic Activity

أولاً: التوحيد كمنظور كلي "Tawhīd as a Holistic Paradigm":

التوحيد في الإسلام لا يُختزل في نفي الشرك فقط، بل هو: رؤية كونية ترى أن كل شيء يصدر عن الله ويعود إليه. ومنهج عملي يُوجه السلوك الفردي والجماعي نحو التكامل والعدالة. بالإضافة إلى قاعدة أخلاقية تُعيد تعريف الغايات والوسائل في النشاط الاقتصادي. يقولُ تعالى: **قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ¹**، فكل نشاط، بما فيه الاقتصادي، يجب أن يُبنى على نية التوحيد.

ثانياً: تطبيقات التوحيد في النشاط الاقتصادي Tawhīdic Applications in Economic Activity

التوجيه التوحيدي وأثره الاقتصادي (جدول ٢)

المجال	التوجيه التوحيدي	الأثر الاقتصادي
الملكية	المال لله، والإِنسان مستخلف	يمنع الطغيان، ويُرسِّخ المسؤولية
الربح	لا يُطلب الربح لذاته، بل للزكاة والإعمار	يُحول الربح إلى وسيلة تزكية

¹ سورة الانعام (الآية 162).

يُرفع من قيمة العامل ويُكرّس العدالة	العمل عبادة إذا اقترن بالنية	العمل
يُقلل التبذير ويُعزز الاستدامة	الاستهلاك مسؤولة لا شهوة	الاستهلاك
يُعيد تشكيل الحكمة بمنطق الاستخلاف	المؤسسة أمانة لا ملكية مطلقة	المؤسسة

ثالثاً: التوحيد في الفكر الاقتصادي الإسلامي Tawḥīd in Islamic Economic Thought

التوحيد يُعد أصلاً في النشاط الاقتصادي الإسلامي، لأنه¹:

- يُعيد تعريف الغاية من النشاط الاقتصادي: من المنفعة إلى مرضاة الله.
- يُوَجِّه الوسائل: فيحرم الربا، ويشجع الصدقة، ويؤسس للعدالة.
- يربط السلوك الاقتصادي بالجزاء الأخروي: فالكسب الحلال عبادة، والكسب الحبيث معصية.

رابعاً: التوحيد كمحور في الاقتصاد الروحي Tawḥīd as the Central Axis of Spiritual Economics

يمكن صياغة التوحيد كمبدأ توجيهي عبر ثلاث مستويات:

1. النية **Al-Niyah**: كل نشاط اقتصادي يجب أن يُبنى على نية التزكية والاستخلاف.
 2. الوظيفة **Function**: المال يُوظف لخدمة الإنسان الكامل، لا العكس.
 3. الغاية **Purpose**: المؤسسة الاقتصادية تُصبح مجالاً للارتقاء الروحي، لا فقط للربح.
- لا يُختزل التوحيد في كونه عقيدة دينية فحسب، بل يُعاد تأطيره كمنهج معرفي شامل لفهم البنية العلائقية بين الإنسان، المال، والكون. وبهذا المعنى، يُعاد تموضع الاقتصاد ضمن مركزية توحيدية تُعيد تعريف المال بوصفه أمانة وظيفية، يُدار وفق مقاصد تزكوية، ويُقاس الربح فيه بالأثر المعنوي والاجتماعي، لا بالمرئيات المادية المجرد.

في هذا الإطار، تُرفض الثنائية التقليدية بين الروح والمادة، ويُؤسس لنموذج اقتصادي تكاملي يُراعي وحدة الوجود الاقتصادي والروحي، ويُفعل مبدأ "المال مال الله" كقاعدة مرجعية في السياسات

¹ انظر: المرزوقي، عمر ابن فيحان، وآخرون، النظام الاقتصادي في الإسلام، الناشر: مكتبة الرشد، ط 2، الرياض، 2006، ص 113.

الاقتصادية. وينتج عن ذلك إعادة تشكيل مفهوم الملكية، بحيث تُفهم لا كحق فردي مطلق، بل كمسؤولية تزكوية مشروطة بالأثر، والمآل، والمقصد.

هذا النموذج يُعيد بناء السوق كمنظومة نيات، تُنظّم فيها العلاقات الاقتصادية وفق مقاييس رمزية ووظيفية، تُراعي البعد الأخلاقي والروحي في اتخاذ القرار، وتُعيد الاعتبار للوظيفة التزكوية للمال في تحقيق التوازن بين الفرد والمجتمع والكون.

الركائز الأساسية لنظرية الاقتصاد الروحي Spiritual Economics

في ظل هيمنة النماذج الاقتصادية المادية التي تُقصي الإنسان من مركز الفعل، وتحوّل المال إلى غاية، والمؤسسة إلى آلة ربحية، تبرز الحاجة إلى نموذج بديل يُعيد الاعتبار للإنسان الكامل، ويوجّه النشاط الاقتصادي نحو التزكية والاستخلاف. هذا النموذج لا يُبنى على أدوات تقنية فقط، بل على ركائز معرفية وروحية تُشكّل بنيته التحتية، وهي: النية، التزكية، التوازن، الاستخلاف، والمقاصد.



١. النية "Al-Niyah":

النية شرعاً هي انعقاد القلب على عمل الشيء¹، أو عزم القلب على أداء العبادة بلا تردد، سواء كانت فرضاً أم نافلة، وقيل هي الإرادة المرتبطة بفعل الأشياء في الحاضر أو في المستقبل²، وقد ورد ذكر النية بمعنى الإرادة في القرآن الكريم، قال تعالى: **مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْعَاجِلَةَ عَجَلْنَا لَهُ فِيهَا مَا نَشَاءُ لِمَنْ نُرِيدُ ثُمَّ جَعَلْنَا لَهُ جَهَنَّمَ يَصَلَاهَا مَدْمُومًا مَدْحُورًا* وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَى لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا**³، ولكن يُشار إلى أن بعض العلماء فرّقوا بين تعريف النية والإرادة؛ وذلك لأن الإرادة أعم من النية، فالنية قسم من أقسام الإرادة. ووردت النية في القرآن بمعنى الابتغاء، قال تعالى: **لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا**⁴، وتنعقد النية في القلب وهو محلّها، ويجوز التلّفُظُ بها، ويكون وقتها قبل الشروع في العبادة فهي أولّها، والهدف منها تمييز العبادات عن بعضها، إذ إن ارتباط النية بالعبادة هو ما يبني عليه حكمها وأجرها، فالأفعال المجردة من النية ليست عبادات، إذ تفقد اعتبارها الشرعي بسقوط النية، والهدف من تشريعها أيضاً التفريق بين العبادة والعادة، والمقصود هنا عادات الإنسان المباحة من أكل، أو شرب، أو مشي، أو نوم، وغيرها. ومن الأدلة على اشتراط النية لأداء العبادات والأعمال؛ الحديث المشهور أن رسول الله ﷺ قال: **(إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ، وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى، فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى دُنْيَا يُصِيبُهَا، أَوْ إِلَى امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا، فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ)**⁵، هذا الحديث يُعد أصلاً في بناء الفعل الإنساني على القصد، ويُؤسس لفلسفة اقتصادية ترى أن القيمة الأخلاقية للفعل لا تقاس بالنتائج فقط، بل بالنية التي تحركه.

1 انظر: الزحيلي، وهبة ابن مصطفى، الفقه الإسلامي وأدلته، الناشر: دار الفكر، ط 4، ج 1، سوريا، 1988، ص 151-152.

2 انظر: الحنبلي، زين الدين أبو الفرج عبد الرحمن بن شهاب الدين البغدادي ثم الدمشقي الشهير بابن رجب، كتاب جامع العلوم والحكم في شرح خمسين حديثاً من جوامع الكلم، تحقيق: شعيب الأرنؤوط، الناشر: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، القاهرة، 2004، ص 63-67.

3 سورة الاسراء (الآية 18-19).

4 سورة النساء (الآية 114).

5 سبق تخريجه.

قال الإمام الغزالي رحمه الله: "النية هي روح العمل، وهي التي تُحوّل المباح إلى طاعة، وتُعطي الفعل قيمته الأخروية"¹. وقال ابن القيم: "النية هي تجارة العلماء، بها يبلغون مراتب الصديقين"².
 أما في الاقتصاد الروحي: النية تُحوّل النشاط الاقتصادي من مجرد إنتاج واستهلاك إلى تزكية واستخلاف، وتُعيد تعريف الربح بوصفه وسيلة لا غاية.

النية – من الحافز إلى الغاية الأخلاقية Al-Niyyah – From Motivational Impulse to Ethical Purpose

في الاقتصاد الكلاسيكي، تُختزل النية في الحافز الفردي "تعظيم المنفعة الذاتية"، بينما في الاقتصاد السلوكي مثل دانيال كانيمان تُربط بالتحفيز النفسي. لكن هذه الرؤى تُغفل البعد الأخلاقي والروحي للفعل الاقتصادي. في المقابل، تُعرّف النية في الاقتصاد الروحي بأنها: قصد تزكوي يُوجّه الفعل الاقتصادي نحو الاستخلاف، ويُعيد تعريف الغاية من النشاط الاقتصادي.

مقارنة بين الرؤية التقليدية والرؤية الروحية من الحافز (جدول ٣)

الرؤية الروحية	الرؤية التقليدية
النية = غاية تزكوية	النية = الحافز
تحقيق الفلاح	تعظيم المنفعة
توجيه أخلاقي	حياد أخلاقي

٢. التزكية Al-Tazkiyah:

التزكية: إنها تعني: تطهير النفس من نزعات الشر والإثم، وتنمية فطرة الخير فيها؛ مما يؤدي إلى استقامتها، وبلوغها درجة الإحسان³. قال تعالى: **قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا**⁴، قال تعالى: **يُزَكِّيهِمْ وَيَعْلَمُ**

1 انظر: الغزالي، أبو حامد محمد ابن محمد، احياء علوم الدين، الناشر: دار الوثائق، ط1، ج1، القاهرة، 2000، ص 751.
 2 انظر: ابن القيم، محمد بن أبي بكر بن أيوب بن سعد شمس الدين، مدارج السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، تحقيق: محمد المعتصم بالله البغدادي، الناشر: دار الكتاب العربي، ط 2، ج 2، بيروت، 1996، ص 250.
 3 انظر: شهاب الدين، أحمد الخفاجي المصري، نسيم الرياض في شرح الشفا للقاضي عياض، الناشر: المطبعة الازهرية المصرية، ط 1، ج 1، مصر، 1367، ص 44.
 4 سورة الشمس (الآية 9).

الْكِتَاب¹، مما يدل على أن التزكية تسبق التعليم، وتؤسس له. قال الإمام الشاطبي رحمه الله: "التزكية هي المقصد الأعلى من بعثة النبي ﷺ، وهي شرط في صلاح الأمة"². وقال الراغب الأصفهاني رحمه الله: "التزكية هي إصلاح النفس لتكون صالحة للخلافة"³. أما في الاقتصاد الروحي: التزكية تُعيد تشكيل المال بوصفه وسيلة للارتقاء، وتُوجّه الاستهلاك نحو الاعتدال، والإنتاج نحو الإعمار، والاستثمار نحو بناء الإنسان.

التزكية – من الكفاءة إلى الارتقاء الإنساني Al-Tazkiyah – From Functional Efficiency to Human Elevation

الكفاءة الإنتاجية هي معيار الفاعلية في الاقتصاد التقليدي، أي القدرة على تحقيق أقصى ناتج بأقل مدخلات. لكنها تُغفل أثر الفعل على النفس والمجتمع. أي البعد الإنساني والروحي. في الاقتصاد الروحي، يُمكن تعريف التزكية اقتصادياً بأنها: عملية ارتقاء في استخدام الموارد، تُراعي البعد الأخلاقي، وتُوجّه المال نحو بناء الإنسان لا استهلاكه.

وقد دعا محمد يونس إلى نموذج اقتصادي يُراعي الكرامة الإنسانية، ويُعيد تعريف النجاح الاقتصادي بوصفه "تحسين حياة الإنسان لا تعظيم الأرباح"⁴.

مقارنة بين الرؤية التقليدية والرؤية الروحية من الكفاءة (جدول ٤)

الرؤية الروحية	الرؤية التقليدية
التزكية = بناء الإنسان	الكفاءة = إنتاج أكثر
الفلاح هو المعيار	الربح هو المعيار
تطهير في الأثر	حياد في الأثر

¹ سورة البقرة (الآية 129).

² انظر: الشاطبي، أبي إسحاق إبراهيم ابن موسي اللخمي الغرناطي المالكي، الموافقات في أصول الشريعة، تحقيق: عبد الله دراز، الناشر: دار الكتب العلمية، ط 1، ج 2، بيروت، 2004، ص 96.

³ انظر: الراغب الأصفهاني، أبو القاسم الحسين ابن محمد، المفردات في غريب القرآن، المحقق: صفوان عدنان الداودي، الناشر: دار القلم، ط 1، بيروت، 1412، ص 77.

⁴ انظر: يونس، محمد، القمة العالمية للحكومات 2025، دبي، فبراير، 2025.

<https://www.worldgovernmentssummit.org/ar/media-hub/news/detail/wgs-2025-bangladesh-interim-leader-shares-vision-of-rebuilding-society-restoring-public-trust>

٣. التوازن Al-Tawāzun :

التعريف: التوازن هو الاعتدال بين الجوانب المادية والروحية، وبين حاجات الفرد والمجتمع، وبين الدنيا والآخرة. أما التوازن (الاقتصادي) : هو نظرية حديثة في قيمة المبادلة، تشير إلى أن تحديد قيم السلع تؤثر فيه أسباب متعددة، لما يوجد بين جميع الظواهر الاقتصادية من ترابط¹. قال تعالى: **وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا²**، وهذا توجيه قرآني نحو التوازن بين المعاش والمعاد. قال ابن عاشور: "التوازن هو من مقاصد الشريعة، لأنه يُحقق الاعتدال في السلوك، ويمنع الغلو والتفريط"³. وقال الإمام القرافي رحمه الله: "العدل هو التوازن، وهو أساس في كل تصرف شرعي"⁴. أما في الاقتصاد الروحي: التوازن يُترجم إلى سياسات اقتصادية تُراعي حاجات الجسد والروح، وتوازن بين الكفاءة والعدالة، وبين الربح والتزكية.

التوازن - من النمو الأقصى إلى التنمية المتزنة Al-Tawāzun - From Maximum Growth to Balanced Development

النمو الاقتصادي هو الهدف الأعلى في النماذج الكلاسيكية، بينما تُركّز النماذج البيئية على الاستدامة. وقد أشار هيرمان دالي، أحد رواد الاقتصاد البيئي، إلى أن "النمو غير المحدود في عالم محدود هو وصفة للانقراض"⁵، داعياً إلى نموذج يُراعي التوازن البيئي والاجتماعي. وهو ما يتقاطع مع الرؤية التزكوية.

1 انظر: المعجم الوسيط، نخبة من اللغويين بمجمع اللغة العربية بالقاهرة، الناشر: مجمع اللغة العربية، ط 2، القاهرة، 1972، مادة (وزن).

2 سورة القصص (الآية 77).

3 انظر: ابن عاشور، محمد الطاهر بن محمد بن محمد الطاهر التونسي، التحرير والتنوير "تحرير المعنى السديد وتنوير العقل الجديد من تفسير الكتاب المجيد"، الناشر: الدار التونسية للنشر، ج 1، تونس، 1984، ص 65.

4 انظر: القرافي، أبي العباس شهاب الدين أحمد ابن ادريس ابن عبد الرحمن المالكي، الذخيرة، الناشر: دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط 1، ج 6، 1994، ص 113.

5 أحد أبرز المراجع التي تناولت هذا المفهوم هو كتابه "اقتصاديات الحالة الثابتة" (Steady-State Economics)، 1991، حيث دعا فيه إلى إعادة التفكير في النمو الاقتصادي كمفهوم كمي، واقترح بدلاً منه نموذجاً للنمو النوعي يراعي الاستدامة البيئية والعدالة الاجتماعية.

<https://www.peace-ed-campaign.org/ar/herman-daly-in-memoriam-a-economist-who-future-economists-and-societies-will-dare-not-ignore/>

مقارنة بين الرؤية التقليدية والرؤية الروحية (التوازن) (جدول ٥)

الرؤية الروحية	الرؤية التقليدية
التوازن هو الغاية	النمو هو الغاية
تعظيم المعنى	تعظيم الناتج
مراعاة الروح والجسد	تجاهل الروح

فلسفة التزكية : The Philosophy of Al-Tazkiyah

- التزكية هي جوهر العلاقة بين الإنسان والمال، وهي عملية مستمرة تُطهر النفس والمال من الجشع والأناية.
- يُصبح الاقتصاد مجالاً للتزكية، لا فقط للتبادل.
- تُعاد صياغة المفاهيم الاقتصادية (الربح، القيمة، العمل) من منظور تزكوي.
- تُفعل التزكية في المؤسسات، بحيث تُصبح مؤسسات ذات نية، تُسهم في تطهير المجتمع من الفساد الاقتصادي.

٤. الاستخلاف Al-Istikhlaḥ:

الاستخلاف في الاصطلاح يُعرّف بأنه: "عبادة طوعية لله بالتزام هديه وشرائعه، ينشأ عنها ضبط للسلوك الإنساني في علاقته مع الله، وعلاقته بالكون والمخلوقات؛ بحيث تسير الحياة الإنسانية ضمن إطار الصلاح"¹. أي أن الاستخلاف هو تولية الإنسان مسؤولية إعمار الأرض وفق منهج الله، وهو تكليف لا تشريف فقط. قال تعالى: **إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً²**، وقال تعالى: **هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ³**، مما يدل على أن الإنسان مسؤول عن المال، السوق، والمؤسسة بنية التزكية والعدل. قال الإمام الماوردي رحمه الله: "الاستخلاف هو إدارة شؤون الدنيا على منهج الدين"⁴. أما في الاقتصاد الروحي:

1 انظر: النجار، عبد الحميد، خلافة الانسان بين الوعي والعقل - بحث في جدلية النص، والعقل، والواقع، الناشر: دار الغرب الإسلامي، ط 1، بيروت، 1987، ص 47-48. وأيضا انظر: دسوقي، فاروق أحمد، استخلاف الانسان في الأرض - نظرات في الأصول الاعتقادية للحضارة الإسلامية، دون دار نشر، دون تاريخ نشر، ص 6-7، موقع الكتاب: <https://foulabook.com/ar/read/>

2 سورة البقرة (الآية 30).

3 سورة فاطر (الآية 39).

4 انظر: الماوردي، أبي الحسن على ابن محمد ابن حبيب البصري، الأحكام السلطانية، تحقيق: أحمد جاد، الناشر: دار الحديث للطبع والنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، ص 15.

الاستخلاف يُعيد تعريف الملكية بوصفها أمانة، ويوجّه السياسات نحو بناء الإنسان، لا استغلاله، ويُحوّل المؤسسة إلى مجال للتركيز لا للهيمنة.

الاستخلاف – من الملكية المطلقة إلى المسؤولية الأخلاقية Al-Istikhlāf – From Absolute Ownership to Ethical Responsibility

الملكية الفردية هي أساس النشاط الاقتصادي في الرأسمالية، بينما في الاقتصاد الإسلامي تُعد استخلافاً، أي مسؤولية لا امتلاكاً مطلقاً. أما في الاقتصاد الروحي، الاستخلاف هو إدارة الموارد بوصفها أمانة، تُوظّف لتحقيق العدالة، التزكية، والإعمار. وقد بين محمد باقر الصدر أن: "المال في الإسلام ليس ملكاً مطلقاً، بل هو أمانة يُدار وفقاً لمنهج الله"¹.

مقارنة بين الرؤية التقليدية والرؤية الروحية (الاستخلاف) (جدول ٦)

الرؤية الروحية	الرؤية التقليدية
الملكية = أمانة	الملكية = سلطة
المال = وسيلة	المال = غاية
المؤسسة = تزكوية	المؤسسة = ربحية

مبدأ الاستخلاف Al-Istikhlāf : The Principle of

- الإنسان مستخلف في المال، لا مالك مطلق، وهو مسؤول عن توجيهه نحو المقاصد العليا.
 - يُعيد تشكيل مفهوم الملكية، بحيث تُصبح مسؤولية لا امتيازاً.
 - يُربط النشاط الاقتصادي بمبدأ الأمانة، ويُقيّم من حيث أثره على المجتمع والبيئة والروح.
 - يُفعّل الاستخلاف في السياسات الاقتصادية، بحيث تُدار الموارد لتحقيق التوازن والعدالة.
- إن هذه الأسس الفلسفية تُحوّل الاقتصاد من علم مادي إلى ممارسة تزكوية، وتُعيد تشكيل العلاقة بين الإنسان والمال، وتُؤسس لنموذج حضاري جديد يُحقق التوازن بين الكم والمعنى، بين السوق والنية، بين المؤسسة والروح.

٥. المقاصد الشرعية كإطار لتحديد الأولويات الاقتصادية Sharī'ah Maqāsid as a

: Framework for Economic Prioritization

¹ انظر: الصدر، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المقاصد هي الغايات التي وضعتها الشريعة لتحقيق مصالح العباد في الدنيا والآخرة، وهي تُقسم إلى:

- **الضروريات**: حفظ الدين، النفس، العقل، النسل (العرض)، المال (الملك).
- **الحاجيات**: رفع الحرج وتيسير المعاش.
- **التحسينيات**: تحقيق الكمالات الأخلاقية والجمالية.

قال تعالى: **وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ**¹، وقال تعالى: **يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ**²، وهما دليلان على أن الشريعة تهدف إلى تحقيق المصالح ورفع الحرج. يقول الإمام الشاطبي رحمه الله: "المقصد من وضع الشريعة إخراج المكلف عن داعية هواه حتى يكون عبداً لله اختياراً كما هو عبد له اضطراراً"³. وقال ابن عاشور: "المقاصد هي أساس الاجتهاد، وهي التي تُعيد ترتيب الأولويات في كل مجال، ومنها الاقتصاد"⁴.

المقاصد كمنهج لترتيب الأولويات الاقتصادية Maqāṣid as a Methodology for Economic Prioritization

في الاقتصاد الروحي، تُستخدم المقاصد لتحديد ما يلي:
جدول التوجيه المقاصدي وأثره الاقتصادي (جدول ٧)

المجال	التوجيه المقاصدي	الأثر الاقتصادي
الإنفاق العام	يُقدَّم ما يحفظ الضروريات	يُوجَّه المال نحو الصحة والتعليم والعدالة
الاستثمار	يُفضَّل ما يُحقق التنمية الشاملة	يُشجَّع الاستثمار في الإنسان والمجتمع
السياسات المالية	تُراعَى رفع الحرج والتكافل	يُعاد توزيع الثروة ويُقلل الفجوة الاجتماعية
الاستهلاك	يُضبط وفقاً للتحسينيات	يُقلل التبذير ويُعزز الذوق العام

¹ سورة الأنبياء (الآية 107).

² سورة البقرة (الآية 185).

³ انظر: الشاطبي، مرجع سبق ذكره، ص 530.

⁴ انظر: ابن عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 84.

المقاصد في نموذج الاقتصاد الروحي Maqāsid within the Spiritual Economics Model

يمكن صياغة المقاصد كإطار توجيهي عبر ثلاث مستويات :

١ . التأسيس القيمي "Value-Based Foundation" : المال وسيلة لتحقيق المقاصد ، لا غاية مستقلة .

٢ . التوجيه المؤسسي "Institutional Orientation" : تُبنى المؤسسات على حفظ الضروريات وتركية الحاجيات .

٣ . الرقابة الروحية "Spiritual Oversight" : يُراقب النشاط الاقتصادي بنية تحقيق المصالح لا تراكم الثروة .

تُعد المقاصد الشرعية منظومة معيارية متكاملة تُعيد توجيه النشاط الاقتصادي ليكون في خدمة الإنسان الكامل، لا أن يتحول الإنسان إلى أداة في خدمة الاقتصاد . فالمقاصد، بوصفها غايات تشريعية ذات طابع أخلاقي وروحي ومؤسسي، تُشكّل بوصلة معرفية تُوجّه السياسات الاقتصادية نحو تحقيق التزكية، والعدالة، والتكامل المجتمعي .

وليس المقاصد مجرد أدوات فقهية لتبرير الأحكام، بل هي غايات حضارية تُعيد تعريف مفهوم "الخير العام"، وتحوّل حفظ الضروريات الخمس إلى أهداف اقتصادية وظيفية، تُترجم إلى مؤشرات قياس، ومعايير تقييم، وسياسات تنفيذية . في هذا السياق، يُعاد تشكيل مفهوم التنمية ليُصبح تحقيقاً وظيفياً للمقاصد، لا مجرد نمو مادي أو تراكم رأسمالي . فالتنمية المقاصدية تُعنى ببناء الإنسان المزكّي، والمؤسسة

المتكاملة، والمجتمع المتكافل، من خلال ربط السياسات المالية والتمويلية بمقاصد :

١ . التزكية Al-Tazkiyah : عبر تعزيز القيم الأخلاقية في الإنتاج والاستهلاك .

٢ . العدالة Al-Adālah : من خلال توزيع الموارد وتقليل الفجوات البنيوية .

٣ . التكافل Al-Takāful : عبر آليات تمويلية تُراعي البعد الاجتماعي والروحي .

المقاصد في الرؤية التقليدية والرؤية الروحية (جدول ٨)

الرؤية الروحية	الرؤية التقليدية
الأولويات = مصلحة شرعية	الأولويات = منفعة
السياسات = تزكوية	السياسات = تقنية
التوجيه القيمي	الحياد القيمي

بين الطبيعة والمختبر: من ينتصر في معركة الألماس؟

إيثار شلبي

بي بي سي نيوز عربي¹

تخيل أن أمامك خاتمين يلمعان بالدرجة نفسها من البريق... أحدهما يحمل حجراً تكون في باطن الأرض عبر ملايين السنين، والآخر صنع في مختبر خلال بضعة أسابيع. أيهما تختار؟



هذا السؤال يشعل اليوم واحدة من أكثر المعارك جرأة في عالم المجوهرات، ويعيد تشكيل ذوق جيل كامل، ويؤثر بوضوح على سلوك الشراء في أسواق الألماس. ففي حين يتميز الألماس الطبيعي بندرته وقيمته العالية وتاريخه الجيولوجي الطويل، يجتذب الألماس الصناعي شريحة واسعة من الشباب بأسعاره الأقل وبصمة يُقال إنها أكثر صداقة للبيئة.

ولكن قبل أن تختار، دعونا نفهم أولاً:

ما الفرق الحقيقي بين الألماس الطبيعي والمصنوع في المختبرات؟

الألماس الطبيعي هو حجر أخذ ملايين، وأحياناً مليارات السنين، ليتكون في أعماق الأرض تحت ضغط وحرارة هائلين، وذلك وفقاً لتقرير مجلس الألماس الطبيعي (National Diamond Council) وهي منظمة دولية تدعم صناعة الألماس الطبيعي عالمياً. وبعد هذا المشوار الجيولوجي الطويل، تدفعه انفجارات بركانية معروفة بـ"الكيمبرلايت" إلى السطح، ليظهر في مجاري الأنهار أو قيعان المحيطات، بينما تبقى أجزاء كبيرة منه محصورة داخل الصخور. هذه الندرة، إلى جانب رحلته الفريدة، هي ما يكسبه قيمته العالية. وجوده محدود أيضاً: فالألماس الطبيعي يقتصر على بلدان معينة مثل بوتسوانا وكندا وروسيا وأستراليا وأنغولا وجنوب إفريقيا، وعدد قليل من الدول الإفريقية الأخرى.

¹ نقلاً عن بي بي سي نيوز عربي، ١٣-١٢-٢٠٢٥، رابط.

أما الألماس الصناعي، فيوضح مجلس الألماس العالمي (National Diamond Council)، الذي تأسس عام ٢٠٠٠ لحماية نزاهة سلسلة توريد الألماس الطبيعي، أنه صنع لأول مرة في فبراير ١٩٥٣ في ستوكهولم على يد شركة سويدية.

لكن الجودة التي تصلح للمجوهرات لم تظهر إلا في السبعينيات، حين أتقنت شركات ناشئة في الولايات المتحدة، ثم الهند والصين، تقنيات الضغط العالي ودرجة الحرارة العالية (HPHT) وترسيب البخار الكيميائي (CVD) لإنتاج أحجار تبدو طبيعية تماماً.

إذاً، الألماس الصناعي يفتقر إلى التاريخ والندرة، فكيف أصبح الخيار الأول للكثير من الشباب في السنوات الأخيرة؟

لم الإقبال على الألماس الصناعي؟

رغم أن الألماس الصناعي يفتقر إلى التاريخ والندرة، فإن السنوات الأخيرة جعلته النجم المساعد بين الشباب. لم يشهد السوق العالمي رواجاً كبيراً لهذا الحجر المصنوع إلا بعدما بدأت الشركات المنتجة له بالتأكيد على أن خصائصه الفيزيائية والكيميائية مطابقة تماماً للألماس الطبيعي، بل مع ميزتين إضافيتين جذابتين: سعر أقل بكثير وبصمة بيئية أفضل لأنه لم يُستخرج من المناجم، وبالتالي لا تتسبب عمليات استخراجها من الطبيعة أضراراً على البيئة.

كما أن صناعته داخل المختبرات تجعله بعيداً عن شبهات استخدامه في بعض الدول – التي تدور فيها النزاعات – كأحد مصادر تمويل الحروب.

فمثلاً، في سيراليون، وثق تقرير للأمم المتحدة عام ٢٠٠٠ تورط "الجبهة الثورية المتحدة" في السيطرة على مناطق غنية بالألماس، واستخدام العمالة القسرية لاستخراجها وبيعه دولياً لشراء السلاح. وقد أدت هذه الممارسات إلى إطلاق "عملية كيمبرلي" لضمان خلو الألماس المتداول من تمويل الصراعات.

وبالمثل، أشار تقرير أممي عام ٢٠٠١ إلى تهريب الألماس لتمويل النزاع في الكونغو، المعروف بـ "الحرب العالمية الإفريقية".

سعر أقل

عن عامل السعر، تقول يارا نعمة، خبيرة في مجال بيع الألماس في دبي، لبي بي سي نيوز عربي: "الفارق في السعر كبير... فقيراط الألماس الطبيعي قد يصل إلى ٧٠٠٠ دولار، بينما الصناعي يكلف حوالي

٢٠٠٠ دولار فقط. هذا يجعل الشباب، خصوصاً المقبلين على الزواج، يختارون الألماس الصناعي، خاصة وأن التفريق بين الاثنين يكاد يكون مستحيلاً بدون أجهزة دقيقة".

تضيف نعمة: "الآن أصبح الشباب يشترون خاتم الخطوبة من الألماس الصناعي، وهو غالباً أول هدية مهمة في حياتهم" وهو ما يدل، برأيها، على أن الألماس الصناعي لم يعد خياراً ثانوياً بل أصبح جزءاً من المناسبات الكبرى.

الأرقام الصادرة من مجلس الألماس العالمي تؤكد ذلك بالفعل، فوفقاً لتقديرات عام ٢٠٢٤، إن حوالي ٤٥٪ من خواتم الخطوبة التي بيعت في الولايات المتحدة كانت مزودة بألماس صناعي.

مع ذلك، يرى المجلس أن المقارنة بين الألماس الطبيعي والصناعي ليست عادلة، ويقول إن مؤيدي الألماس الصناعي يشبهونه بالأدوية: ويقولون إنه مطابق كيميائياً للطبيعي، لكن أقل تكلفة بكثير ولكن قيمة الألماس الطبيعي لم تكن تاريخياً مبنية فقط على تركيبه، بل على تاريخه ورمزيته العاطفية؛ فملايين السنين التي قضتها الحبة في باطن الأرض هي ما تجعل كل حجر طبيعي فريداً ومميزاً.

في الفترة الأخيرة بدأت أسعار الألماس الطبيعي تشهد بعض التراجع، مما أثار التساؤلات حول مستقبل هذا السوق.

ورغم انتشار الألماس الصناعي، تشير ناتالينا ناصيف، خبيرة الألماس الخام، إلى أن التراجع في أسعار الألماس الطبيعي ليس سببه المنافسة، بل عوامل أخرى مثل التوترات الجيوسياسية والحروب وتوجه بعض المستثمرين إلى الذهب كملاذ آمن.

وتقول: "الألماس الطبيعي شيء، والصناعي شيء آخر. وكل حجر طبيعي فريد، مثل ضحكة كل شخص منا على الأرض. ملايين السنين التي استغرقها تكون الحجر الطبيعي لا يمكن مقارنتها بقطعة صنعت خلال أسابيع في مصنع".

الصدقة البيئية... حقيقة أم مبالغة؟

يرى مؤيدو الألماس الصناعي أنه خيار أكثر استدامة لأنه لا يحتاج إلى التعدين. لكن ناتالينا ناصيف تلفت إلى أن إنتاجه في المختبرات يستهلك كميات كبيرة من الطاقة والحرارة، ما يترك أثراً بيئياً لا يمكن تجاهله.

وبذلك، يبقى الجدل قائماً حول حجم الأثر البيئي لكل من النوعين، لا سيما مع غياب البيانات الدقيقة في هذا الإطار.

بعيداً عن الألماس الدموي

كيف يُوجج "الذهب الدموي" الصراع في غرب أفريقيا؟

هذه هي زاوية أخرى يستند إليها المدافعون عن الألماس المصنوع في المختبرات. فرغم القيمة العالية للألماس الطبيعي، ارتبط اسمه أحياناً كثيرة بالصراعات المسلحة، فبات ينتشر مصطلح "الألماس الدموي" أو **Blood Diamonds**، وهو وفقاً لمجلس الألماس العالمي، الألماس الطبيعي الذي يُستخرج في مناطق نزاع لتمويل الحروب، مما أدى إلى معاناة كبيرة للسكان المحليين.

لكن ناتالينا ناصيف توضح أن الهيئات العالمية استحدثت نظاماً يحمل اسم "عملية كيمبرلي" أو **Kimberley Process Certification** لضمان أن الألماس الطبيعي المتداول في الأسواق خال من أي تمويل للصراعات.

إلى جانب كل ذلك، يثير النقاش حول الألماس الطبيعي والصناعي سؤالاً جوهرياً: هل يستطيع الألماس الصناعي أن يحمل الرمزية العاطفية نفسها التي يكتسبها الألماس الطبيعي المتكوّن في باطن الأرض عبر ملايين السنين؟ كثيرون في هذا القطاع يستبعدون ذلك. وتوضح يارا أن "المستهلك قد يختار الألماس الصناعي للاستعمال اليومي بسبب كلفته الأقل، لكنه ما يزال يتجه نحو الألماس الطبيعي في المناسبات المهمة، أو عند التفكير في الاستثمار، أو عندما يرغب في اقتناء قطعة تحمل قيمة تُورث للأبناء، لما يتمتع به الألماس الطبيعي من تاريخ وخصوصية لا تُعوّض".

دور الوقف الإسلامي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية



أ.د. محمد فهمي رشاد

أستاذ التفسير وأصول الفقه المساعد بجامعة القصر الدولية

كلية الحقوق قسم الشريعة الإسلامية وعضو هيئة التدريس بالجامعة

عضو هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

الوقف.. عبقرية التكافل واستدامة العطاء

يمثل الوقف الإسلامي أحد أبهى صور النظام الاجتماعي والاقتصادي في الحضارة الإسلامية، فهو ليس مجرد عمل خيري عابر، بل هو "حبس للأصل وتسييل للمنفعة" لضمان استمرارية النفع عبر الأجيال. تبلورت فلسفة الوقف من مبدأ الصدقة الجارية، التي تُخرج المال من دائرة الاستهلاك الفردي الآني إلى دائرة الاستثمار الاجتماعي الدائم.

١. الوقف كصدقة جارية (الاستدامة المالية)

تنطلق فلسفة الوقف من الحديث النبوي: (إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة

جارية...)، والصدقة الجارية هنا هي الوقف؛ لأنها تحقق معادلة اقتصادية فريدة:

– تجميد الأصل: حماية الأصول (عقارات، مزارع، نقود) من التلف أو البيع أو الإرث.

– تحرير المنفعة: توجيه ريع هذه الأصول لخدمة المجتمع (فقراء، طلاب علم، مستشفيات).

هذا المبدأ يضمن بقاء "رأس المال" وتدفق "الأرباح الاجتماعية" دون انقطاع، مما يجعله أداة تمويل

مستدامة لا تعتمد على التبرعات الموسمية.

٢. الفلسفة التكافلية في الإسلام

الوقف هو المحرك الثالث للاقتصاد الإسلامي بجانب القطاع العام (الدولة) والقطاع الخاص (الأفراد).

وتتجلى فلسفته التكافلية في:

– سد الفجوات التنموية: التدخل في المجالات التي قد تعجز الدولة عن تغطيتها بشكل كامل.

- العدالة التوزيعية: إعادة توزيع الثروة بين الأغنياء (الواقفين) والفقراء (الموقوف عليهم) بطريقة تحفظ كرامة المحتاج، فالمنفعة هنا ليست "منة" بل هي حق شرعي من ريع الوقف.
- الشمولية: لم يقتصر الوقف تاريخياً على إطعام الجائع، بل امتد ليشمل "وقف المكتبات"، و"وقف سبل المياه"، وحتى "أوقاف رعاية الحيوانات"، مما يعكس رُقي الفكر التكافلي.

٣. الأبعاد التنموية في التمهيد

في هذا البحث، ننظر إلى الوقف لا باعتباره "تاريخاً" نعتز به فحسب، بل كمؤسسة تنموية معاصرة. فالتحديات الاقتصادية الحالية (بطالة، ديون سيادية، نقص خدمات) تفرض علينا استحضار النموذج الوقفي وتطويره من "وقف العقار" التقليدي إلى "الوقف الاستثماري" و"الصناديق النقدية" التي تساهم مباشرة في الناتج المحلي الإجمالي.

مشكلة البحث: من الجمود التقليدي إلى الاستدامة التنموية

تتمحور مشكلة البحث في وجود فجوة عميقة بين الإمكانيات الضخمة التي يمتلكها نظام الوقف الإسلامي (كأصول و ثروات) وبين أثره الفعلي الملموس في الواقع الاقتصادي والاجتماعي المعاصر. فبالرغم من أن الوقف كان عبر التاريخ "العمود الفقري" للنهضة الإسلامية، إلا أنه واجه تراجعاً حاداً جعله يبدو كأداة خيرية محدودة بدلاً من كونه مؤسسة اقتصادية كبرى.

ويمكن تفصيل أبعاد هذه المشكلة في النقاط التالية:

١. إشكالية "الجمود الاستثماري" للأصول الوقفية

تعاني الكثير من الأوقاف من حبسها في أصول عقارية أو زراعية معطلة أو ذات إنتاجية ضعيفة. المشكلة تكمن في غياب الفكر الاستثماري الحديث؛ حيث يتم التعامل مع الوقف كـ "أمانة ثابتة" يجب الحفاظ عليها فقط، وليس كـ "رأس مال" يجب تنميته. هذا الجمود أدى إلى ضياع فرص اقتصادية كبرى كان يمكن أن تساهم في الناتج المحلي

٢. تآكل الأصول وغياب الحوكمة

واجه الوقف في العصور المتأخرة مشكلات إدارية وقانونية جسيمة، منها:

- التعدي على الأوقاف: ضياع الكثير من الحجج الوقفية وتعدي الأفراد أو حتى الدول في بعض الفترات على أصول الوقف.

– ضعف الرقابة: غياب الشفافية والحوكمة في إدارة المؤسسات الوقفية، مما أدى إلى ضعف الثقة لدى الواقفين الجدد.

– البيروقراطية: تحويل الوقف إلى إدارات حكومية جامدة تفتقر لمرونة القطاع الخاص.

٣. عدم مواكبة الأدوات المالية الحديثة

تكمن المشكلة أيضاً في حصر الوقف في الصور التقليدية (بناء مسجد أو حفر بئر). بينما يغيب عن الواقع بشكل كبير الوقف النقدي والصكوك الوقفية والمحافظة الاستثمارية الوقفية. هذه الأدوات هي التي تمكن الوقف من الدخول في شراكات اقتصادية كبرى ومواجهة تحديات مثل التضخم وتغير قيمة العملة.

٤. الأسئلة الجوهرية للبحث (تساؤلات الدراسة)

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في شكل تساؤلات يسعى البحث للإجابة عنها:

- ما هي الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تراجع الدور التنموي للوقف في العصر الحديث؟
- كيف يمكن تحويل الوقف من مجرد "عمل خيري رعائي" إلى "عمل تنموي إنتاجي"؟
- ما هي الصيغ الاستثمارية المعاصرة التي تضمن بقاء أصل الوقف مع تعظيم ريعه في ظل التقلبات الاقتصادية؟

– كيف يمكن للوقف أن يساهم بفعالية في حل معضلات اجتماعية مزمنة مثل البطالة وضعف جودة التعليم والخدمات الصحية؟

أهمية البحث: الوقف كرافعة للتمويل الذاتي المستدام

تكمن أهمية هذا البحث في محاولته لإعادة صياغة دور الوقف كلاعب أساسي في الاقتصاد التضامني، حيث يبرز كأداة للتمويل الذاتي من خلال المحاور التالية:

١. تخفيف العبء عن الموازنة العامة للدولة

في ظل الأزمات الاقتصادية العالمية وتزايد العجز في الموازنات الحكومية، تبرز الحاجة إلى قطاع ثالث (القطاع الوقفي) يتحمل عبء توفير الخدمات الأساسية.

الاستغلال الأمثل للموارد: الوقف يمول التعليم، الصحة، والبنية التحتية من "ريع الأصول" وليس من "الضرائب" أو "الاقتراض الدولي".

الاستقلالية المالية: يوفر الوقف للمؤسسات (مثل الجامعات والمستشفيات) استقلالاً مالياً يحميها من تقلبات السياسات المالية للدولة أو تراجع الدعم الحكومي.

٢. تحقيق مفهوم "الاقتصاد المجتمعي"

تتجلى أهمية البحث في إبراز قدرة المجتمع على إدارة شؤونه بنفسه. الوقف يحول أفراد المجتمع من "مستهلكين للمعونات" إلى "مساهمين في الإنتاج".

التنمية من القاعدة إلى القمة: بدلاً من انتظار التمويل الحكومي المركزي، تتيح الأوقاف المحلية للمجتمعات الصغيرة (قرى، أحياء) تمويل احتياجاتها الخاصة ذاتياً.

٣. الاستدامة العابرة للأجيال

على عكس التبرعات التقليدية أو الزكاة التي غالباً ما تُنفق بشكل آني (استهلاكي)، فإن الوقف يتميز بالاستمرارية.

البحث يبرز الوقف كآلية تضمن حقوق الأجيال القادمة في الثروة، حيث يتم حبس الأصل وتنميته، مما يخلق تدفقاً نقدياً مستمراً لا ينضب بمرور الزمن.

٤. تعزيز الاستقرار الاجتماعي والأمني

التمويل الذاتي عبر الوقف يؤدي إلى تقليل فجوة التفاوت الطبقي. عندما يشعر الفرد أن احتياجاته الأساسية (علاج، تعليم، سكن) مغطاة بتمويل وقفي مستدام، يزداد الولاء للمجتمع وينخفض معدل الجريمة والاضطرابات الناتجة عن الحاجة الاقتصادية.

المنهج الوصفي التحليلي: الأداة والغاية

يعتمد هذا المنهج على ركنين أساسيين يتكاملان لرسم صورة كاملة عن دور الوقف:

١. الجانب الوصفي (Description)

يهدف هذا الجزء إلى رصد الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات الدقيقة عنها. في بحثك، ستستخدم الوصف لـ:

- تأصيل الوقف: وصف ماهية الوقف شرعاً وقانوناً، وذكر أنواعه وصوره التاريخية والمعاصرة.
- حصر الأصول: عرض حجم الأوقاف (بناءً على التقارير المتاحة) وتوزيعها في القطاعات المختلفة (عقارات، أراضٍ، صناديق نقدية).
- رصد النماذج: وصف تجارب وقفية حقيقية (مثل وقف جامعة الملك سعود، أو أوقاف التعليم في ماليزيا) لتكون قاعدة للقياس عليها.

٢. الجانب التحليلي (Analysis)

هذا هو الجزء "العقلي" في البحث، حيث لا تكتفي بوصف الوقف، بل تحلل "كيف" و"لماذا" يؤثر في التنمية. ستستخدم التحليل لـ:

– تفكيك العلاقة: تحليل العلاقة الطردية بين زيادة الاستثمارات الوقفية وانخفاض معدلات البطالة أو الفقر.

– تقييم الأداء: تحليل أسباب نجاح بعض الأوقاف وفشل الأخرى، وهل الخلل في "أصل الوقف" أم في "طريقة إدارته"؟

– استنباط الحلول: ربط المعوقات المرصودة بالحلول المقترحة (مثل الحوكمة والرقمنة) لبيان مدى فاعليتها في الواقع الاقتصادي.

لماذا هذا المنهج هو الأنسب لهذا البحث؟

– الشمولية: يسمح لك بالجمع بين النص الشرعي (المنهج الوصفي التاريخي) والواقع الاقتصادي (المنهج التحليلي الاستنتاجي).

– الواقعية: يساعدك على تقديم مقترحات "قابلة للتطبيق"؛ لأن التحليل سيكشف لك نقاط القوة والضعف في الأنظمة الوقفية الحالية.

– المقارنة: يتيح لك تحليل الفوارق بين الوقف التقليدي (الجامد) والوقف الاستثماري (المرن) وأثر كل منهما على التنمية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتأصيلي للوقف

المطلب الأول: تعريف الوقف ومشروعيته

يُعد تحديد المفهوم الخطوة الأولى لفهم أبعاد المؤسسة الوقفية:

أولاً: التعريف اللغوي والاصطلاحي

اللغة: الوقف لغةً يعني "الحبس" أو "المنع". يُقال: وقفتُ الدابة أي حبستها، ومنه قوله تعالى: **وَقِفُّهُمْ**

إِنَّهُمْ مَسْئُولُونَ، أي احبسوهم.

الاصطلاح: هو "حبسُ العين عن تملكها لأحد من العباد، والتصدق بالمنفعة على جهة خيرية". وبمعنى

أدق: إخراج المال عن ملكية الواقف مع بقاء عينه (أصله) وتوجيه ثمرته (ربعه) لجهات البر.

ثانياً: مشروعية الوقف

من الكتاب الكريم: استدلل العلماء بآيات عامة تحث على الإنفاق الدائم والبر، مثل قوله تعالى: **لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ** (آل عمران: ٩٢).

من السنة النبوية: الحديث العمدة في هذا الباب هو حديث عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما أصاب أرضاً بخيبر، فقال له النبي ﷺ: **(إِنْ شِئْتَ حَبَسْتَ أَصْلَهَا وَتَصَدَّقْتَ بِهَا)**، ففعل عمر على ألا تُباع ولا تُوهب ولا تُورث.

المطلب الثاني: أنواع الوقف

يتنوع الوقف بحسب الجهة المستفيدة منه، وهي ثلاثة أنواع رئيسية:

– الوقف الأهلي (الذري): هو الذي يشترط فيه الواقف أن يكون الربيع لذريته وأقاربه في البداية، بهدف حماية عائلته من الفقر وتأمين مستقبلهم، فإذا انقطع نسلهم تحول الوقف إلى جهة خيرية عامة.

– الوقف الخيري: هو ما خُصص ريعه من البداية لجهات البر العامة (مساجد، مستشفيات، مدارس، فقراء). وهذا النوع هو المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يتناولها بحثك.

– الوقف المشترك: وهو الذي يجمع بين النوعين، حيث يخصص الواقف جزءاً من الربيع لأهله وذريته، والجزء الآخر للمصالح العامة.

المطلب الثالث: خصائص الوقف

يتميز الوقف بخصائص قانونية وشرعية تجعل منه أداة تنموية "فريدة" تختلف عن الصدقة العادية:

– خاصية التأييد: الأصل في الوقف أنه مؤبد (دائم)، أي لا يجوز الرجوع فيه أو تحديده بمدة زمنية (عند جمهور الفقهاء). هذه الخاصية هي التي تضمن "استدامة التنمية" واستقرار الموارد المالية عبر القرون.

– الشخصية الاعتبارية: يتمتع الوقف بكيان قانوني مستقل عن الواقف وعن الناظر (المدير). فمال الوقف لا يملكه أحد، بل هو "على ملك الله تعالى" في خدمة المنفعة العامة، مما يحميه من المصادرة أو الدخول في تركات الورثة.

– الاستقلالية: للوقف نظام إداري ومالي خاص يحدده " شرط الواقف " (قاعدة: شرط الواقف كنص الشارع). هذه الاستقلالية تسمح للمؤسسات الوقفية بالعمل بعيداً عن تقلبات السياسة أو البيروقراطية الحكومية، مما يمنحها مرونة في التمويل.

الفصل الثاني: الدور الاقتصادي للوقف الإسلامي

المطلب الأول: الوقف والمؤشرات الاقتصادية الكلية

يؤثر الوقف بشكل مباشر على التوازن الاقتصادي للدولة من خلال ثلاثة محاور:

– زيادة معدلات الادخار: الوقف هو " ادخار إجباري " طويل الأمد. بدلاً من استهلاك الأموال في سلع استهلاكية، يتم تحويلها إلى أصول (عقارات، أسهم، نقود) تظل مخزنة ومنتجة لصالح المجتمع، مما يرفع من القوة الادخارية للأمة.

– تنشيط الاستثمار: الأموال الوقفية ليست أموالاً مكنوزة، بل هي أموال "محبوسة للاستثمار". عندما تدخل هذه الأموال في مشاريع زراعية أو صناعية، فإنها تساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي (GDP) وتوفر فرص عمل واسعة.

– تقليل العجز في الموازنة: عندما تتكفل الأوقاف بقطاعات كاملة كالـتعليم العالي أو مراكز الأبحاث، فإنها تعفي الدولة من إنفاق مليارات الدولارات، مما يقلل من حاجة الحكومة للاقتراض الخارجي أو الداخلي، وبالتالي ينخفض عجز الموازنة.

المطلب الثاني: الوقف كأداة لإعادة توزيع الثروة وتحقيق التوازن الطبقي

في الاقتصاد الرأسمالي، تميل الثروة للتركز في يد القلة، أما الوقف فيعمل كصمام أمان:

– تفتتت احتكار الثروة: الوقف ينقل " ملكية " الأصول من الأفراد (الأغنياء) إلى " جهة عامة " (المنفعة العامة)، مما يمنع تكديس الثروات في فئة محدودة.

– التمكين الاقتصادي للفقراء: الوقف لا يعطي الفقير " سمكة " فقط (إعانة آنية)، بل يعطيه " صنارة " عبر وقف مصانع أو آلات إنتاج يعمل بها المحتاجون، مما يحولهم من طاقة معطلة إلى قوة منتجة.

– تحقيق السلم الاجتماعي: من خلال تقليل الفوارق الطبقيّة، يحد الوقف من الحقد الاجتماعي والتوترات الناتجة عن الفقر المدقع مقابل الغنى الفاحش، مما يخلق بيئة اقتصادية مستقرة وجاذبة للاستثمار

المطلب الثالث : صيغ استثمار الأوقاف الحديثة

هذا المطلب هو الجانب التطويري في بحثك، حيث نتجاوز الوقف العقاري التقليدي إلى أدوات مالية مرنة :

- الصناديق الوقفية الاستثمارية: هي صناديق تجمع أموال الواقفين (حتى مبالغ بسيطة) وتستثمرها في محفظة متنوعة (أسهم، صكوك، عقارات). يتميز هذا النوع بالسيولة العالية وتوزيع المخاطر.
- الصكوك الوقفية: هي أوراق مالية تمثل حصصاً مشاعة في أصول وقفية. تُستخدم لتمويل مشاريع ضخمة (مثل بناء مستشفى وقفي كبير) عبر جمع التمويل من الجمهور، ثم يُرد ريع هذه الصكوك لصالح الوقف.
- الاستثمار عن طريق "المشاركة المنتهية بالتمليك": حيث يشارك الوقف بقطعة أرض ويشارك المستثمر بالبناء، وبعد فترة زمنية محددة يسترد الوقف الأصل مع البناء ليصبح ملكاً خالصاً للجهة الوقفية

الفصل الثالث : الدور الاجتماعي للوقف الإسلامي

المطلب الأول : دور الوقف في قطاع التعليم والبحث العلمي

يُعد التعليم أطول الاستثمارات الوقفية بقاءً وأعظمها أثراً، والجامعات الوقفية هي النموذج الأسمى لذلك :

- تمويل المؤسسات التعليمية: الوقف لا يكتفي ببناء المدارس، بل يضمن "تشغيلها". تاريخياً، كانت جامعة الأزهر والقرويين والزيتونة تُدار بالكامل عبر الأوقاف، مما ضمن استقلاليتها العلمية.
- دعم البحث العلمي: في العصر الحديث، تُخصص الأوقاف لتمويل "كراسي البحث" (Research Chairs) والمختبرات. وهذا يخفف عن كاهل الطلاب عبء الرسوم الدراسية، ويجعل التعليم متاحاً على أساس "الكفاءة" لا "القدرة المادية".
- كفالة طالب العلم: من خلال "المنح الوقفية" التي تغطي السكن والمأكل والكتب، مما يمنع تسرب الطلاب المتفوقين من التعليم بسبب الفقر.

المطلب الثاني : دور الوقف في الرعاية الصحية

الوقف الصحي هو صمام الأمان للمجتمعات، خاصة في ظل ارتفاع تكاليف العلاج الحديثة:

- بناء المستشفيات (البيمارستانات) : الوقف يوفر البنية التحتية الطبية من مستشفيات ومراكز أشعة ومختبرات . ونموذج "مستشفى 57357" في مصر أو مستشفى "نمازي" في إيران هي نماذج معاصرة للأوقاف الصحية الناجحة .
- وقف الأدوية والأجهزة : هناك أوقاف مخصصة لتوفير الأدوية للأمراض المزمنة أو شراء أجهزة غسيل الكلى ، مما يجعل الخدمة الطبية حقاً مشاعاً للجميع وليس امتيازاً للأغنياء .
- التدريب الطبي : تمويل تدريب الأطباء والمرضى ودعم الأبحاث الطبية لمكافحة الأوبئة ، وهو ما يرفع من مؤشر "الصحة العامة" في الدولة
- المطلب الثالث : الوقف ومكافحة الفقر والبطالة
- هنا يتحول الوقف من "رعائي" (يعطي مساعدات) إلى "تنموي" (يخلق فرص عمل) :
- دعم الأسر المنتجة : بدلاً من إعطاء مبالغ نقدية تنتهي بالاستهلاك ، يقوم الوقف بشراء "أدوات إنتاج" (ماكينات خياطة ، معدات ورش) وتمليكها أو إعارتها للأسر الفقيرة لتبدأ مشروعها الخاص .
- تمويل المشاريع الصغيرة (القرض الحسن الوقفي) : إنشاء صناديق وقفية تمنح قروضاً ميسرة جداً وبدون فوائد للشباب لبدء مشاريعهم ، مما يساهم بشكل مباشر في خفض معدلات البطالة .
- التدريب المهني : وقف مراكز تدريب مهني متخصصة لتعليم الفقراء حرفاً يتطلبها سوق العمل ، مما يحولهم من "عالة" على المجتمع إلى "دافعين للزكاة" ومساهمين في الإنتاج .

الفصل الرابع : معوقات الوقف وسبل النهوض به في العصر الحديث

المطلب الأول : معوقات استثمار الأوقاف

تتعدد العوائق التي كَبَلت الوقف وحالت دون تحوله إلى محرك اقتصادي ، ويمكن حصرها في ثلاثة محاور :

- المعوقات القانونية والتشريعية :
- تقادم التشريعات : لا تزال القوانين المنظمة للوقف في كثير من الدول تعتمد على نصوص قديمة تمنع مرونة التصرف في أصول الوقف أو استبدالها بأصول أكثر ربحية .
- تداخل الاختصاصات : النزاع بين وزارات الأوقاف والهيئات القضائية والورثة ، مما يؤدي إلى تجميد الأصول لسنوات في المحاكم .

– المعوقات الإدارية والفنية :

البيروقراطية: إدارة الأوقاف بعقلية "الموظف العام" وليس "مدير الاستثمار"، مما يؤدي إلى إهمال الأصول وتآكل قيمتها.

نقص البيانات: غياب قواعد بيانات رقمية دقيقة تحصي الأعيان الموقوفة وتحدد حالتها القانونية والإنشائية.

– المعوقات الشرعية (إشكاليات التفسير):

التخوف من "تسييل الأصول" أو استثمار الوقف في أدوات مالية حديثة (كالأسهم) بسبب تفسيرات فقهية ضيقة ترفض الخروج عن الأنماط التقليدية (العقارات والزراعة).

المطلب الثاني: الحوكمة والشفافية في إدارة الأوقاف

لكي يستعيد المجتمع ثقته في مؤسسة الوقف، لا بد من تبني معايير الإدارة الحديثة:

– الحوكمة (Governance): فصل سلطة الرقابة عن سلطة التنفيذ. يجب أن تخضع إدارة

الوقف لمجلس نظارة يضم خبراء في الاقتصاد والقانون وليس فقهاء فقط.

– الشفافية والإفصاح: نشر تقارير مالية دورية توضح ريع الأوقاف، وكيفية صرفه، والمشاريع

الاستثمارية القائمة. هذا "الوضوح" هو ما يشجع الواقفين الجدد على ضخ أموالهم.

– الرقمنة (FinTech): استخدام التكنولوجيا في تتبع الأصول الوقفية، وتفعيل "الوقف الرقمي"

وجمع التبرعات عبر المنصات الذكية لضمان السرعة والدقة ومنع الفساد المالي.

المطلب الثالث: تجارب دولية ناجحة

للاستفادة من الواقع العملي، نستعرض نماذج استطاعت إحياء الوقف:

– التجربة الماليزية: تُعد ماليزيا رائدة في "صناديق الوقف النقدي" وإصدار "صكوك الوقف" لتمويل

مشاريع البنية التحتية والمستشفيات، حيث يتم دمج الوقف ضمن النظام المالي الرسمي للدولة.

– التجربة الكويتية: تبرز "الأمانة العامة للأوقاف" كنموذج مؤسسي ناجح استطاع تنويع المحافظ

الاستثمارية الوقفية ودعم البحث العلمي والمشاريع المجتمعية بكفاءة عالية.

– التجربة السودانية: تميزت بتجربة "ديوان الأوقاف القومي" الذي عمل على استثمار الأراضي

الوقفية وتوجيه ريعها لدعم الأسر المنتجة، وربط الوقف بمشاريع التمويل الأصغر.

أولاً: الدراسات التي تناولت التأصيل الفقهي والاستثماري

١. دراسة د. منذر قحف – "الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته"
المضمون: تعتبر من المراجع الأم في العصر الحديث. ركزت الدراسة على تحويل الوقف من مجرد عقارات إلى أصول مالية ونقدية.
الاستفادة منها: توفر للباحث الأساس الشرعي لاستثمار أموال الوقف في الصكوك والأسهم، وتناقش مفهوم "الشخصية الاعتبارية" للوقف.
٢. دراسة د. سامي حمود – "أدوات استثمار الوقف"
المضمون: ركزت هذه الدراسة على الجانب الفني للتمويل، وطرحت بدائل شرعية لتمويل الأصول الوقفية المعطلة مثل (المشاركة، المضاربة، والاستصناع).
الاستفادة منها: تساعد في تعزيز الفصل الثاني من بحثك (المطلب الثالث الخاص بصيغ الاستثمار).
ثانياً: الدراسات التي تناولت الدور التنموي والاجتماعي
٣. دراسة د. محمد عبد الحليم عمر – "الدور الاقتصادي والاجتماعي للوقف"
المضمون: تناولت هذه الدراسة الوقف كأداة لتحقيق التوازن بين الطبقات الاجتماعية، وكيف يمكن للوقف أن يساهم في تقليل البطالة من خلال دعم المشروعات الصغيرة.
الاستفادة منها: تُثري الفصل الثالث من بحثك (الدور الاجتماعي ومكافحة الفقر).
٤. دراسة د. نزهة المكي – "الوقف والتعليم: تجربة الجامعات العالمية"
المضمون: قارنت الدراسة بين الوقف الإسلامي التاريخي وبين نظام "Endowments" في الجامعات الغربية (مثل هارفارد وأكسفورد).
الاستفادة منها: تقديم مقارنة قوية تبرز أن الغرب استفاد من فكرة الوقف الإسلامي لتطوير منظومته التعليمية.
- ثالثاً: الدراسات التي تناولت المعوقات والحوكمة
٥. دراسة د. فؤاد العمر – "إدارة الأوقاف: بين النظرية والتطبيق"
المضمون: ركزت على الخلل الإداري في مؤسسات الأوقاف العربية، وطرحت نموذج "الحوكمة" كحل أساسي لاستعادة ثقة الواقفين.
الاستفادة منها: تشكل مادة دسمة للفصل الرابع من بحثك (المعوقات وسبل النهوض).
أولاً: خاتمة البحث ونتائجه

بعد دراسة مستفيضة امتدت عبر فصول هذا البحث، يمكن تلخيص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في النقاط التالية:

- الوقف كأصل مالي مستدام: أثبت البحث أن الوقف ليس مجرد صدقة عابرة، بل هو نظام اقتصادي متكامل يتميز بالاستمرارية (التأيد)، مما يجعله قادراً على توفير تمويل مستقر لا يتأثر بتقلبات الموازنات الحكومية¹.
- سد الفجوات التنموية: تبين أن للوقف قدرة فائقة على التدخل في القطاعات الحيوية (التعليم والصحة) وتحويلها من قطاعات "مستهلكة" للميزانية إلى قطاعات "ذاتية التمويل"، مما يقلل من العجز المالي للدولة².
- الفعالية الاجتماعية: كشف البحث أن الوقف التنموي (المشاريع الصغيرة، التدريب المهني) يتفوق على الوقف الرعائي التقليدي في كونه يخرج الفقراء من دائرة العوز إلى دائرة الإنتاج، مما يحقق التوازن الطبقي والسلم الاجتماعي.
- الحاجة إلى التحديث: استنتجت الدراسة أن العائق الرئيسي أمام الوقف حالياً ليس "نقص الموارد"، بل هو "جمود الإدارة" وتقدم التشريعات التي لا تزال تحصر الوقف في صور عقارية بدائية³.

ثانياً: توصيات البحث

بناءً على النتائج السابقة، يتقدم الباحث بالمقترحات والتوصيات التالية للنهوض بمؤسسة الوقف:

١. إصلاح المنظومة التشريعية والقانونية:
 - التوصية: ضرورة إصدار قوانين وقفية حديثة تمنح "الناظر" أو "مجلس الإدارة" مرونة قانونية لاستبدال الأصول الموقوفة المعطلة بأصول استثمارية منتجة (الاستبدال الفقهي).
 - الهدف: فك الحصار عن الأراضي والعقارات الخربة وتحويلها إلى محافظ مالية تدر ربحاً فورياً.
٢. تفعيل الوقف النقدي والصناديق الوقفية
 - التوصية: التوسع في إفتاء وتطبيق "الوقف النقدي"، حيث يتم جمع الأموال واستثمارها في صكوك إسلامية أو مشاريع تنموية سريعة العائد.

¹ يُنظر: منذر قحف، الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته، دار الفكر، دمشق، ٢٠٠٠م، ص ٤٥.

² عبد الملك السيد، الدور الاجتماعي للوقف، منشورات الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ط ٢، ٢٠١٥م، ص ١١٢.

³ فؤاد العمر، إدارة الأوقاف في المجتمعات الإسلامية المعاصرة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ٢٠٠٤م، ص ٨٩.

الهدف : تمكين ذوي الدخل المحدود من المساهمة في الوقف (ولو بمبالغ بسيطة)، مما يحقق "شعبية الوقف" ويزيد من وتيرة التمويل التنموي

٣ . التحول الرقمي وحوكمة الأوقاف

التوصية: إنشاء "منصة رقمية وطنية للأوقاف" تعتمد على تكنولوجيا (Blockchain) لتوثيق الحجج الوقفية، وضمان شفافية صرف الربح أمام الجمهور.

الهدف : استعادة الثقة المفقودة بين المتبرعين والمؤسسات الوقفية، وضمان الرقابة الصارمة لمنع أي تلاعب أو إهمال إداري.

ثالثاً: نموذج الهوامش (الحواشي) الخاصة بالخاتمة

١ . المصادر الأصيلة (أمهات الكتب)

– القرآن الكريم .

– ابن قدامة المقدسي، موفق الدين عبد الله بن أحمد . المغني . دار عالم الكتب، الرياض .

– البخاري، محمد بن إسماعيل . صحيح البخاري . المكتبة العصرية، بيروت .

– الرملي، شمس الدين محمد بن أبي العباس . نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج . دار الفكر، بيروت .

– النووي، يحيى بن شرف . المجموع شرح المهذب . دار الفكر، بيروت

٢ . الكتب العربية والمعرية (الحديثة)

– حماد، نزيه . استثمار أموال الوقف . دار القلم، دمشق، ٢٠٠٨م .

– دنيا، شوقي أحمد . أبحاث في الاقتصاد الإسلامي . دار التراث، القاهرة، ٢٠١٠م .

– العمر، فؤاد عبد الله . إدارة الأوقاف في المجتمعات الإسلامية المعاصرة . المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ٢٠٠٤م .

– قحف، منذر . الوقف الإسلامي : تطوره، إدارته، تنميته . دار الفكر، دمشق، ٢٠٠٠م .

– المصري، رفيق يونس . الأوقاف في الإسلام . دار المكتبي، دمشق، ١٩٩٩م .

٣ . المجالات العلمية والتقارير

– مجلة "أوقاف" . دورية علمية محكمة تصدر عن الأمانة العامة للأوقاف، الكويت .

– التقرير السنوي للتنمية الوقفية . البنك الإسلامي للتنمية، جدة .

– مجموعة باحثين . دور الوقف في التنمية المستدامة . أبحاث المؤتمر الدولي للوقف، ماليزيا، ٢٠٢١م .

مستقبل الوظائف الاستشارية في عصر الذكاء الاصطناعي

قراءة تحليلية في السياسات الجديدة للشركات العالمية

د. عبد المنعم دهمان

مدرب واستشاري تطوير المشاريع - ألمانيا

عضو هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمي

يُعدّ قطاع الاستشارات الإدارية أحد أكثر القطاعات الاقتصادية اعتماداً على رأس المال المعرفي عالي الكثافة، إذ يقوم جوهر قيمته المضافة على تحليل البيانات المعقدة، وصياغة التوصيات الاستراتيجية، ودعم قرارات الإدارة العليا في كبرى الشركات والحكومات. وقد ارتبط هذا القطاع تاريخياً بمستويات توظيف انتقائية، وتعويضات مرتفعة، ومسارات مهنية سريعة، جعلته في صدارة ما يُعرف بـ اقتصاد النخبة المعرفية، غير أنّ هذا النموذج، الذي ظل لعقود شبه مستقر، بدأ يشهد في السنوات الأخيرة تحولات بنيوية عميقة تعكس تغيراً في الأسس الاقتصادية التي يقوم عليها.

أولاً: تطورات قطاع الاستشارات في الولايات المتحدة

تشكل الولايات المتحدة الأمريكية نقطة الانطلاق الأساسية لفهم التحولات الجارية في سياسات الأجور والتوظيف داخل قطاع الاستشارات الإدارية العالمي، بحكم كونها أكبر سوق استشاري من حيث الحجم والقيمة المضافة والابتكار التنظيمي، وتشير البيانات الصادرة بين عامي ٢٠٢٣ و ٢٠٢٥ إلى استقرار غير مسبوق في الرواتب الابتدائية داخل كبريات شركات الاستشارات (MBB)، وهو استقرار يمكن وصفه عملياً بتجميد فعلي للأجور رغم التضخم وارتفاع تكاليف المعيشة¹.

فقد تراوحت الرواتب السنوية الأساسية للخريجين الجدد (Undergraduate Analysts) بين ١٣٥٠٠٠ و ١٤٠٠٠٠ دولار أمريكي، في حين استقرت رواتب حملة درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA Associates) بين ٢٧٠٠٠٠ و ٢٨٥٠٠٠ دولار شاملة المكافآت، دون أي زيادات حقيقية تُذكر منذ عام ٢٠٢٣. ويُعد هذا التجميد لثلاث سنوات متتالية سابقة تاريخية في قطاع عُرف بربطه الأجور بالنمو السنوي والإنتاجية المتصاعدة، ويؤكد تقرير Management Consulted

1 . McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI. McKinsey & Company, 2023. P23.

(٢٠٢٤) أن هذه السياسة لم تعد مؤقتة، بل أصبحت جزءاً من إعادة هيكلة استراتيجية طويلة الأمد لسوق العمل الاستشاري في الولايات المتحدة¹.

وفي هذا السياق، يذهب الاقتصادي الأمريكي ديفيد أوتور (David Autor) إلى أن ثبات الأجور في القطاعات المعرفية العالية غالباً ما يكون إشارة على أن التكنولوجيا بدأت تراحم الوظائف التمهيديّة، وهو توصيف ينطبق بدقة على واقع الاستشارات الإدارية اليوم.

لم يكن اختيار الولايات المتحدة كنقطة بداية لهذا التحول محض صدفة، بل نتيجة طبيعية لتقاطع ثلاثة عوامل بنيوية رئيسية. أول هذه العوامل هو التركيز الهائل لسوق الاستشارات؛ إذ تستحوذ الولايات المتحدة وحدها على ما يقارب ٤٥-٥٠٪ من سوق الاستشارات الإدارية العالمي، وفق بيانات Statista لعام ٢٠٢٤، ما يجعل أي تحول فيها ذا أثر عالمي مباشر².

العامل الثاني يتمثل في الاعتماد المبكر والسريع على تقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، فقد كانت الشركات الأمريكية، وخاصة في نيويورك وبوسطن وسان فرانسيسكو، أول من دمج أدوات مثل GPT-4، و Claude، ونماذج التحليل التنبئي المتقدمة في العمليات الاستشارية اليومية، وتشير تقارير (McKinsey Global Institute (2023) إلى أن أكثر من ٧٠٪ من شركات الاستشارات الكبرى في الولايات المتحدة قامت بدمج الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعداد العروض والتحليل الاستراتيجي خلال أقل من ١٨ شهراً.

أما العامل الثالث، فهو الارتفاع الحاد في تكلفة التوظيف البشري، إذ تصل التكلفة الكاملة لتوظيف مستشار مبتدئ في الولايات المتحدة - بما في ذلك التدريب، والإشراف، وفقدان الإنتاجية في السنة الأولى - إلى ما بين ١٨٠٠٠٠ و ٢٠٠٠٠٠ دولار سنوياً، وفي ظل توفر أدوات ذكاء اصطناعي قادرة على أداء ٦٠-٧٠٪ من المهام التحليلية الأولية، أصبحت الكفاءة الاقتصادية (Cost-Efficiency) تميل بوضوح لصالح تقليل التوظيف المبتدئ.

1 . Management Consulted. Consulting Salaries Report 2024-2025. <https://managementconsulted.com/consultant-salary/>

2 . Management Consulting in the US - Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2025-2030) <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/management-consulting-industry//>

ويؤكد الاقتصادي الألماني كارل بنديكت فراي (Carl Benedikt Frey) أن الأسواق التي تتسم بارتفاع الأجور وسرعة الابتكار تكون دائماً أول من يشهد الأثر الكامل للأتمتة الذكية، وهو ما يفسر زيادة الولايات المتحدة في هذه الظاهرة¹.

لفهم الدافع العميق وراء تجميد الرواتب وتقليص التوظيف المبتدئ، لا بد من توظيف مفهوم القيمة الاستبدالية الحديّة (Marginal Replacement Value)، ففي النموذج الاستشاري التقليدي، كان الموظف المبتدئ يمثل قيمة عالية نسبياً، كونه يؤدي مهام جمع البيانات، وبناء النماذج، والتحليل الأولي، وهي أساس السلم المهني الاستشاري.

غير أن الذكاء الاصطناعي التوليدي أحدث نقطة تجاوز اقتصادية، أصبحت عندها القيمة الاستبدالية للموظف المبتدئ أقل بكثير من تكلفة توظيفه، وتشير التقديرات الصادرة عن Bain & Company (2024) إلى أن ما بين ٤٠-٦٠٪ من المهام التي كان يؤديها المستشارون المبتدئون باتت تُنجز اليوم عبر أدوات ذكاء اصطناعي بسرعة أعلى وتكلفة شبه معدومة².

ويُعرف هذا التحول في الأدبيات الاقتصادية الحديثة بمفهوم «التآكل القاعدي للهيكل الهرمي Base Erosion of the Pyramid»، حيث يتقلص عدد الوظائف في قاعدة الهرم الوظيفي، بينما تُعاد توجيه الموارد نحو:

- المستشارين ذوي الخبرة العالية القادرين على اتخاذ القرار.
- مهندسي الذكاء الاصطناعي وعلماء البيانات.
- وحدات الابتكار والتحول الرقمي داخل الشركات.

1 . Frey, C. B. The Technology Trap: Capital, Labor, and Power in the Age of Automation. Princeton University Press, 2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162516302244>

2 . How AI is Redefining Strategy Consulting: Insights from McKinsey, BCG, and Bain. <https://medium.com/@takafumi.endo/how-ai-is-redefining-strategy-consulting-insights-from-mckinsey-bcg-and-bain-69d6d82f1bab>

ويعبر إريك برينجولفسون (Erik Brynjolfsson) عن هذه المرحلة بقوله: القيمة الاقتصادية لم تعد تُخلق في التنفيذ، بل في التوجيه، والتفسير، وصنع القرار، وهو ما يعكس التحول الجذري في منطق التوظيف داخل قطاع الاستشارات الأمريكي¹.

ثانياً: التأثير العالمي - من تبني النموذج الأمريكي إلى إعادة تشكيل قطاع الاستشارات عالمياً

يمثل التحول الذي بدأ في الولايات المتحدة مرحلة انتقال عدوى تنظيمية واقتصادية إلى أسواق الاستشارات العالمية، لكن هذا الانتقال لم يكن خطياً ولا متجانساً، بل خضع لاختلافات عميقة في مستويات الأجور، ونضج الأسواق، وطبيعة الطلب الاقتصادي، وبهذا المعنى لا يمكن الحديث عن عولمة نموذج واحد، بل عن إعادة تشكيل متعددة المسارات لقطاع الاستشارات في عصر الذكاء الاصطناعي. ويؤكد الاقتصادي الألماني كارل هاينريش بولاني (Karl Polanyi) في مقولته الشهيرة إن الأسواق لا تعمل في فراغ، بل تتشكل وفق السياق الاجتماعي والمؤسسي الذي تعمل داخله، وهو ما يفسر التباين العالمي في استجابة أسواق الاستشارات لثورة الذكاء الاصطناعي.

١. أسواق آسيا (سنغافورة، الهند، الصين)

تعدّ الأسواق الآسيوية من أكثر المناطق تقبلاً وسرعة في تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي داخل قطاع الاستشارات، لكن دون أن يقترن ذلك بضغط كبير على الرواتب، والسبب الرئيس هو انخفاض مستوى الأجور الابتدائية نسبياً مقارنة بالولايات المتحدة وأوروبا.

تشير بيانات (McKinsey Asia 2024) إلى أن أكثر من ٦٥٪ من شركات الاستشارات في سنغافورة والهند دمجت أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي في عمليات التحليل وإعداد العروض، مقابل متوسط عالمي يقارب ٤٥٪. وفي الهند تحديداً، حيث تتراوح رواتب المستشارين المبتدئين بين ٢٥٠٠٠ و ٤٥٠٠٠ دولار سنوياً، لم يكن هناك دافع اقتصادي قوي لتجميد الأجور، بل شهدت السوق زيادة ملحوظة في التوظيف التقني².

1 . Erik Brynjolfsson, How Will Machine Learning Transform the Labor Market? <https://www.hoover.org/research/how-will-machine-learning-transform-labor-market>

2 . AI in Asia: Reimagining banking operations through agentic AI, December 12, 2025 | Report. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/ai-in-asia-reimagining-banking-operations-through-agentic-ai>

فقد ارتفع الطلب على وظائف **Data & AI Consulting** بنسبة تجاوزت ٣٠٪ بين **Deloitte Asia Pacific** ٢٠٢٣-٢٠٢٥، خصوصاً في بنغالور وحيدر أباد وشنغهاي، وفق تقرير **Deloitte Asia Pacific** (٢٠٢٥)، ويعكس هذا المسار تحول آسيا إلى مركز إنتاج معرفي تقني يخدم الأسواق العالمية، بدل أن يكون مجرد مستهلك للنماذج الغربية.

ويرى الاقتصادي الصيني جوستين ييفو لين (Justin Yifu Lin) أن الميزة التنافسية في الاقتصادات الصاعدة لا تكمن في استبدال الإنسان، بل في تعظيم إنتاجيته عبر التكنولوجيا، وهو ما ينسجم مع النموذج الآسيوي الحالي.

٢. الشرق الأوسط (السعودية، الإمارات): عكس الاتجاه العالمي

على عكس المسار الأمريكي، تشهد أسواق الشرق الأوسط -ولا سيما السعودية والإمارات العربية المتحدة- توسعاً قوياً في قطاع الاستشارات، مدفوعاً بمشاريع تحول اقتصادي كبرى، مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، واستراتيجيات التنويع الاقتصادي، والتحول الرقمي الحكومي.

وتشير بيانات (PwC Middle East (2024) إلى نمو سوق الاستشارات في المنطقة بمعدل سنوي تجاوز ١٢-١٥٪، وهو من أعلى المعدلات عالمياً. ونتيجة لذلك، ارتفعت الرواتب بدل أن تتجمد؛ إذ زادت رواتب المستشارين ذوي الخبرة التقنية والاستراتيجية بنسبة تراوحت بين ٨-١٨٪ خلال الفترة ٢٠٢٣-٢٠٢٥، بسبب ندرة المواهب المحلية والإقليمية¹.

كما شهدت المنطقة توسعاً في التوظيف، لا سيما في مجالات:

- التحول الرقمي الحكومي
- الذكاء الاصطناعي والسياسات العامة
- إدارة المشاريع العملاقة (Mega Projects)

٣. أسواق أفريقيا وأمريكا اللاتينية: بدايات حذرة

أما في أسواق أفريقيا وأمريكا اللاتينية، فإن التأثير لا يزال محدوداً ومتدرجاً، فبحسب تقرير **World Economic Forum (2024)**، لم تتجاوز نسبة تبني الذكاء الاصطناعي التوليدي في شركات

1. Consulting in the Middle East: How Firms Are Powering Economic Transformation. <https://consultingquest.com/insights/middle-east-consulting-market-2025/>

الاستشارات بهذه المناطق ٢٠-٢٥٪، نتيجة ضعف البنية الرقمية، ومحدودية الاستثمار، وتركز الطلب في المشاريع الأساسية.

ويتميز التوظيف في هذه الأسواق بأنه محدود العدد دون ضغط كبير على الرواتب، التي تُعد منخفضة أصلاً مقارنة بالأسواق المتقدمة. وتُظهر البيانات أن الرواتب الاستشارية ارتفعت بنسب طفيفة تراوحت بين ٣-٥٪، مدفوعة بالتضخم أكثر من كونها نتيجة طلب فعلي على المهارات المتقدمة¹.

تحليل الاتجاه العالمي العام

عند تجميع هذه المسارات، يمكن استخلاص اتجاه عالمي واضح ذي منطقتين اقتصاديتين مزدوجتين:

- الأسواق مرتفعة الأجور (الولايات المتحدة، أوروبا الغربية) تميل إلى تجميد الرواتب وتقليص التوظيف المبتدئ، مع تعظيم الاعتماد على الذكاء الاصطناعي لرفع الإنتاجية.
- الأسواق النامية أو ذات المشاريع الكبرى (الشرق الأوسط، أجزاء من آسيا) تشهد ارتفاعاً في الرواتب ونقصاً في المواهب، مع توسع في التوظيف البشري المدعوم بالتكنولوجيا.

ثالثاً: كيف يعيد الذكاء الاصطناعي تشكيل النموذج الاقتصادي لقطاع الاستشارات؟

يمثل الذكاء الاصطناعي التوليدي اليوم قوة إعادة هندسة اقتصادية لا تقتصر على أدوات العمل داخل قطاع الاستشارات، بل تمتد إلى جوهر نموذج التنظيم والوظيفي، فالتحول الجاري ليس مجرد أتمتة لمهام تقليدية، بل انتقال من نموذج هرمي كثيف العمالة إلى نموذج أكثر تسطيحاً، أعلى إنتاجية، وأشد انتقائية في رأس المال البشري.

١. تسطيح الهيكل التنظيمي

لطالما اعتمدت شركات الاستشارات على هيكل هرمي كلاسيكي، قاعدته العريضة من المحللين المبتدئين، تتدرج نحو قمة ضيقة من الشركاء والخبراء، غير أن الذكاء الاصطناعي التوليدي أحدث ما يمكن تسميته بالتآكل القاعدي للهيكل الهرمي، حيث باتت المهام التي كانت تبرر وجود أعداد كبيرة من الموظفين المبتدئين تُنجز اليوم عبر الخوارزميات بسرعة ودقة أعلى.

¹ The Future of Consulting in Africa: Trends, Opportunities, and Realities for 2025
<https://consultingquest.com/insights/consulting-in-africa-2025-trends/>

تشير بيانات (McKinsey Global Institute (2024) إلى أن فرق العمل الاستشارية تقلص متوسط حجمها بنسبة ٢٠-٣٠٪ في المشاريع الاستراتيجية المعتمدة على أدوات الذكاء الاصطناعي، دون انخفاض في جودة المخرجات.

٢. المهام التي يزيحها الذكاء الاصطناعي

وفقاً لتقارير (Bain & Company (2024) و Boston Consulting Group (2023) ، فإن الذكاء الاصطناعي بات قادراً على تنفيذ نسبة تتراوح بين ٥٠-٧٠٪ من المهام

التي كان يؤديها المستشارون المبتدئون، ومن أبرزها:

- التحليل الكمي للبيانات الضخمة.
- إعداد التقارير والعروض التقديمية القياسية.
- إنشاء النماذج المالية المعيارية.
- محاكاة السيناريوهات التشغيلية والاستراتيجية.
- أبحاث السوق الأولية وتجميع المعلومات.

هذا الإزاحة لا تعني اختفاء الوظيفة الاستشارية، بل إعادة تعريفها، فالذكاء الاصطناعي لا يقدم حكماً سياقياً، ولا يتحمل مسؤولية القرار، لكنه يغيّر نقطة البداية التي ينطلق منها المستشار البشري.

٣. المهارات المطلوبة: من التنفيذ إلى التصميم والتدقيق

أدى هذا التحول إلى انتقال جذري في طبيعة المهارات المطلوبة، من مهارات التنفيذ إلى مهارات التصميم والتدقيق، وتُظهر بيانات (World Economic Forum (2025) أن أكثر من ٦٠٪ من

شركات الخدمات المهنية باتت تعيد تصميم مساراتها الوظيفية حول المهارات التالية:

- إتقان أدوات الذكاء الاصطناعي التوليدي وتوجيهها بفعالية.
- التحليل المتقدم وربط النتائج بالسياق الاقتصادي.
- التفكير الاستراتيجي الاحترافي.
- تدقيق مخرجات الذكاء الاصطناعي، لضمان الدقة، والتحيز العادل، والامتثال الأخلاقي والتنظيمي.

الخلاصة :

يتجاوز أثر الذكاء الاصطناعي التحول التقني داخل شركات الاستشارات ليطال البنية الاجتماعية لسوق العمل المعرفي نفسه، فقد أسهم هذا التحول في تعميق الفجوة داخل الطبقة المهنية الواحدة، بين خريجين تقليديين وآخرين يمتلكون تكويناً هجيناً يجمع بين الإدارة والبيانات والذكاء الاصطناعي، مع ما يرافق ذلك من تفاوت متزايد في فرص التوظيف ومستويات الأجور، وبذلك لم يعد عدم المساواة ناتجاً عن غياب التعليم، بل عن نوعيته وقدرته على مواكبة التحول التكنولوجي .

تُظهر النتائج أن الذكاء الاصطناعي لم يعد أداة لتحسين الكفاءة فقط، بل أصبح قوة بنيوية تعيد تعريف القيمة البشرية في الاقتصاد المعرفي، وتكسر الارتباط التاريخي بين كثافة العمالة ونمو القيمة المضافة . وفي هذا السياق، يتعرض خريجو برامج الإدارة التقليدية لضغوط متصاعدة لإثبات قيمة استراتيجية وإنسانية لا يمكن للخوارزميات محاكاتها، مثل القيادة، والحكم الرشيد، وإدارة التعقيد .

ويمكن الاستفادة من التغيرات في سوق العمل نتيجة تصاعد التكنولوجيا الذكية، بإعادة صياغة رأس المال البشري نفسه، فالمستقبل سيكون لمن يمتلك «الذكاء المزدوج»: عمقاً معرفياً إنسانياً، وقدرة تقنية واعية على توظيف الذكاء الاصطناعي أخلاقياً واستراتيجياً، بذلك لا يصبح الذكاء الاصطناعي تهديداً اجتماعياً، بل أداة لرفع جودة العمل، شرط أن تواكبه سياسات تعليمية وسوق عمل أكثر شمولاً وعدالة .

المصادر والمراجع

1. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI. McKinsey & Company, 2023.
2. Frey, C. B. The Technology Trap: Capital, Labor, and Power in the Age of Automation. Princeton University Press, 2019.
3. AI in Asia: Reimagining banking operations through agentic AI. McKinsey & Company, 2025.
4. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/ai-in-asia-reimagining-banking-operations-through-agentic-ai>
5. Consulting in the Middle East: How Firms Are Powering Economic Transformation. Consulting Quest, 2025.
6. <https://consultingquest.com/insights/middle-east-consulting-market-2025/>
7. Erik Brynjolfsson. How Will Machine Learning Transform the Labor Market? Hoover Institution.
8. <https://www.hoover.org/research/how-will-machine-learning-transform-labor-market>

9. How AI is Redefining Strategy Consulting: Insights from McKinsey, BCG, and Bain. Medium.
10. <https://medium.com/@takafumi.endo/how-ai-is-redefining-strategy-consulting-insights-from-mckinsey-bcg-and-bain-69d6d82f1bab>
11. Management Consulted. Consulting Salaries Report 2024-2025.
12. <https://managementconsulted.com/consultant-salary/>
13. Management Consulting in the US: Market Size, Industry Analysis, Trends and Forecasts (2025-2030). IBISWorld.
14. <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/management-consulting-industry/>
15. The Future of Consulting in Africa: Trends, Opportunities, and Realities for 2025. Consulting Quest.
16. <https://consultingquest.com/insights/consulting-in-africa-2025-trends/>

من التضخم المفرط إلى اليورو¹

تشارلز إينوك

مستشار مالي مستقل

آن ماري غولد

مستشارة مالية مستقلة

ستتضم بلغاريا، التي تحملت واحدة من أصعب التحولات من الشيوعية، إلى منطقة اليورو في عام ٢٠٢٦

في صباح يونيو الدافئ في صوفيا في أوائل عام ٢٠٢٥، انتشرت الأخبار بسرعة عبر قاعات البنك الوطني البلغاري. وقد اكتمل تقرير التقارب الذي طلبته بلغاريا من المفوضية الأوروبية والبنك المركزي الأوروبي في شباط/فبراير. لقد وزن اقتصاد بلغاريا وقوانينها مقابل متطلبات الانضمام إلى العملة الموحدة لأوروبا.

ولم يكن هذا التقرير الأول من هذا القبيل، ولكن بلغاريا لم تظهر حتى الآن أبدا الامتثال الكامل لمتطلبات الانضمام. ومع ذلك، ستكون هذه المرة مختلفة. يعتقد البلغاريون أن بروكسل وفرانكفورت ستضفيان الضوء الأخضر هذه المرة على عضوية بلادهم في منطقة اليورو.

كان البلغار يعملون نحو هذه اللحظة لفترة طويلة. انضمت البلاد إلى الاتحاد الأوروبي في عام ٢٠٠٧ وتأمل في الجلوس على طاولة منطقة اليورو بعد ذلك بوقت قصير. سيستغرق الأمر ١٨ عاما لتحقيق هذا الهدف: ستصبح بلغاريا العضو الحادي والعشرين في منطقة اليورو في ١ يناير ٢٠٢٦. لفهم هذا المسار الرائع، يجب أن نعود إلى التسعينيات.

بعد انتقال صعب من الشيوعية، تبنت بلغاريا اليورو بعد ١٨ عاما من انضمامها إلى الاتحاد الأوروبي في عام ٢٠٠٧ وتواجه العديد من الأزمات المالية والوباء.

¹ CHARLES ENOCH, ANNE-MARIE GULDE, From Hyperinflation to the Euro, IMF, 22-12-2025, [Link](#).

١٩٩٦-٢٠٠٦ : من التضخم المفرط إلى عضوية الاتحاد الأوروبي

كان الانتقال من الشيوعية إلى الرأسمالية صعبا في جميع أنحاء أوروبا الوسطى والشرقية. لكن رحلة بلغاريا كانت من بين الأكثر إيلا. بعد نشوة التخلص من الديكتاتورية الوحشية، شرع الواقع. استمرت الشركات المملوكة للدولة في السيطرة على الاقتصاد ورفع الديون التي لا يمكن أن تأمل أبدا في سدادها. نظرا لأن هذه الشركات وظفت العديد من الأشخاص وكانت لا يمكن المساس بها سياسيا، استمرت البنوك في الإقراض، وأنقذ البنك المركزي والحكومة البنوك.

بحلول عام ١٩٩٦، لم يتم سداد أكثر من ٦٠٪ من القروض. أدى إغلاق البنوك إلى تآكل الثقة في النظام المالي حتى مع استمرار عمل بنوك الزومبي. عندما طبع البنك المركزي الأموال، اندلعت الأزمة. تقلص الاقتصاد، وارتفعت أسعار الفائدة والتضخم، وارتفع الدين العام إلى أكثر من ١٢٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي - وهو غير مستدام بالنسبة لبلد منخفض الدخل المتوسط.

عرف السياسيون والجمهور أن هناك حاجة إلى إصلاحات كبيرة. ولكن في حين استمرت المناقشات حول ما يجب القيام به، انخفض القاع من الاقتصاد - والعملية، ليف. بحلول مارس ١٩٩٧، كان التضخم السنوي أعلى من ٢٠٠٪. انخفضت القوة الشرائية للمعاشات التقاعدية والدخل بشكل كبير. عندما أصبحت العملة عديمة القيمة، فقد الناس مدخرات حياتهم. أولئك الذين لم يكن لديهم دولارات تحت المرتبة أو السلع لبيعها في السوق السوداء لم يتمكنوا من تغطية حتى الضروريات الأساسية.

وصلت المعارضة إلى السلطة، وتحرك رئيس الوزراء الجديد إيفان كوستوف - بالتعاون الوثيق مع صندوق النقد الدولي - لتحقيق الاستقرار في الاقتصاد. تم إغلاق أضعف البنوك، ومع تضخم الدين العام (الصادر في ليفا)، كانت الحكومة الجديدة مستعدة لاتخاذ خطوة رئيسية لتحقيق الاستقرار في التضخم ودعم المصدقية والاستقرار المالي على المدى الطويل: إنشاء مجلس عملة.

هذا يعني ربط قيمة ليف بشكل صارم بعملة احتياطية دولية، في ذلك الوقت المارك الألماني ولاحقا اليورو. لا يمكن لبلغاريا إصدار ليفا إلا على أساس احتياطياتها الحالية والمكتسبة حديثا من الماركات الألمانية والذهب، مع بعض المرونة المحدودة استنادا إلى الاحتياطيات الإضافية التي تم تخصيصها لضمان استقرار القطاع المصرفي. سيدير البنك الوطني البلغاري الترتيب بشفافية - وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على الثقة.

لتعزيز ثقة الجمهور، كتبت الحكومة مجلس العملة في قانون، مما يضمن أن أي تغييرات في المجلس يجب أن يوافق عليها البرلمان وبالتالي يتم إجراؤها علنا. كما دعت الحكومة صندوق النقد الدولي إلى التحقق من احتياطات بلغاريا. في يونيو ١٩٩٧، في الليلة التي سبقت بدء تشغيل مجلس العملة، تم قياد أحد المؤلفين (آن ماري) إلى القبو في قبو البنك المركزي لمراقبة العد النهائي لسبائك الذهب.

بدأ الاقتصاد في الاستقرار بعد إعلان مجلس العملة في مارس من ذلك العام. انخفض التضخم إلى ٢٢٪ بحلول عام ١٩٩٨، وانخفضت أسعار الفائدة أيضا. في غضون أشهر، بدأ الاقتصاد في النمو مرة أخرى. ارتفع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٣.٥٪ في عام ١٩٩٨ بعد انخفاضه بنسبة ٦.٩-١٠.٩٪ في عامي ١٩٩٦ و١٩٩٧ على التوالي. انخفض الدين العام بمقدار النصف تقريبا.

حققت بلغاريا انتصارا بشق الأنفس.

ولكن في سعيها للحصول على عضوية الاتحاد الأوروبي، لا يزال لدى البلاد جبال لتسلقها. دعت السوق الحرة إلى الشركات الخاصة والبنوك - التي كانت غير موجودة تقريبا في السابق. وكان على الدولة تعزيز سيادة القانون وقدرتها على حكم مثل هذا الاقتصاد.

بعد الاستقرار السياسي النسبي في العقد الأول من مجلس العملة، جلبت العقود التالية عدم استقرار سياسي متزايد - وما مجموعه ١٨ حكومة مختلفة - بما في ذلك حكومة بقيادة ملك الأطفال في الحرب العالمية الثانية وثلاثة بقيادة رجل أعمال. طوال هذا الاضطراب، كان مجلس العملة وانخفاض التضخم الذي جلبه يحظى بشعبية كبيرة. لكن التقييد المالي المطلوب أجبر في بعض الأحيان على اتخاذ خيارات صعبة، وصوت الناس بأقدامهم - هاجر ما يقرب من مليون شخص من أصل ٨.٥ مليون شخص في البلاد خلال هذا الوقت.

ومع ذلك، أنجزت بلغاريا الكثير. بحلول عام ٢٠٠٧، عندما رحب الاتحاد الأوروبي ببلغاريا كعضو جديد (إلى جانب رومانيا)، كان ٧٥٪ من الاقتصاد مملوكا للقطاع الخاص، بما في ذلك جميع البنوك. تم تعزيز المؤسسات الرئيسية، وبدأت أسواق رأس المال في التطور. حققت البلاد وضعها من ذوي الدخل المتوسط الأعلى.

٢٠٠٧-٢٠٢٤: آلام النمو والصدمات الخارجية

مع عضوية الاتحاد الأوروبي في متناول اليد، ركز صانعو السياسات الاقتصاديون في بلغاريا على هدفهم التالي: الدخول في آلية سعر الصرف الأوروبية (ERM II)، والمعروفة باسم "غرفة الانتظار لليورو". كانوا يأملون في تحقيق ذلك في غضون عامين، تماما مثل دول البلطيق التي دخلت الاتحاد الأوروبي مع مجالس العملات المعمول بها. ثم بمجرد عامين بعد ذلك، اعتقد صانعو السياسات، يمكنهم السعي للحصول على عضوية كاملة في منطقة اليورو.

بدا الاضطراب المالي الذي بدأ يؤثر على بعض البلدان في منتصف عام ٢٠٠٧ بعيدا عن أرض الورود في البداية. كان الاستثمار يتدفق إلى البلاد، وهو أمر مرحب به بالتأكيد. لكن إقراض العملة الصعبة، وازدهار الإسكان، ونمو الأجور الزائد أثار التضخم المكون من رقمين ودفع عجز الحساب الجاري إلى ما فوق ٢٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي. ومنعت هذه الاختلالات بلغاريا من الانضمام على الفور إلى ERM II.

واصلت البلاد العمل على سد فجوة الثروة مع الدول الأوروبية الأخرى. بحلول عام ٢٠٠٩، أثبت مجلس العملة قيمته مرة أخرى، وعاد التضخم إلى أقل من ٢.٥٪. لكن الاضطراب الذي بدأ في عام ٢٠٠٧ كان الآن إعصارا - وصلت الأزمة المالية العالمية إلى وسط أوروبا، واعتقد الكثيرون أن اليورو نفسه معرض للخطر وأن منطقة اليورو لن تفكر في أعضاء جدد في أي وقت قريب.

لم يدخل أحد غرفة الانتظار باليورو لأكثر من عقد من الزمان.

أظهرت الأزمة المصرفية المحلية القصيرة ولكنها مدمرة في عام ٢٠١٤ عمق تحديات الحوكمة المتبقية. بعد ذلك بوقت قصير، في ظل الحكومة الثانية لرئيس الوزراء بويكو بوريسوف، كانت بلغاريا مستعدة لإجراء دفعة كبيرة أخرى للانضمام إلى ERM II.

كان الاتحاد الأوروبي والبنك المركزي الأوروبي داعمين رسميا، لكنهما لا يزالان حذرين بعد الأزمات العالمية ومنطقة اليورو ووسط القلق المتزايد بشأن سيادة القانون في بلغاريا. ودفعوا من أجل مواصلة التقدم بشأن مجموعة من الالتزامات القانونية والمؤسسية المتفق عليها، بما في ذلك تدابير مكافحة الفساد. أكملت بلغاريا هذه المتطلبات بحلول عام ٢٠٢٠ ودخلت أخيراً ERM II في الصيف والاتحاد المصرفي الأوروبي في الخريف، إلى جانب كرواتيا.

أثناء تحقيق هذه المعالم، كانت الحكومة تعمل على تسريع التقارب مع حماية الناس والاقتصاد في الوقت نفسه من الوباء والصدمات الخارجية المتعلقة بالطاقة. دفع الإنفاق العام، على الرغم من أنه ضروري، التضخم إلى أعلى من المستوى المطلوب للتقارب، وتم تأجيل الحلم مرة أخرى.

بحلول عام ٢٠٢٤، كانت الرياح مرة أخرى في خلف البلاد. أعلن البنك الدولي رسمياً أن بلغاريا دولة ذات دخل مرتفع – تتويج لسنوات عديدة من العمل الشاق والنمو المطرد. تمت الموافقة على البلاد كعضو في منطقة السفر الخالية من جوازات سفر شنغن – وهو تصويت مرحب به على الثقة من بروكسل. كانت العملة هي الخطوة الرئيسية الأخيرة في التكامل الأوروبي لبلغاريا.

مع انحسار الوباء وصدمة الطاقة، لاحظت تقارير التقارب الصادرة عن الاتحاد الأوروبي والبنك المركزي الأوروبي لعام ٢٠٢٤ تقدماً كبيراً – على الرغم من الحاجة إلى استمرار اليقظة، فإن قوانين بلغاريا استوفت متطلبات الاتحاد الأوروبي. لكن التضخم كان لا يزال مرتفعاً جداً. ومع ذلك، بحلول نهاية العام، فقد انخفض، وكان محافظو البنوك المركزية في بلغاريا، في عهد الحاكم ديميتار راديف، يشعرون بالثقة. تحدث تقييمات التقارب عادة كل عامين، ولكن البلاد اقتربت كثيراً. هل سيقوم الاتحاد الأوروبي بإجراء مراجعة أخرى بعد عام واحد فقط؟ كانت الإشارات إيجابية، وفي فبراير ٢٠٢٥، طلبت بلغاريا رسمياً تقييماً خاصاً للتقارب.

النجاح في النهاية

العودة إلى يوم يونيو الدافئ. لقد هبط التقرير – ونجح! بعد ما يقرب من ثلاثة عقود من أزمة التضخم المفرط التي تم إحراقها في الذاكرة الوطنية، جاءت اللحظة. استوفت بلغاريا شروط الانضمام إلى منطقة اليورو. في يوم رأس السنة الجديدة ٢٠٢٦، سيصبح العضو الحادي والعشرين في العملة الموحدة. يمثل هذا أيضاً نهاية مجلس العملة. على مدى ما يقرب من ثلاثة عقود، مع ظهور الدورات الاقتصادية والحكومات والأزمات وذهبت، تحمل المجلس. ما هو أكثر من ذلك، على عكس بعض البلدان الأخرى، فقد تمتعت بدعم عام كبير للحفاظ على انخفاض التضخم وكبح جماح الإنفاق المالي. قال المواطنون العاديون إنهم حزينون في الواقع لرؤيتها تذهب، وهو أمر ملحوظ بالنسبة لأداة السياسة النقدية المبكرة إلى حد ما.

يواصل البلغار مناقشة ما إذا كان اعتماد اليورو سيحقق فوائد تتجاوز فوائد مجلس العملة. يخشى البعض من فقدان السيادة النقدية. هذا الخوف في غير محله – لقد قيد المجلس السياسة النقدية بشكل مفيد منذ فترة طويلة.

تجلب عضوية منطقة اليورو العديد من الفوائد :

- ربما يكون السفر داخل أوروبا أكثر وضوحاً لكل بلغاري، سيكون من الأسهل السفر داخل أوروبا دون رسوم سعر الصرف المكلفة.
 - يحصل الاستقرار المصرفي والمالي على دفعة – بموجب مجلس العملة لم يكن هناك مقرض غير محدود من الملاذ الأخير. تشترك البنوك ذات الأهمية النظامية الآن في هذه الوظيفة مع الآلية الإشرافية الوحيدة والبنك المركزي الأوروبي.
 - يمكن للاقتصاد البلغاري المشاركة بشكل مباشر في أسواق المال ورأس المال العميقة في منطقة اليورو، مما يمكن أن يقلل بشكل كبير من تكلفة رأس المال وأقساط المخاطر السيادية.
 - يتم القضاء على تقليل مخاطر العملة التي بقيت على الرغم من مجلس العملة، مما يعزز ثقة المستثمرين.
 - لم تعد بلغاريا بحاجة إلى قبول القرارات النقدية للبنك المركزي الأوروبي بشكل سلبي. كعضو كامل العضوية مع مقعد على الطاولة، سيكون للبلاد رأي في قرارات السياسة النقدية. يمنح تاريخها الحديث كدولة متوسطة الدخل ومستخدمة لمجلس العملة بلغاريا الخبرة لتوسيع فهم البنك المركزي الأوروبي لأعضاء البلقان المحتملين في المستقبل والقدرة على تقديم المساعدة التقنية للبلدان خارج أوروبا.
- إن عدد الدول التي تحاول الخروج من الهشاشة والصراع في مستوى مرتفع بعد الحرب الباردة، والدروس المستفادة من بلغاريا ذات صلة عميقة.
- نجح مجلس العملة لأن تصميمه يجمع بين الانضباط الصارم والمرونة الكافية لضمان الاستقرار المالي. كانت الشفافية القانونية مفتاحاً آخر، وكذلك التنفيذ المتسق – وهو الفضل في ذلك لموظفي الخدمة المدنية في البلاد وحكومات جميع الأطراف. كان أهم ما يكن طول العمر هو الشراء العام – فهم الناس فوائد المجلس وتكاليفه ودعموها.

لا توجد حلول واحدة تناسب الجميع، وقد فشلت مجالس العملات في بعض البلدان . يمكن للبلغاريين تقديم خبراتهم للبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية ويمكنهم مساعدتهم في كل من التصميم والتنفيذ . في حين لا تزال التحديات قائمة، من الانخفاض السكاني إلى استمرار مكافحة الفساد، أكمل البلغار رحلة رائعة من التضخم المفرط والفوضى الاقتصادية إلى العملة الموحدة . عندما يرون سانت . يسافر إيفان ريبلا عبر أوروبا على خلفية عملاتهم المعدنية بقيمة ١ يورو، ويمكن للبلغار أن يفخروا بإنجازهم . كما قال أحد الشباب البلغاريين، "اليورو في جيبي سيجعني أخيراً عضواً كامل العضوية في النادي" .

تسليم الرؤية: خلق القيمة من خلال تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية¹

Acha Leke

A senior partner in McKinsey's Johannesburg office

Avinash Goyal

A senior partner in the Mumbai office

Chaitali Mukherjee

A partner in the Gurugram office

Supriya Kamath

A consultant

الحلقة (١ / ٢)

يمثل تعاقب الرؤساء التنفيذيين، نقطة تحول حاسمة للشركات العائلية Family-Owned Businesses (FOBs). ولنأخذ على سبيل المثال تكتلاً عائلياً أوروبياً تبلغ قيمته مليارات الدولارات، نجح في إدارة خمس دورات من تعاقب الرؤساء التنفيذيين خلال ١٥٠ عاماً. ويصف الرئيس التنفيذي الحالي، من الجيل السادس، اختيار الخلفاء (وإعدادهم لهذا الدور) بأنه أهم قرار تتخذه الشركة: "له تأثير بالغ. فإذا سارت الأمور على ما يرام، يكون التأثير إيجابياً هائلاً. وإذا ساءت، فقد يكون التأثير سلبياً بنفس القدر".

إن سوء إدارة عملية تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية له تداعيات بعيدة المدى، نظراً لأن هذه الشركات تساهم بأكثر من ٧٠٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وتوظف ما يقرب من ٦٠٪ من القوى العاملة في العالم. ولا يقتصر الخطر الذي يهدد الشركات العائلية على تآكل قيمة المساهمين فحسب، بل يمتد ليشمل سمعة العائلة وإرثها أيضاً.

¹ Avinash Goyal ,Acha Leke, Chaitali Mukherjee, Supriya Kamath, A thoughtful CEO succession plan in a family-owned business can both protect the family's vision and achieve institutional renewal, Feb 3,2026, McKinsey & Company, [Link](#).

عند إدارتها بشكل سليم، يُمكن لعملية تعاقب الرؤساء التنفيذيين الحفاظ على رؤية العائلة وتحفيز التجديد المؤسسي. وفقاً لبحث أجرته شركة ماكينزي، تفوقت الشركات العائلية باستمرار على نظيراتها غير العائلية، حيث بلغت عوائد المساهمين ضعف عوائد الشركات غير العائلية خلال الفترة من ٢٠١٢ إلى ٢٠٢٢. إلى جانب عوامل أخرى، تكمن الميزة التنافسية للشركات العائلية في قدرتها على تنفيذ رؤية طويلة الأجل باستمرار. ويُعدّ الحفاظ على هذه الرؤية خلال عمليات انتقال القيادة المتعاقبة تحدياً جوهرياً ومعقداً.

لا يُمكن تطبيق حلول جاهزة على عملية تعاقب الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية. فلكل عائلة ظروفها الخاصة، المتأثرة بالجيل، والحجم، وديناميكيات العائلة، ونطاق العمل. لذا، يتطلب تغيير القيادة نهجاً أكثر تخصيصاً. فعلى سبيل المثال، تُحدد اهتمامات وتطلعات الجيل القادم بشكل مباشر ما إذا كانت قائمة المرشحين المحتملين تشمل أفراد العائلة، أو المديرين التنفيذيين من خارج العائلة، أو كليهما. بشكل عام، يتبع انتقال منصب الرئيس التنفيذي في الشركات العائلية أحد الأنماط الأربعة التالية: من فرد من العائلة إلى فرد من خارجها، ومن فرد من خارجها إلى فرد من خارجها، ومن فرد من خارجها إلى فرد من العائلة.

يُحدد أربعة أنماط رئيسية انتقال القيادة في الشركات العائلية:

١. من رئيس تنفيذي من العائلة إلى آخر: تنتقل القيادة من فرد من العائلة إلى آخر، عادةً عبر الأجيال، بينما يتولى أفراد آخرون من العائلة مناصب تنفيذية أو إدارية أو مساهمة. مثال: انتقال القيادة في شركة أكسيونا الإسبانية، المتخصصة في البنية التحتية والطاقة المتجددة، عام ٢٠٠٤ من خوسيه ماريّا إنتريكاناليس إي مارتينيز كارانديتو إلى ابنه خوسيه مانويل إنتريكاناليس دوميك، الجيل الثالث من العائلة.

٢. من رئيس تنفيذي من العائلة إلى فرد من خارجها: تنتقل القيادة من أفراد العائلة إلى أفراد من خارجها، بينما يحتفظ أفراد العائلة بالإشراف من خلال أدوار أخرى، مثل عضوية مجلس الإدارة. انتقال شركة جيرداو البرازيلية لصناعة الصلب في عام ٢٠١٨ من الرئيس التنفيذي أندريه جيرداو يوهانبيتر، من الجيل الثالث، إلى المدير التنفيذي غوستافو فيرنيك من خارج العائلة.

٣ . انتقال منصب الرئيس التنفيذي بين المديرين التنفيذيين من خارج العائلة: ينتقل منصب الرئيس التنفيذي بين المديرين التنفيذيين من خارج العائلة، بينما تركز العائلة على إدارة الحوكمة والملكية. مثال على ذلك: مجموعة دابور الهندية العملاقة للسلع الاستهلاكية، حيث يشغل أفراد من الجيلين الخامس والسادس من العائلة مناصب في مجلس الإدارة. منذ فصل الملكية عن الإدارة في أواخر التسعينيات، تولى مديرون تنفيذيون من خارج العائلة منصب الرئيس التنفيذي في دابور.

٤ . انتقال منصب الرئيس التنفيذي من خارج العائلة إلى أحد أفراد العائلة: يستعيد أحد أفراد العائلة منصب الرئيس التنفيذي، عادةً مع نضوج الجيل التالي أو عند اختلال التوافق مع القيادة من خارج العائلة. انتقل شركة بيرنو ريكارد في عام ٢٠١٥ من الرئيس التنفيذي غير العائلي بيير برينغيه إلى وريثه من الجيل الثالث ألكسندر ريكارد.

لفهم كيفية تعامل الشركات العائلية مع تعقيدات ومخاطر عملية انتقال الرؤساء التنفيذيين، قمنا بتحليل ٢٠٠ شركة عائلية مدرجة في البورصة، واستطلعنا آراء ١٧٠ شركة عائلية أخرى، معظمها خاصة، حول العالم. بالإضافة إلى ذلك، جمعنا رؤى قيِّمة من خلال مناقشات مع ١٥ من صناع القرار الرئيسيين، والمراقبين المباشرين، والمشاركين في عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية على مستوى العالم.

يكشف بحثنا عن ١١ ممارسة أساسية في عملية انتقال الرؤساء التنفيذيين، تُسهم في النمو والمرونة خلال هذه العمليات في الشركات العائلية - خمس ممارسات جوهرية تُمهّد الطريق لتغيير القيادة، وست ممارسات مميزة تتبناها الشركات الرائدة لضمان أفضل عمليات الانتقال. يتطلب التغيير خمس ممارسات أساسية: تقييم عدة مرشحين لخلافة القيادة، وتمكينهم من بناء قدرات شاملة، وإدارة عملية الانتقال كمشروع، ووضع خطة واضحة للانسحاب واتباعها، وإنشاء آليات حوكمة محايدة ودعمها. في الوقت نفسه، تتضمن أفضل عمليات الانتقال ست ممارسات أساسية. تُعدّ الممارسات الثلاث الأولى الأكثر صلة بأنماط الانتقال المحددة: موازنة أدوار خلفاء العائلة مع قدراتهم وتطلعاتهم (الانتقال من عائلة إلى أخرى)؛ وربط الخليفة من خارج العائلة بإرث العائلة وقيمها ورؤيتها (الانتقال من عائلة إلى أخرى).

الانتقال من العائلة إلى خارجها؛ وتمكين خلفاء المديرين التنفيذيين من خارج العائلة من التفكير والتصرف كمالكين (الانتقال من العائلة إلى خارجها). أما الممارسات الثلاث الأخرى، فهي قابلة للتطبيق في الانتقال من الرؤساء التنفيذيين من العائلة إلى كل من الرؤساء التنفيذيين من العائلة وخارجها: تحديد الأدوار والمسؤوليات ونطاق العمل بوضوح؛ وتشكيل فريق قيادي متكامل؛ وإعداد الشركة بشكل منظم لتكون جاهزة للانتقال.

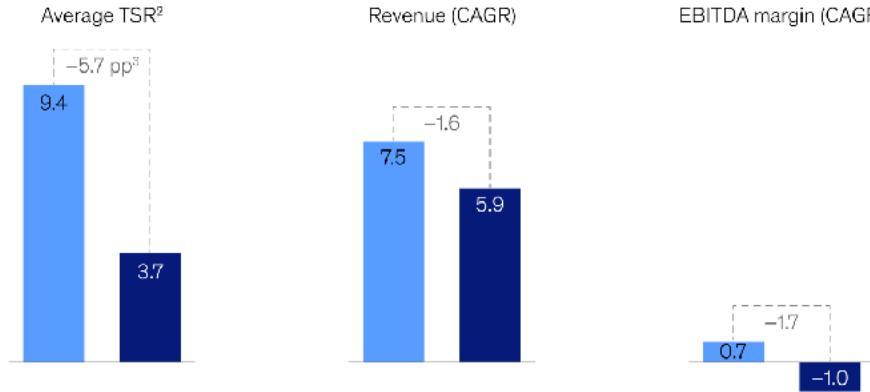
في هذه المقالة، نستعرض نتائج بحثنا ونقدم إرشادات عملية للشركات العائلية التي تمر بمرحلة انتقالية في منصب الرئيس التنفيذي أو تواجه مثل هذا التغيير الجوهري على المدى الطويل.

يؤدي انتقال الرؤساء التنفيذيين في الشركات العائلية، في المتوسط، إلى تآكل قيمة المساهمين. وفقاً لبحث أجرته مجلة هارفارد بزنس ريفيو، يمكن أن تؤدي عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين التي تُدار بشكل سيئ إلى خسارة تصل إلى تريليون دولار من القيمة السوقية سنوياً.

ويشير بحث أجرته شركة ماكينزي إلى أن الشركات العائلية ليست بمنأى عن هذا الخطر. كما تميل الشركات العائلية إلى الأداء الضعيف بمجرد تولي رئيس تنفيذي جديد زمام الأمور. لاحظنا أن متوسط العائد الإجمالي للمساهمين انخفض بمقدار ٥.٧ نقطة مئوية في السنوات الخمس التي تلت تغيير الرئيس التنفيذي، مقارنةً بالسنوات الخمس التي سبقت التغيير مباشرةً. وبالمثل، انخفض نمو الإيرادات ونمو هامش الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك بعد تغيير الرئيس التنفيذي (الشكل ١).

Key financial metrics pre- and post-CEO transition at family-owned businesses, 5-year horizon,¹ %

■ Pretransition
■ Post-transition



¹Includes family-owned businesses in which the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.
²TSR reflects average market-adjusted TSR, indicating excess returns generated over a 5-year period versus the national benchmark index for each family-owned business in the set.
³Percentage points.

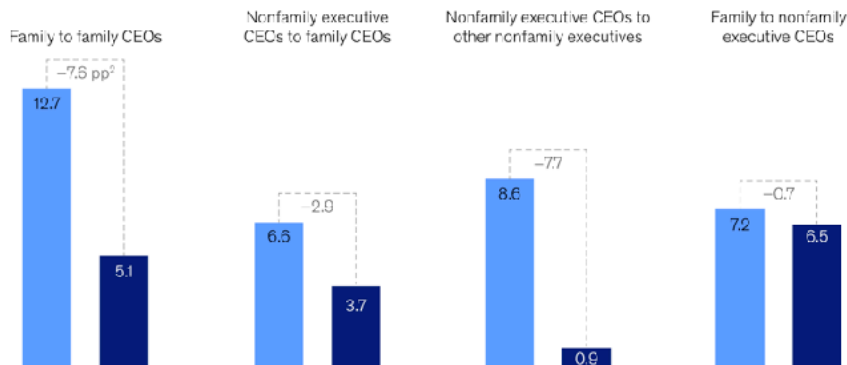
McKinsey & Company

بعد تغيير الرئيس التنفيذي، يتراجع أداء الشركات العائلية في جميع المؤشرات الرئيسية، بما في ذلك قيمة المساهمين.

بالإضافة إلى ذلك، وجدنا أن جميع أنماط تغيير القيادة – سواء كان الرئيس التنفيذي من العائلة أو من خارجها – معرضة لهذا الخطر (الشكل ٢). انخفض متوسط قيمة المساهمين في جميع أنماط تغيير القيادة. علاوة على ذلك، في حالات انتقال القيادة إلى رؤساء تنفيذيين من العائلة، استمر هذا الاتجاه نحو انخفاض القيمة بعد التغيير بغض النظر عن الجيل العائلي الذي تولى زمام الأمور.

Average market-adjusted TSR pre- and post-CEO transition at family-owned businesses, by archetype, 5-year horizon,¹ %

■ Pretransition
■ Post-transition



¹TSR reflects average market-adjusted TSR, indicating excess returns generated over a 5-year period versus the national benchmark index for each family-owned business in the set. Includes family-owned businesses in which the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.
³Percentage points.

McKinsey & Company

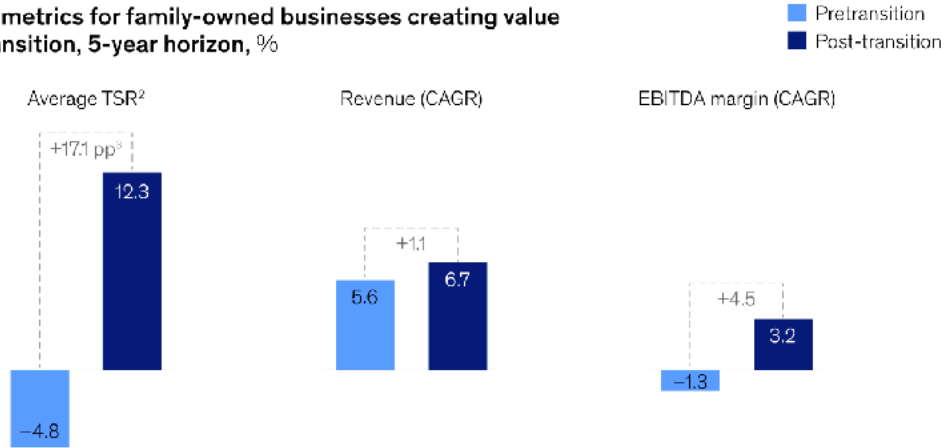
في جميع أنماط تغيير القيادة، ينخفض متوسط عائدات المساهمين في الشركات العائلية بعد التغيير. بعض الشركات العائلية تحسّن اختيار رؤسائها التنفيذيين.

مع ذلك، خالفت نسبة تزيد قليلاً عن ثلث الشركات العائلية في مجموعة البيانات اتجاه تراجع القيمة بعد انتقال الرئيس التنفيذي: فقد حسّنت هذه الشركات، التي تُعزّز القيمة، الأداء التشغيلي بعد انتقال الرئيس التنفيذي، محققةً متوسط عائد إجمالي أعلى ونمواً في الأرباح قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك والإيرادات (الشكل ٣).

Share of family-owned businesses creating value post-CEO transition,¹ %



Key financial metrics for family-owned businesses creating value post-CEO transition, 5-year horizon, %



¹Value creators are defined as family-owned businesses that saw an improvement in average market-adjusted TSR post-transition, alongside an improvement in other revenue growth or EBITDA margin growth. Includes family-owned businesses in which the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.

²TSR reflects average market-adjusted TSR, indicating excess returns generated over a 5-year period versus the national benchmark index for each family-owned business in the set.

³Percentage points.

McKinsey & Company

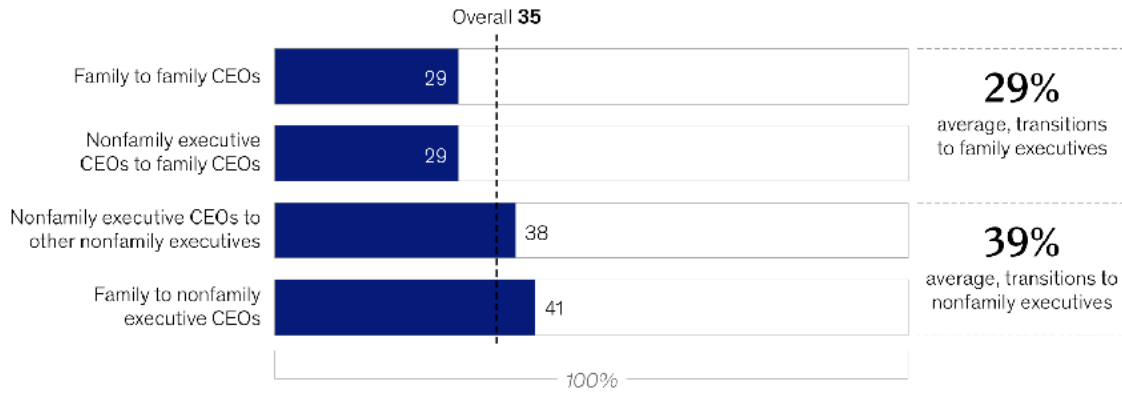
وقد حققت حوالي ثلث الشركات العائلية قيمةً في مختلف مؤشرات الأداء الرئيسية بعد انتقال الرئيس التنفيذي.

بالإضافة إلى ذلك، ورغم أن انتقال الرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة يُحقق نجاحاً أكبر، إلا أن انتقالهم إلى رؤساء تنفيذيين من العائلة – عند نجاحه – يُحقق قيمةً أكبر. ويُحقق الرؤساء التنفيذيون من خارج العائلة نتائج أكثر اتساقاً: يُشير تحليلنا إلى أن ٣٩٪ من حالات انتقالهم إلى رؤساء تنفيذيين من خارج

العائلة حققت قيمةً. في المقابل، حققت ٢٩٪ من حالات انتقالهم إلى رؤساء تنفيذيين من العائلة قيمةً (الشكل ٤)، مما يعكس ارتفاع مخاطر تراجع القيمة نسبياً في حالات تعيين رؤساء تنفيذيين من العائلة.

CEO transitions to nonfamily executives at family-owned businesses are more likely to create value, compared with transitions to family executives.

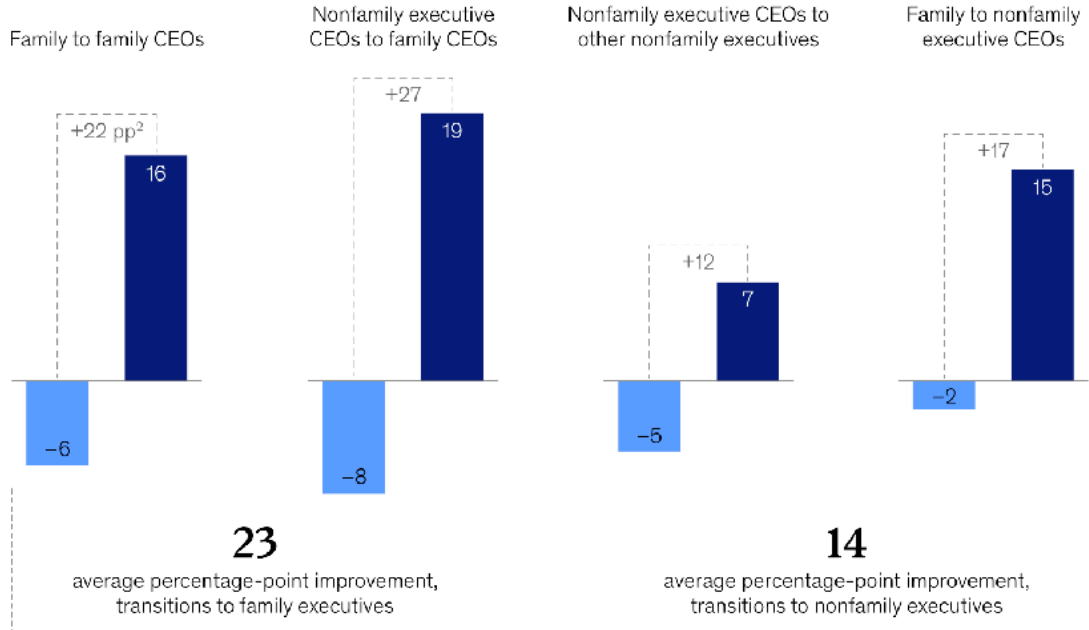
Share of family-owned businesses creating value post-CEO transition, by archetype,¹%



¹Value creators are defined as family-owned businesses that saw an improvement in average market-adjusted TSR post-transition, alongside an improvement in either revenue growth or EBITDA margin growth. Includes family-owned businesses where the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.

McKinsey & Company

لذا، فإن انتقال الرؤساء التنفيذيين إلى رؤساء تنفيذيين من خارج العائلة في الشركات العائلية يُرجَّح أن يُحقق قيمةً أكبر، مقارنةً بانتقالهم إلى رؤساء تنفيذيين من العائلة. مع ذلك، عندما تنجح عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين بين أفراد العائلة، فإنها تُحقق عوائد استثنائية. كشف تحليلنا عن زيادة قدرها ٢٣ نقطة مئوية في متوسط العائد الإجمالي للمساهمين في عمليات الانتقال التي تُحقق قيمة مضافة للرؤساء التنفيذيين من أفراد العائلة، مقارنةً بـ ١٤ نقطة مئوية لعمليات الانتقال التي تُحقق قيمة مضافة للرؤساء التنفيذيين من خارج العائلة (الشكل ٥). ويُشير هذا إلى أن عمليات انتقال الرؤساء التنفيذيين من أفراد العائلة تُعدّ رهانات عالية المخاطر، يُمكن أن تُحقق قيمة كبيرة للمساهمين عند إدارتها بشكل صحيح.



¹TSR reflects average market-adjusted TSR, indicating excess returns generated over a 5-year period versus the national benchmark index for each family-owned business in the data set. Value creators are defined as family-owned businesses that saw an improvement in average market-adjusted TSR post-transition, alongside an improvement in either revenue growth or EBITDA margin growth. Includes family-owned businesses where the successor CEO held office for 5 years or more. In 8% of the family businesses in the data set, CEOs were replaced less than 5 years after the transition.

²Percentage points.

McKinsey & Company

تُحقّق عمليات انتقال القيادة إلى الرؤساء التنفيذيين من أفراد العائلة مكاسب أكبر عند إدارتها بنجاح.

كيف تُصمّم الشركات العائلية الرائدة عمليات انتقال فعّالة للرؤساء التنفيذيين؟

من بين ١٧٠ شركة عائلية شملها استطلاعنا، والتي شهدت انتقالات من رؤساء تنفيذيين من أفراد العائلة إلى مديرين تنفيذيين من العائلة أو من خارجها، برزت ٤٣ شركة كأفضل الشركات أداءً – أي ضمن أفضل ربع من الشركات العائلية بناءً على أداء الأعمال وتقييمات تجربة الانتقال. وقد زادت هذه الشركات إيراداتها وهامش أرباحها قبل الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك بنحو أربع نقاط مئوية على مدى السنوات الخمس التي تلت عملية الانتقال، متجاوزةً بذلك نظيراتها والقطاع ككل. وقد صنّف المشاركون في الاستطلاع هذه الانتقالات بأنها فعّالة للغاية.

كشفت تحليلنا عن ١١ ممارسة أساسية، منها خمس ممارسات جوهرية تُمهّد الطريق للتغيير، وست ممارسات مميزة تُسهم في تحقيق أفضل نتائج في مجال الانتقالات (الشكل ٦).

Family to family CEO focused

Family to nonfamily CEO focused

Applies to both

Distinctive: Six practices differentiated top performers from the rest



Align roles to capability and aspirations, particularly when the family has multiple members involved in the business



Empower and enable the nonfamily successor to think and act like a responsible owner



Equip the successor with a strong understanding of the family's legacy and values, the organization's history and key enablers of success, and the vision



Clearly demarcate responsibilities and swim lanes, within the family and across family and executives



Have a strong bench of complementary leaders to support the incoming CEO



Put the house in order before the transition or as a part of the transition mandate

Foundational: Five practices were most critical in enabling transitions across family-owned businesses



Consider and evaluate multiple candidates when selecting potential successors, from within the family, within the executive team, and externally



Expose the successor candidates to well-rounded experience and capability across different areas



Manage the transition like a project, involve multiple stakeholders, and ensure regular review of success against set goals



Set up and adhere to a robust and aligned "transition out" plan for the incumbent



Put in place credible and neutral governance mechanisms for both family and business; review them regularly and adhere to them even if difficult

McKinsey & Company

تشير أبحاثنا إلى أن ١١ ممارسة تُسهّل انتقال الرؤساء التنفيذيين بنجاح.

النجاح في بيئة العمل والكلام المبطن :

قراءة في ضوء علم النفس التنظيمي

د. حنان محمود عبد الرحيم

كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة سامراء

تشكل بيئة العمل منظومة اجتماعية معقدة تتداخل فيها الأهداف المؤسسية مع العلاقات الإنسانية بين الأفراد. فالنجاح المهني لا يقتصر على الإنجاز الوظيفي، بل يثير أيضاً ردود أفعال متفاوتة من المحيطين. البعض يثمن الجهد ويشجع، في حين يلجأ آخرون إلى النقد المبطن أو التعامل النفسي الذي يخفي وراءه دوافع غير معلنة. هذه الظواهر، وإن بدت عابرة، تعكس ديناميات عميقة تناولها علم النفس التنظيمي بالتحليل والدراسة (Robbins & Judge, 2019).

أولاً: النجاح كعامل مؤلّد للمقارنة

في بيئة العمل، يشكّل النجاح الفردي عنصراً مقلقاً للتوازن الاجتماعي. فبروز أحد الموظفين بإنجازاته يثير المقارنة، ويُشعر البعض بتهديد لمكانتهم أو كفاءتهم. ووفقاً لمفهوم "العدالة التنظيمية" (Organizational Justice) الذي طرحه (Colquitt, 2001)، فإن أي شعور بخلل في التقدير أو التوزيع العادل للفرص قد يدفع البعض للتعبير عن استيائهم بطرق غير مباشرة، منها السخرية المبطنية أو تقليل قيمة الإنجاز.

ثانياً: الكلام المبطن وأثره النفسي

الكلام المبطن في بيئة العمل غالباً ما يتخذ شكل عبارات ظاهرها المجاملة وباطنها الانتقاص. هذا النمط من التواصل يُصنّف ضمن السلوكيات "السلبية - السلبية" (Passive-Aggressive Behavior). ويشير (Baron & Greenberg, 2008) إلى أن هذه السلوكيات تُعد من أشكال العدوان التنظيمي غير المباشر، الذي يؤدي إلى تآكل الثقة بين الزملاء، ويُضعف مناخ العمل الإيجابي.

ثالثاً: العلاقات النفعية في بيئة العمل

من أبرز التحديات التي يواجهها الناجحون وجود أشخاص يتعاملون معهم على أساس المصلحة. هذه العلاقات النفعية لا تقوم على الاحترام المتبادل، بل على ما يمكن للفرد أن يقدمه من منافع آنية. ووفقاً لمفهوم "العلاقات الأداةية" (Instrumental Relationships) الذي أشار إليه (Cropanzano & Mitchell, 2005) في إطار نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، فإن الأفراد الذين يبنون علاقاتهم على أساس نفعي ينسحبون سريعاً عند انتفاء المصلحة، مما يخلق شعوراً بعدم الأمان النفسي لدى الطرف الآخر.

رابعاً: الجرح حين يأتي من المقربين

الأثر النفسي للكلام الجرح يبلغ ذروته حين يصدر عن شخص يُعدّ مقرباً أو ذا مكانة خاصة. يشير (Kahn, 1990) في دراسته عن الانخراط الوظيفي (Employee Engagement) إلى أن فقدان الدعم العاطفي من الزملاء أو المقربين داخل بيئة العمل يؤدي إلى تراجع الشعور بالانتماء التنظيمي، ويولّد حالة من الانسحاب النفسي أو العاطفي.

خامساً: استراتيجيات المواجهة

الرسمية المهنية: التعامل بلغة واضحة ومقتضية تحصر العلاقة في إطار العمل فقط. التقييم الموضوعي للنقد: التمييز بين النقد البناء الذي يسهم في تطوير الأداء، وبين التعليقات التي تعكس دوافع شخصية.

بناء شبكات دعم إيجابية: تكوين علاقات قائمة على الثقة والتقدير المتبادل (Luthans, 2011). إدارة الطاقة النفسية: إدراك أن القيمة الذاتية لا تتحدد بكلام الآخرين، بل بقدرة الفرد على الإنجاز والالتزام.

الختام

إن النجاح في بيئة العمل لا يُختزل في تحقيق الأهداف المهنية فحسب، بل يشمل كذلك مواجهة التحديات النفسية والاجتماعية التي يولّدها هذا النجاح. فالكلام المبطن والعلاقات النفعية ليسا إلا انعكاساً لاضطرابات في التوازن التنظيمي أكثر مما انعكاس لحقيقة الناجحين. ومن منظور علم النفس

التنظيمي، تظل الاستراتيجية الأكثر فاعلية هي تحويل هذه الضغوط إلى دافع للتطوير، والتمسك بالاتزان الداخلي الذي يجعل النجاح صامداً أمام أي محاولات للتقليل من قيمته .

المصادر:

- Baron, R. A., & Greenberg, J. (2008). Behavior in Organizations. Pearson.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior. Pearson.

توظيف الذكاء الاصطناعي في الاقتصاد الإسلامي:

مقاربة شرعية وتنموية

د. هيام سامي الزعبي

استاذ مساعد في الاقتصاد والمصارف الإسلامية

حققت المصارف الإسلامية تطوراً ملموساً في الفترة الأخيرة وانتشاراً عالمياً، كما استطاعت تثبيت دعائمها بعيداً عن التعامل الربوي، وتميزت بقدرتها على تبني التمويلات المؤسسية على المخاطر العالية (صيغ المشاركة في الأرباح والخسائر)، ومن هنا أصبحت الحاجة ملحة لأساليب التحكم وإدارة مخاطر وتصميم صيغ التمويل الإسلامي، بعيداً عن الأساليب التقليدية واستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي.

كما أن عملية تطوير المنتجات المالية الإسلامية تمر بعدة مراحل أساسية أهمها: دراسة احتياجات السوق، والتأكد من توافق المنتج مع مبادئ الشريعة الإسلامية، ومن ثم تصميم الهيكل الشرعي والمالي للمنتج، من خلال اختيار العقود الشرعية المناسبة بالإضافة إلى وضع آلية تحقق التوازن بين الربحية والالتزام الشرعي، وفي مرحلة أخرى لابد من اختبار المنتج وتقييمه، وقبل إطلاق المنتج وتسويقه يجب التأكد من موافقة الجهات الرقابية وهيئة الرقابة الشرعية، وآخر مرحلة المراقبة والاستمرار في التطوير.

وتأتي أهمية تطوير المنتجات المالية الإسلامية من خلال توسيع قاعدة العملاء، وتعزيز الابتكار في مجال التمويل الإسلامي، ودعم التنمية الاقتصادية من خلال توفير تمويل عادل وأخلاقي، ويتطلب ذلك مواكبة التطور التكنولوجي والبحث عن وسائل مبتكرة ضمن الذكاء الاصطناعي.

تعزيز الابتكار في الخدمات المصرفية الإسلامية

تطبيقات الذكاء الاصطناعي أصبحت تلعب دوراً حيوياً في كل القطاعات، أهمها الصناعة المالية الإسلامية، حيث تُسهم في تحسين وتسريع عمليات اتخاذ القرارات المالية وتعزيز فعالية الأنظمة المالية والمصرفية الإسلامية، وتظهر ملامح العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وقطاع الصناعة المالية من خلال جودة الخدمة البنكية، حيث أن المنظمات البنكية تهتم بالربحية تحاول السيطرة على التكاليف وخفض المصروفات التشغيلية متخذة من التكنولوجيا والابتكار أدواتها لتحقيق ذلك، ويصل العميل للخدمات البنكية عن طريق الهاتف والقيام بمختلف العمليات البنكية، مما يسهم في راحة العميل، وهذا ما يتلاءم

مع توقعات العملاء وبالتالي الوصول إلى جودة الخدمات المقدمة، وبناء علاقة وثيقة ذات جودة عالية مع العملاء مما يدفع للالتزام مع تلك البنوك

جودة الخدمة المصرفية

تُعرف بأنها "إرضاء لمتطلبات العملاء ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها للتفوق على متطلبات العملاء"، وتكمن أبعاد جودة الخدمات المصرفية في الجودة المادية تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، وجودة المنظمة (البنك) تتعلق بصورة البنك والانطباع العام عنه من قبل العملاء، والجودة التفاعلية تتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، كما أن هناك من يرى أن جودة الخدمة تتمثل في جودة العمليات وجودة المخرجات تحسين أداء الخدمات المصرفية باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي يتمثل في الخدمات المصرفية الالكترونية وأهمها: خدمة الصراف الآلي، البطاقة الذكية، الخدمات المصرفية المنزلية، الخدمات المصرفية عبر شبكة الانترنت، خدمات نقاط البيع، مراكز الخدمة الهاتفية، وتتميز هذه الخدمات: ليس لها قيود زمنية، سهولة التواصل، تقديم خدمات مصرفية متكاملة وجديدة، تخفيض التكاليف، سرعة انجاز الاعمال المصرفية، سرعة التحديث

إذاً يمكن الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الرقابة والتدقيق الشرعي وزيادة كفاءة وفعالية ودقة عمليات الامتثال الشرعي داخل مؤسسات التمويل الإسلامي، من خلال تقنيات التحليل التلقائي للبيانات، والتحليلات التنبؤية لتقييم المخاطر، وتعزيز التقارير والتوثيق، والرقابة بما يدعم الثقة والشفافية والنزاهة في صناعة التمويل الإسلامي، وهذا يتطلب دمج التطورات الحديثة في الذكاء الاصطناعي مع الإطار الأخلاقي للتمويل الإسلامي، لتعزيز النزاهة الأخلاقية والشفافية، حيث يعمل على جذب المتعاملين إلى صناعة التمويل الإسلامي ونمو واستدامة مؤسسات التمويل الإسلامي في ضوء مقاصد الشريعة.

تحليل الأسواق والاستثمار الإسلامي

يبرز دور الذكاء الاصطناعي في ادارة الاستثمارات بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية من خلال عدة آليات، أهمها:

١ . التحليل والتصنيفية الشرعية: حيث يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل الشركات والأسهم والصناديق الاستثمارية والتأكد من توافقها مع المعايير الشرعية، بالإضافة إلى مراجعة البيانات المالية والتقارير السنوية بشكل أسرع، وتصنيف الأصول بناءً على نسبة الإيرادات غير المشروعة، مثل الفوائد الربوية .

٢ . التنبؤ وإدارة المخاطر: يمكن استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي التي تستبعد المضاربات والأنشطة غير الشرعية، لتحليل البيانات الضخمة وتوقع الاتجاهات في الأسواق المالية، الأمر الذي يساهم في مساعدة المستثمرين في اتخاذ القرارات الاستثمارية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، والتقليل من المخاطر المرتبطة بالاستثمارات .

٣ . تحسين المنتجات المالية الإسلامية: يساهم الذكاء الاصطناعي في تطوير أدوات تمويل إسلامي تتميز بالكفاءة، كالصكوك والتمويل بالمشاركة والمضاربة، من خلال تحليل سلوك السوق والمستثمرين، كما تُسهم في تصميم محافظ استثمارية إسلامية تعتمد على التنوع وتقليل المخاطر بما يتناسب مع أحكام الشريعة الإسلامية .

٤ . الأتمتة والاستشارات الذكية: يقدم الذكاء الاصطناعي روبوتات استشارية لتقديم توصيات استثمارية شرعية مخصصة وفقاً لأهداف المستثمر ومستوى تحمله للمخاطر، والتي تُسهم بدورها في خفض من الاعتماد على القرارات العاطفية واتخاذ القرارات القائمة على بيانات وتحليلات دقيقة .

٥ . تعزيز الشفافية والرقابة الشرعية: يمكن استخدام تقنيات البلوكشين والذكاء الاصطناعي لتتبع المعاملات المالية وضمان الامتثال التام لأحكام الشريعة الإسلامية، وتدقيق العقود والصفقات لضمان خلوها من أي شبهات ربوية أو معاملات غير شرعية .

الذكاء الاصطناعي والتنمية المستدامة من وجهة نظر الاقتصاد الإسلامي

يُعتبر الذكاء الاصطناعي محفزاً لتحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر الاقتصاد الإسلامي من خلال عدة آليات أبرزها:

١ . تعزيز العدالة الاقتصادية: وذلك من خلال توزيع الثروة بشكل عادل والابتعاد عن الاحتكار، ويمكن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير أنظمة تحليلية توزع الموارد بشكل أكثر كفاءة، بالإضافة إلى استخدام أنظمة تكشف الاحتكار .

٢ . تحسين إدارة الزكاة والوقف باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي : يمكن تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات وتحديد الأسر المحتاجة من أجل توزيع أموال الزكاة والوقف بشكل أكثر كفاءة وشفافية .

٣ . دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدول الإسلامية : من خلال تطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي لمساعدة المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال إدارة العمليات والتسويق وتقديم حلول تمويلية مبتكرة .

٤ . تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد : من خلال التركيز على ترشيد الموارد وتحقيق التنمية المستدامة، وتطوير نماذج إدارة ذكية للموارد الطبيعية والطاقة بما يتلاءم مع قيم الحفاظ على البيئة .

٥ . الابتكار في الخدمات المصرفية الإسلامية : وذلك باعتماد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين العمليات المصرفية كالتحقق من الامتثال الشرعي وإدارة المخاطر .

٦ . تعزيز الاستثمارات الإسلامية : حيث أن الاقتصاد الإسلامي يعتمد الاستثمار الحقيقي ويحرم الربا، وتقنيات الذكاء الاصطناعي تساعد في تحليل الأسواق المالية وتحديد فرص الاستثمار المشروعة .

دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز نمو التمويل الإسلامي

تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عدة مجالات تؤدي إلى تطوير وانتشار التمويل الإسلامي، وتسهم في تحقيق التنمية المستدامة، وأهم هذه التطبيقات :

- إدارة المخاطر المصرفية باستخدام الذكاء الاصطناعي
- تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق الرقمي
- الخدمات المصرفية الالكترونية المرتبطة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي

دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الشمول المالي

للتمويل الإسلامي والذكاء الاصطناعي دور كبير في تعزيز الشمول المالي، ويمكن ذلك من خلال تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وبالاعتماد على ركيزتين ليتمكن من الوصول إلى رأس المال بشكل أكثر كفاءة، الأولى : هي إعداد إطار عمل مستدام وشامل يتألف من نهج متدرج يحدد احتياجات أصحاب المشاريع الصغيرة على مختلف المستويات من تطوير الأعمال لتحقيق الشمول المالي، والثانية : إعداد بنية

تحتية مالية يمثّل فيها الحصول على رأس المال حاجة ملحة في الاقتصاد، إذ إن البنية التحتية المرنة تساعد على تقديم الخدمات المالية بشكل أفضل وبفعالية أكبر.

التحديات والمخاطر

• التحديات التقنية والبنية التحتية

تتمثل التحديات التقنية بالكوادر الفنية في البنوك، فلا بد أن تكون الموارد البشرية تمتلك العلم والمعرفة في تطبيقات الذكاء الاصطناعي واستخدام الحاسوب ومواكبة لتطور التكنولوجيا، أما التحديات المتعلقة بالبنية التحتية فيجب العمل على تطوير أجهزة البرامج، وإنشاء مواقع وعدة برامج تطبيقية مما يقع على عاتق البنك تكلفة عالية جدا

• مخاطر التوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية

تواجه البنوك الإسلامية أزمة تشريعية نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، كما أن تقنيات الذكاء الاصطناعي تتداخل فيها علوم مجتمعية تحتاج إلى اجتماع الهيئة التشريعية مع أهل الاختصاص؛ من أجل اتخاذ الأحكام التشريعية المناسبة واعتماد الضوابط والمعايير الشرعية المناسبة

• الخصوصية والأخلاقيات في استخدام البيانات

من خلال المحافظة على سرية المعلومات وسلامتها وأمنها، خاصة بعد ظهور البنوك الالكترونية والبنوك الافتراضية، التي تعتمد على الانترنت؛ لذلك لا بد من حماية المواقع الالكترونية والبيانات الشخصية. وفي الوقت الحاضر بدأ الاهتمام بمواجهة التحديات وقد عملت كثير من المراكز البحثية والمنظمات غير الربحية في مجال تقنيات الذكاء الاصطناعي وأنظمتها، على تحديد نوعية مجموعة من المخاطر، وأثر استخدام مثل هذه التقنيات والأنظمة الخاصة بالذكاء الاصطناعي، والآثار المترتبة عليها، ولمواجهة هذه التحديات والمخاطر، لا بد من وضع قوانين وسياسات وأنظمة، تضبط مسار هذه التقنيات وتعمل على حوكمتها لتجنب الوقوع في مخاطرها، بحيث تكون هذه الأنظمة والقوانين قابلة للتحديث والتطوير.

الضوابط الشرعية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

إن حكم تقنيات الذكاء الاصطناعي المكونة من أجهزة وبرامج، الحل والإباحة ما لم تستخدم في عمل غير مشروع، لأن الأصل في الأشياء الإباحة ما لم يرد دليل على تحريمها، واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي

في المصارف الإسلامية يعتبر أداة للوصول إلى أهداف معينة وتجري على استخدامه الأحكام التكليفية الخمسة .

الضوابط الشرعية لأطراف الذكاء الاصطناعي

١ . الضوابط الشرعية المصنعين والفنيين .

٢ . الضوابط الشرعية للمبرمجين .

٣ . الضوابط الشرعية للمالكين ومقدمي الخدمة .

٤ . الضوابط الشرعية للمستخدمين .

الضوابط الشرعية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المصارف الإسلامية

يمكن تلخيصها بعدة نقاط :

١ . تحقيق المصلحة

٢ . عدم التعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية

٣ . تحقيق الأمن والسلامة

٤ . التأكد من سلامة أجهزة الذكاء الاصطناعي من الناحية الفنية والتقنية

٥ . الرقابة والإشراف على برامج الذكاء الاصطناعي من قبل لجان مختصة

٦ . أن تكون أجهزة الذكاء الاصطناعي آمنة في بيئة العمل

٧ . الحفاظ على أمن البيانات والمعلومات الشخصية

٨ . تقديم خدمات الذكاء الاصطناعي للجميع دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس .

المعايير الشرعية لاستخدام الذكاء الاصطناعي في المصارف الإسلامية

معيير المشروعية: أي أن تكون تقنيات الذكاء الاصطناعي وآليه عمله موافقة للشريعة الإسلامية .

معيير العدل: لا بد أن تُقدم تقنيات الذكاء الاصطناعي للجميع بالعدل دون تفرقة وتمييز على أساس

الدين أو العرق أو اللون .

معيير الكفاءة: ويتحقق بابتكار منتجات وأدوات وآليات مالية تجمع بين الكفاءة الشرعية والكفاءة

الاقتصادية، وتتحقق الكفاءة الشرعية في الذكاء الاصطناعي بضبطه بالضوابط الشرعية، أما الكفاءة

الاقتصادية تتحقق بتقديم منفعة إضافية للمصارف، وخدمات ميسرة ومتميزة، بأقل تكلفة وجهد

معيار الحوكمة: من خلال ضبط أعمال المصارف بمعايير حاكمية، وتحقيق الشفافية لزيادة الثقة بالأعمال المصرفية الإسلامية

معيار الواقعية: بمعنى أن تكون آلية الذكاء الاصطناعي قابلة للتطبيق، وكذلك المنتج يكون قابل للتطبيق
معيار الأهلية: أي تحقق الكفاءة والأهلية للمكلف، بأن يكون قصده موافقا لقصده الشارع من التكليف، فيجب أن يكون المكلف يتصف بالكفاءة في العمل بالسوق، وملما بأحكام الشريعة الإسلامية.
معيار تحقق النفع وانتفاء الضرر: من أجل قياس مدى تحقق النفع وانتفاء الضرر، لأن الشريعة جاءت لتحصيل المنافع ودرء المفاسد.

إذاً التنمية المستدامة التزام بإقامة مجتمع عالمي منصف يدرك ضرورة كفالة الكرامة الانسانية للمجتمع، يمثل الاستقرار والسلام واحترام حقوق الانسان والحريات، حيث ركزت أهداف التنمية المستدامة على محاربة الفقر، كما تهدف تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بكل مجالاتها إلى تعزيز التنمية المستدامة بكل أشكالها بما فيها الموارد البشرية وحماية حقوق الانسان والتعاون الفعال بين الانسان والالة في الحياة والتعلم والعمل، وكل ذلك يتجسد في مبادئ وأسس الاقتصاد الإسلامي الذي يدعو إلى تحقيق العدالة واحترام الملكية الفردية والتكافل الاجتماعي وغيرها من الأسس والمبادئ.

كيف توظف الإدارات المالية تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارساتها

اليومية¹

Alexander Sukharevsky

Senior Partner, London

Andy West

Senior Partner, Boston

Cristina Catania

Senior Partner, Milan

Davide Grande

Partner, Milan

أندريا تريكولي

ماكززي وشركاه

تكشف التجارب العملية في المؤسسات حول العالم كيف أصبحت إدارات المالية تستفيد من قدرات الذكاء الاصطناعي لتوليد رؤى أسرع وأكثر دقة، وتعزيز أنظمة الرقابة، وتحقيق نتائج ملموسة يمكن قياس أثرها. ومع توسع استخدام هذه التقنيات، يتضح أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد أداة تحليلية، بل عنصري محوري يعيد تشكيل طريقة عمل الفرق المالية ويمنحها قدرة أكبر على التنبؤ واتخاذ القرار.

على امتداد العامين الماضيين، تصدر الذكاء الاصطناعي عناوين الأعمال حول العالم، ولم تكن الإدارات المالية بمنأى عن هذا التحول المتسارع. وتشير بيانات مسحية خاصة أعدتها ماكززي وشملت ١٠٢ من الرؤساء الماليين في مختلف القطاعات والمناطق، إلى تنامي لافتي وتيرة تبني هذه التقنيات. فقد أفاد ٤٤٪ من المشاركين بأنهم استخدموا نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي في أكثر من خمسة استخدامات خلال عام ٢٠٢٥، مقارنة بـ ٧٪ فقط في العام الذي سبقه، ما يعكس انتقال الذكاء الاصطناعي من

¹ نقلا عن شركة ماكززي، ٢٠٢٥-١٢-٢٠، رابط.

مرحلة التجربة المحدودة إلى الاستخدام الواسع والمؤثر. ولا يقتصر التحوّل على تبنيّ الاستخدامات فحسب، بل يمتد أيضاً إلى حجم الاستثمار. إذ أشار ٦٥٪ من المشاركين إلى أن مؤسساتهم سترفع مخصصات الاستثمار في الذكاء الاصطناعي التوليدي خلال عام ٢٠٢٥، فيما لم يتجاوز هذا المعدل قبل عامين ربع المشاركين تقريباً. هذا التصاعد السريع يشير إلى إدراك متزايد بأهمية الذكاء الاصطناعي في تعزيز قدرات التحليل والتنبؤ، ودعم اتخاذ القرار المالي على مستوى المؤسسة.

ومع ذلك، تكشف التجربة الفعلية داخل المؤسسات عن حقيقة مختلفة؛ إذ ما يزال تحويل تقنيات الذكاء الاصطناعي إلى قيمة ملموسة أمراً صعب المنال. فوفقاً لإحدى الدراسات، لم ينجح سوى نحو ٥٪ فقط من المشاريع التجريبية للذكاء الاصطناعي في إحداث تأثير حقيقي على الأرباح والخسائر. وهذا الرقم المتدني يعكس فجوة واضحة بين الطموح والنتائج الفعلية على أرض الواقع. ويعود هذا الأداء الضعيف في الغالب إلى مجموعة من الأسباب المتشابهة. فالكثير من المشاريع التجريبية تنهار عندما تواجه ظروف التشغيل الحقيقية، أو تفشل في التكيف مع تدفق البيانات الجديدة والمتغيرة، أو تبقى معزولة عن العمليات الجوهرية للمؤسسة دون دمج فعلي يتيح لها إحداث أثر مستدام. وهكذا، يظل الذكاء الاصطناعي في كثير من الحالات مجرد تجربة واعدة لم تُترجم بعد إلى قيمة مؤسسية قابلة للقياس.

وعلى الرغم من التحديات التي تواجه الكثير من المؤسسات في تحويل الذكاء الاصطناعي إلى قيمة فعلية، فإن بعض إدارات المالية استطاعت تحقيق نتائج ملموسة من خلال الاستخدام المنهجي لهذه التقنيات. فقد نجحت فرق مالية محددة في توظيف الذكاء الاصطناعي، بما في ذلك النماذج التوليدية والجيل الجديد من "وكلاء الذكاء الاصطناعي"، لتعزيز الكفاءة، وتحسين جودة التحليلات، والتخفيف من الأعباء التشغيلية المرتبطة بالمهام اليدوية المتكررة. اطلع على العمود الجانبي بعنوان: "مصطلحات أساسية لفهم المصطلحات المتخصصة في تقنيات الأتمتة والذكاء الاصطناعي". وتتميز هذه المؤسسات بأنها لا تعتمد على مشاريع تجريبية معزولة، بل تطبق الذكاء الاصطناعي بشكل متكامل داخل أهم مجالات العمل المالي. وقد لاحظنا أن عدداً من الرؤساء الماليين وفرقهم بدأوا يستخدمون الذكاء الاصطناعي لتحسين دقة التوقعات المستقبلية، ومراقبة رأس المال بصورة لحظية، وتسريع دورات إعداد التقارير، إضافة إلى كشف فرص جديدة لخفض التكاليف ورفع الكفاءة. ومع انتشار هذه الممارسات، باتت تلك الفرق المالية أكثر قدرة على التكيف، وأكثر استعداداً لاستشراف المتغيرات، وأفضل انسجاماً مع متطلبات مؤسساتهم

المتنامية. وهكذا يتحوّل الذكاء الاصطناعي من مجرد أداة دعم إلى عنصر محوري يعيد صياغة طريقة العمل المالي داخل الشركات.

وفي سياق التوسع المتسارع لاستخدام الذكاء الاصطناعي داخل الإدارات المالية، يتوقف هذا المقال عند ثلاثة مجالات رئيسية نرى استناداً إلى خبراتنا العملية أنها تحقق أعلى قيمة مضافة للمؤسسات عند تبني هذه التقنيات. وتشمل هذه المجالات: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الضوابط، وإدارة السيولة التشغيلية اليومية، وتحسين بنية التكاليف داخل المؤسسة. ولتعميق فهم هذه المحاور، يستعرض المقال في كل قسم مجموعة من دراسات الحالة التي توضح كيف توظّف المؤسسات الرائدة نماذج الذكاء الاصطناعي التوليدي وأنظمة وكلاء الذكاء الاصطناعي لتطوير آليات عملها المالية ورفع كفاءتها التشغيلية. وتكشف هذه التجارب عن تحولات ملموسة في طريقة جمع البيانات وتحليلها واتخاذ القرارات، بما يعزز قدرة الفرق المالية على الاستجابة للمتغيرات بسرعة أكبر وبصورة أكثر دقة. كما يسلط المقال الضوء على خمسة أخطاء شائعة قد تُبطئ رحلة التحوّل، ويبين العوامل الحاسمة اللازمة لتجاوز هذه المعوقات والانطلاق نحو تطبيق أكثر نضجاً وفاعلية للذكاء الاصطناعي داخل الوظائف المالية.

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الضوابط: دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز جودة الرؤى المالية

تسهم أدوات دعم القرار، المعتمدة على مزيج من التحليلات التنبؤية وتقنيات الذكاء الاصطناعي التوليدي، في تسريع الوصول إلى بيانات المؤسسة وتسهيل إعداد التقارير وتشغيل عمليات التوقعات وبناء السيناريوهات المختلفة. وتعمل هذه الأدوات على تعزيز دور القيادات المالية وفرقها، مع توسيع نطاق إتاحة البيانات لتصل إلى صانعي القرار في مختلف وحدات الأعمال. وغالباً ما تعتمد حلول الذكاء الاصطناعي على مجموعة من القدرات المشتركة، تشمل آليات تنبيه تساعد القيادات المالية على توجيه اهتمامها نحو النقاط ذات الأولوية، وتحليلات تفاعلية لأسباب الانحرافات تسهم في تفسير العوامل المؤثرة في الأداء، إلى جانب اقتراح سيناريوهات بديلة يمكن أخذها في الاعتبار عند التخطيط أو التقييم. وتبرز فاعلية الذكاء الاصطناعي في هذه المجالات بفضل قدرته على دمج طبقات متعددة من المعلومات سواء كانت خارجية أو مالية أو تشغيلية، وصياغتها في رؤية متكاملة تدعم القرارات المالية والتنظيمية ذات الأثر.

فعلى سبيل المثال، تعتمد إحدى الشركات العالمية العاملة في قطاع السلع الاستهلاكية على مساعد يعتمد على الذكاء الاصطناعي التوليدي لدعم الفرق المالية في تحليل الفروقات بين الميزانيات ومشاركة النتائج مع القيادات التشغيلية في مختلف الأقسام والأسواق. ويسهم هذا النظام في استبدال العمليات اليدوية المعقدة الخاصة بمعالجة الأرقام وتجميعها، مما يؤدي إلى خفض الوقت المستغرق في هذه المهام بنحو ٣٠٪ وفق التقديرات الداخلية، ويتيح للكوادر المالية التركيز على أنشطة تحليلية ذات قيمة أعلى.

وفي مثال آخر، قامت شركة عالمية في قطاع الصناعات الدوائية الحيوية بتطوير أداة متقدمة لدعم القرارات، تعتمد على الذكاء الاصطناعي التوليدي والذكاء الاصطناعي الوكيل، وأسهمت في تقليص الزمن الذي تحتاجه الفرق المالية لاتخاذ قرارات تخصيص الموارد إلى النصف. فبدلاً من الاكتفاء بجمع التقارير يدوياً وربط البيانات بين الإدارات، أصبح الفريق يبني سيناريوهات معقدة باستخدام اللغة الطبيعية خلال جلسات التخطيط الشهرية. وتستند هذه الأداة إلى دمج بيانات واردة من مصادر متعددة تشمل أنظمة إدارة علاقات العملاء، والبيانات المالية، وتحليلات مزيج الأنشطة التسويقية، وذلك من أجل لتوليد تنبيهات أداء دقيقة، مثل رصد تجاوزات الميزانية أو ملاحظة انخفاض العائد على الاستثمار في قنوات معينة. كما تقدم تحليلات تفسيرية توضح سبب التراجع، عبر تحديد الجزء المسؤول عنه داخل المنظومة، مثل القول: "يعود السبب إلى إحدى فئات الإنفاق المحددة داخل ميزانية الشركة في منطقة جغرافية بعينها". وهذا الأسلوب يوضح أن المشكلة ليست شاملة، بل مرتبطة ببند إنفاق محدد ومكان محدد، ما يسهل معالجتها مباشرة بدلاً من مراجعة الميزانية بأكملها. كما تقترح الأداة خطوات عملية تعتمد على البيانات، مثل التوصية بإعادة توزيع جزء من الميزانية، على سبيل المثال تحويل ١٠٪ من مخصصات فريق المبيعات نحو التسويق الرقمي استناداً إلى الأداء الفعلي والعوائد المتوقعة. ويعكس هذا النهج كيف تسهم تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات التخطيط المالي وتمكين اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة.

وفي مثال ثالث، اعتمدت مؤسسة مالية كبرى في أميركا الشمالية على أداة تعمل بالذكاء الاصطناعي التوليدي لتوليد المسودات الأولى للتقارير الخاصة بمتطلبات نماذج المخاطر الداخلية والتحديثات المرتبطة بها. وتمثل هذه التقارير وثائق أساسية تُستخدم لتوضيح كيفية بناء نماذج تقييم المخاطر داخل المؤسسة وكيف تتطور مع تغير الظروف التنظيمية أو السوقية. كما تسهم الأداة في إعداد نماذج مخاطر مخصصة

للأسواق المختلفة، وذلك عبر دمج بيانات المؤسسة الداخلية مع مصادر معلومات عامة متاحة للجمهور، مثل بيانات السوق والتقارير الاقتصادية. ويؤدي هذا الدمج إلى تسريع عملية كانت تستغرق سابقاً وقتاً طويلاً بسبب الحاجة إلى جمع البيانات من جهات متعددة ثم تحليلها يدوياً. ومع اعتماد هذه المنهجية، أصبحت المؤسسة قادرة على إنتاج نماذج أكثر سرعة ودقة، مع تقليل الزمن التشغيلي المرتبط بالبحث، والتحليل، وإعداد الوثائق التنظيمية. ويبرز هذا المثال الدور المتنامي للذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات الامتثال وإدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية الكبرى.

وتتباين تطبيقات الذكاء الاصطناعي من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن التجارب التي جرى اعتمادها بشكل راسخ داخل بعض الإدارات المالية تكشف عن أثر متكرر في طريقة توزيع الوقت والمهام. فقد أظهرت هذه التطبيقات أن المتخصصين في المالية باتوا يقضون وقتاً أقل يتراوح بين ٢٠-٣٠٪ في معالجة البيانات يدوياً، وهو ما أتاح لهم تحويل تلك الساعات نحو أدوار أكثر استراتيجية ترتبط بدعم تنفيذ خطط المؤسسة وتوجيه قراراتها التشغيلية. كما أسهمت هذه الأدوات في تسريع إعداد تقارير مخصصة تستند إلى مستويات مختلفة من الصلاحيات وضوابط الوصول، بما يحافظ على أمن البيانات وهيكلتها الداخلية. ومع هذا التطور، أصبح توفير الرؤى المالية إلى وحدات الأعمال المختلفة أكثر سهولة وانتظاماً، الأمر الذي يعزز دور الإدارات المالية كجهة محورية في تحليل الاتجاهات ودعم القرارات عبر المؤسسة.

إدارة السيولة التشغيلية: دور الذكاء الاصطناعي في تدقيق الشروط والفواتير لتحقيق دقة أكبر

تُسهم مسارات العمل المعززة بأنظمة وكلاء الذكاء الاصطناعي في دفع الأتمتة إلى مستوى أكثر تطوراً ضمن عمليات المدفوعات والمقبوضات "الصرف والتحصيل"، عبر إدارة الخطوات المتتابعة في هذه العمليات بطريقة متكاملة وأكثر دقة. وتشمل هذه المهام مراجعة الفواتير، ومطابقة الشروط، والتحقق من البيانات، وتحديد الأخطاء أو التعارضات التي قد تعرقل الدفع أو التحصيل. ومع هذا التطور، تصبح فرق المشتريات والمكاتب المرتبطة بها قادرة على معالجة عدد أكبر من المعاملات بوقت أقل، وبمستوى أعلى من الدقة، مقارنة بالأساليب اليدوية التقليدية. ويأتي التحسن نتيجة قدرة هذه الأنظمة على تحليل الوثائق، وربط المعلومات من مصادر مختلفة، والتنبيه إلى أي خلل أو اختلاف يحتاج إلى تعديل، بما يرفع الكفاءة ويقلل الهدر التشغيلي.

وفي أحد التطبيقات العملية، قامت شركة عالمية تعمل في مجال التقنيات الحيوية بتطبيق نظام يعتمد على أنظمة وكلاء الذكاء الاصطناعي للتحقق من مطابقة الفواتير لشروط العقود على مدار العام. ويقوم هذا النظام بقراءة العقود والفواتير بشكل مستمر، ثم مراجعة كل معاملة للتأكد من أن الشروط التعاقدية مثل الخصومات عند الدفع المبكر، أو الأسعار المتدرجة المرتبطة بحجم الشراء، أو الحوافز المبنية على الكميات قد طُبِّقت بدقة، وهو ما يحدّ من ضياع القيمة المالية الناتجة عن سوء تطبيق هذه الشروط من قبل الموردّين. ويعمل هذا النموذج جنباً إلى جنب مع أدوات الأتمتة الموجودة مسبقاً، بحيث يوسّع نطاق الرقابة ليشمل كامل محفظة إنفاق الشركة، ويقلّل الحاجة إلى المتابعة اليدوية للعقود عالية القيمة. وتكمن أهميته في قدرته على تفسير كل عقد من عقود الموردّين، وتحليل بنوده التشغيلية، ومراقبة الفواتير الواردة للتحقق من الالتزام الفعلي بالشروط. ويمتاز النظام كذلك بقدرته على كشف المشكلات التي لا تظهر في فاتورة واحدة فقط، وإنما تتضح عند النظر إلى مجموعة من الفواتير المتتابعة. فعلى سبيل المثال، قد ينصّ العقد على أن المورد يقدم سعراً أقل عند بلوغ حجم الشراء مستوى معين خلال فترة زمنية محددة. وهذه الميزة تعتمد على "الكميات التراكمية"، أي مجموع ما تم شراؤه من المورد خلال الأشهر السابقة. ومن خلال تتبّع هذه الفواتير بشكل جماعي، يستطيع النظام اكتشاف ما إذا كانت الشركة قد وصلت بالفعل إلى هذا الحدّ الذي يتيح لها الاستفادة من السعر الأقل، ومع ذلك لم يطبّق المورد هذا التخفيض. وفي مثل هذه الحالات، يسلّط النظام الضوء على الخلل ويظهر أن الشركة كان يفترض أن تدفع مبلغاً أقل وفقاً لبنود العقد، مما يساعد على استرداد القيمة المالية التي قد تضيع عادةً دون ملاحظة. وبهذا الأسلوب، يوفّر النظام طبقة رقابية لم يكن بالإمكان تحقيقها يدوياً بسهولة، لأنه يجمع البيانات عبر فترة كاملة ويتتبع التغيّرات بدقة، بدل الاكتفاء بمراجعة كل فاتورة على حدة.

ومن خلال اعتماد هذا النظام القائم على الذكاء الاصطناعي، تمكّنت الشركة من كشف فجوات مالية في العقود تُقدّر بنحو ٤٪ من إجمالي إنفاقها، وهي نسبة تُعد شائعة في هذا القطاع. وتُعرف هذه الفجوات عادةً باسم "الخسائر الناتجة عن سوء تطبيق الشروط التعاقدية"، أي المبالغ التي كان يفترض ألا تُدفع لو طُبِّقت شروط العقود بدقة، لكنها تُفقد بسبب أخطاء في الفواتير أو سوء تنفيذ البنود التعاقدية. وفي الواقع يعد هذا الاكتشاف فرصة واضحة لاسترداد القيمة المفقودة وتحسين أداء الهوامش المالية. ولتوضيح الصورة بشكل عملي، فإذا افترض أن شركة يبلغ إنفاقها السنوي نحو مليار دولار، فإن سد فجوة تسرب

تبلغ ٤٪ يعني تحقيق تحسّن متكرر في هامش الربحية يساوي حوالي ٤٠ مليون دولار سنوياً. وبذلك يبرز هذا النوع من الأنظمة كأداة قادرة على تحويل رقابة العقود من عملية يدوية محدودة إلى منظومة دقيقة تكشف الفجوات الصغيرة التي تتراكم بمرور الوقت لتشكّل خسائر كبيرة.

ترشيد التكاليف : كيف يكشف الذكاء الاصطناعي عن فرص التوفير عبر تحليل عمليات الإنفاق بشكل تفصيلي

يسهم الذكاء الاصطناعي في تبسيط واحدة من أكثر المهام استهلاكاً للوقت داخل الإدارات المالية، والمتمثلة في تصنيف التكاليف التفصيلية. ويتم ذلك من خلال تحليل الفواتير المعقدة وأوامر الشراء، ثم تنظيمها ضمن فئات واضحة ومهيكلية، الأمر الذي يحوّل بيانات مشتتة وصعبة القراءة إلى معلومات منظمة يسهل التعامل معها. ومع هذا المستوى من الوضوح، يصبح بالإمكان استخدام تقنيات تحليلية متقدمة لاكتشاف الفجوات ومواطن الهدر التي لا تظهر عادة عند مراجعة البيانات بشكل يدوي. ويساعد هذا النهج على تحديد المصاريف غير المبررة أو التكرارية، ورصد أي عمليات شراء تتجاوز الأسعار المتفق عليها، مما يتيح بناء رؤية أدق حول مجالات التوفير الممكنة داخل المؤسسة.

وفي إطار سعي إحدى المؤسسات المالية الكبرى في أوروبا إلى تحسين فهمها لمستويات الإنفاق غير المباشر والسيطرة عليها، شرعت في تحديد مواطن القصور الخفية داخل عملياتها التشغيلية. ويمثل "الإنفاق غير المباشر" جميع المصروفات التي لا ترتبط مباشرة بالمنتجات أو الخدمات الأساسية للمؤسسة، مثل الطاقة، والسفر، وخدمات المرافق، وهي بنود يصعب عادة تتبعها بدقة بسبب تنوعها وتعدد أطرافها. بدأت المؤسسة بجمع بيانات الفواتير من آلاف الموردين، وتنظيمها ضمن تصنيف تفصيلي للتكاليف يتكون من أربعة مستويات متدرجة في العمق، ويتضمن نحو ٤٠٠ فئة فرعية. ويسمح هذا النوع من التصنيف ببناء صورة دقيقة للغاية للإنفاق، بدءاً من الفئة العامة وحتى التفاصيل الدقيقة لكل عملية شراء. ولمعالجة هذا الكم الكبير من البيانات وتصنيفها بكفاءة، اعتمدت المؤسسة على مزيج من نماذج اللغة الكبيرة وتقنيات التحليلات المتقدمة. وبعد تجهيز قاعدة بيانات منظمة وواضحة، أصبح بالإمكان تطبيق مجموعة من الأساليب الآلية ونصف الآلية، حيث يقوم الخبراء بمراجعة المخرجات لرصد الأنماط والانحرافات التي تشير إلى وجود هدر أو مصروفات غير مبررة. وكشفت هذه التحليلات عن فرص محددة لترشيد التكاليف وتقليل الهدر في مجالات مثل استهلاك الطاقة، والسفر والنقل، وإدارة المرافق.

ورغم أن التوفير المسجل في كل فئة كان محدوداً بشكل فردي، فإن مجموع هذه الوفورات أسهم في خفض الإنفاق بنسبة تقارب ١٠٪ من قاعدة إنفاق ضخمة تُقدَّر بمليارات اليورو. ويبرز هذا المثال القيمة التي يحققها التنظيم الدقيق للبيانات عند دمجها مع أدوات الذكاء الاصطناعي، إذ يتيح كشف الهدر الخفي الذي يصعب اكتشافه بالطرق التقليدية.

وفي مثال آخر، استطاعت شركة أوروبية كبرى تعمل في قطاع التغليف تحسين إدارتها لشبكة الموردين التي كانت تعاني من التشتت والتعدد الكبير، وذلك عبر استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي لتصنيف أكثر من ١٠٠٠٠ مورّد. وكانت الشركة، على مدى سنوات، تركز بشكل رئيسي على الموردين ذوي الإنفاق المرتفع، بينما ظل العديد من الموردين الصغار - وخاصة المرتبطين بالإنفاق غير المباشر - غير واضحين من حيث طبيعة الدور الذي يقدمونه أو حجم تأثيرهم على التكلفة. ومع اتساع هذه الرؤية، ظهرت فرص ملموسة لخفض التكاليف وتحسين إستراتيجيات الشراء، سواء عبر دمج بعض الفئات، أو إعادة التفاوض على العقود، أو توزيع الطلب على موردين يقدمون أسعاراً وخدمات أكثر تنافسية. كما كشف التصنيف الدقيق عن نقص في تنوع قاعدة الموردين، وهي فجوة قد تؤدي إلى اعتماد مفرط على عدد محدود من الجهات، مما أتاح توسيع نطاق التوريد نحو مناطق أو فئات كانت مهملة سابقاً. وبذلك وفّر الذكاء الاصطناعي التوليدي إطاراً أوضح لإدارة العلاقة مع الموردين، وتطوير ممارسات الشراء، وضمان توزيع أكثر توازناً للمخاطر والفرص عبر قاعدة التوريد الكاملة.

تجاوز التحديات التي تعيق توسيع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي في الإدارات المالية

ولتحقيق الاستفادة الكاملة من إمكانات الذكاء الاصطناعي داخل الإدارات المالية، لا يكفي الاكتفاء بإضافة أدوات جديدة إلى أساليب العمل التقليدية، بل يتطلب الأمر إعادة بناء المنظومة التشغيلية في عناصرها الأساسية من عمليات ومهارات وتقنيات حتى يصبح التبني فعالاً وقادراً على توليد قيمة حقيقية. وتُظهر التجارب أن مسار التطوير قد يتباطأ أو يتوقف عند عدد من العوائق المتكررة، التي تشكل تحديات مشتركة أمام العديد من المؤسسات في مرحلة توسيع نطاق استخدام الذكاء الاصطناعي، ومنها:

- الانتظار لحين توفر بيانات مثالية: تميل بعض الفرق إلى تأجيل تحديث العمليات إلى أن تصبح

جميع قواعد البيانات دقيقة بالكامل، ومتراصة، وموحدة وفق معايير ثابتة. ويبدو هذا الشرط

منطقياً من الناحية النظرية، لكنه غير عملي في بيئات العمل الحقيقية، لأن الوصول إلى بيانات مثالية يستغرق وقتاً طويلاً، وقد لا يتحقق بالكامل حتى مع أفضل الأنظمة. وفي الواقع، يمكن للإدارات المالية البدء في تحقيق قيمة فعلية عبر تطوير حالات استخدام تعمل بالاعتماد على البيانات المتوافرة حالياً حتى إن لم تكن مكتملة، مع العمل بالتوازي على تحسين جودة البيانات وبناء أسس أقوى لها. وبهذه الطريقة، تستطيع الفرق المالية تحقيق نتائج ملموسة فوراً، وفي الوقت نفسه تهيئة البيئة التقنية لنجاحات أكبر مستقبلاً.

• **محاولة التحول الشامل دفعة واحدة:** تتعثر بعض الإدارات المالية عندما تربط البدء بتطبيق الذكاء

الاصطناعي بضرورة تجهيز الوظائف كافة دفعة واحدة، بحيث تصبح "جاهزة بالكامل" قبل أي خطوة تنفيذية. ويؤدي هذا الأسلوب إلى إبطاء التقدم، لأن تحديث جميع المجالات في وقت واحد يتطلب تغييرات كبيرة ومعقدة تتجاوز قدرة الفرق على التنفيذ السريع. أما النهج الأكثر فعالية فهو اعتماد التحول التدريجي، عبر تطوير كل مجال على حدة مثل التقارير، أو التوقعات، أو المشتريات، وبناء القدرات خطوة بخطوة. ويسمح هذا الأسلوب بتكوين زخم واقعي، وتعلم مستمر، وثبيت المكاسب في كل مرحلة، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج أكثر استدامة وعمقاً على مستوى الوظيفة المالية ككل.

• **البدء دون خارطة طريق واضحة:** تواجه العديد من المبادرات صعوبة في التوسع حين تُطلق

كمشروعات تجريبية تفتقر إلى رؤية واضحة أو مسار محدد. فعندما يبدأ العمل من دون تحديد الهدف أو أولويات التطبيق، تصبح المشاريع معزولة وغير مترابطة، مما يجعل تطويرها لاحقاً أمراً معقداً وغير مستدام. ويبرز هنا دور الإدارة المالية في صياغة خارطة طريق ترتبط مباشرة بأولويات المؤسسة، مع تحديد واضح لحالات الاستخدام التي ينبغي البدء بها أولاً، وتلك التي يمكن التوسع فيها لاحقاً. ويسهم هذا النهج في توجيه الجهود نحو التطبيقات التي تحقق أثراً أكبر، وتجنب تشتت الفرق بين مشاريع متنافرة أو منخفضة العائد. كما يتطلب نجاح هذه المسارات وجود كوادرات تقنية قادرة على دعم التنفيذ، سواء في إعداد البيانات أو دمج النظم أو تطوير النماذج، لضمان أن تتحول المبادرات التجريبية إلى قدرات مؤسسية قابلة للنمو والتوسع.

• **ضعف التركيز على جانب تهيئة الفرق للتحول:** في كثير من الحالات، لا تكمن العقبة الرئيسية في التكنولوجيا ذاتها، بل في قدرة الفرق على تبنيها والتكيف معها. فحتى أكثر الحلول تطوراً قد تفشل في تحقيق أثر ملموس إذا لم يتم تجهيز العاملين، وشرح آليات العمل الجديدة لهم، وإشراكهم في مراحل التحوّل منذ البداية. ويتطلب تحقيق أثر مستدام بناء قناعة داخل الفرق بأن التحوّل يخدم مهامهم ويدعم نتائجهم، إلى جانب توفير التدريب والمهارات التي تمكّنهم من التعامل بثقة مع الأدوات الجديدة. ويمثل هذا الجانب المعروف بإدارة التغيير عنصراً حاسماً لضمان ترسيخ ممارسات الذكاء الاصطناعي وتحويلها إلى جزء طبيعي من بيئة العمل اليومية.

• **تطبيق الأتمتة على مسارات عمل معقدة وغير متناسقة:** تواجه التطبيقات القائمة على الذكاء الاصطناعي صعوبة في تحقيق نتائج مؤثرة عندما تُطبّق على عمليات تشغيلية معقدة أو غير متناسقة بين الفرق. ففي غياب تبسيط مسار العمل وتوحيده أولاً، تصبح الأتمتة جزءاً من المشكلة بدل أن تكون جزءاً من الحل، إذ تضيف طبقة تقنية جديدة فوق إجراءات غير مستقرة بطبيعتها. ويُعد إزالة الخطوات غير الضرورية وتوحيد الإجراءات الأساسية عبر الفرق المختلفة خطوة حاسمة قبل إدخال الذكاء الاصطناعي. فهذا التبسيط يوفّر أرضية تشغيلية واضحة، ويسمح للتقنيات الحديثة بالعمل بكفاءة وقابلية أكبر للتوسع، ويحدّ من الأخطاء التي تنتج عن التباين في طرق العمل بين الإدارات. ومع وجود عمليات متناسقة ومبسّطة، تصبح الأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي قادرة على تقديم قيمة أكبر، إذ تعمل فوق بنية تشغيلية صلبة وواضحة تسمح بالتوسع المستقبلي دون تعقيد إضافي.

إن تفادي هذه العوائق يستدعي وجود رؤية واضحة تركز على فهم دقيق لاحتياجات العمل، إلى جانب مواءمة قوية بين الأهداف المالية والأولويات التشغيلية، وتركيز مستمر على التنفيذ العملي. فعندما يُدار التحول نحو الذكاء الاصطناعي بمنهج يستند إلى متطلبات الأعمال الحقيقية، تصبح إدارات المالية في موقع أفضل لتحقيق أثر مستدام يمكن البناء عليه وتطويره مع مرور الوقت.

ومع اتساع نطاق تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي، تتضح بصورة أكبر الفروق بين المبادرات التجريبية التي تتوقف سريعاً وتلك التي تنجح في خلق قيمة مستدامة. وتُظهر الدراسات الواردة في هذا المقال أن المؤسسات التي تُحقق نتائج ملموسة هي تلك التي تربط استخدام الذكاء الاصطناعي باحتياجات عمل

محددة، وتعمل على تبسيط عملياتها الأساسية، وتستفيد من التقنية في توفير وقت أكبر للفرق من أجل التركيز على الأعمال الأخرى التي تعتبر مهمة أكثر وذات أولوية. ويبرز لهذه التجارب دلالة واضحة: فالفرصة المتاحة أمام الإدارات المالية حقيقية وواسعة، غير أن اغتنامها يتطلب تجاوز مرحلة التجريب نحو تنفيذ منضبط يستند إلى أولويات العمل واحتياجاته الفعلية. ومع هذا النهج، يتحول الذكاء الاصطناعي من مبادرة مبتكرة إلى قدرة مؤسسية قادرة على دعم النمو وتحقيق أثر طويل المدى.

هل انتهى عصر الأطروحات؟ نظام صيني جديد يمنح الدكتوراه

دون كتابة ورقة علمية¹

ثورة تعليمية تعيد تشكيل علاقة الجامعات بالصناعة

العربية Business

في مشهد غير مألوف داخل قاعات المناقشة الأكاديمية، وقف الباحث الصيني تشنغ ههوي الشهر الماضي أمام لجنة الحكم في جامعة جنوب شرق الصين بمدينة نانجينغ ليدافع عن أطروحته لنيل الدكتوراه. لكن الرجل لم يقدم المجلد السميك المعتاد، ولم يحمل بين يديه عشرات الصفحات المليئة بالمعادلات والنظريات، وبدلاً من ذلك، جاء حاملاً نتاجاً ملموساً عبارة عن مجموعة من كتل فولاذية مدعمة تشبه مكعبات "ليغو"، يمكن تركيبها لتشكيل دعامة هائلة لجسر ضخمة.

هذا الابتكار لم يبق نموذجاً نظرياً. فكتل تشنغ أصبحت اليوم جزءاً رئيسياً من جسر معلق هائل يقطع نهر اليانغتسي، ويجمع بين الطرق البرية وخطوط السكك الحديدية، ما يجعل أطروحته تطبيقاً حياً على أرض الواقع... لا نصاً على رف مكتبة.

شنغ يمثل تحولاً جذرياً في رؤية الصين للتعليم العالي. فهو أحد أوائل طلاب برنامج "الدكتوراه العملية"، الذي يسمح - وفق قانون صدر عام ٢٠٢٤ - بالحصول على درجة الدكتوراه في الهندسة عبر ابتكار منتج جديد أو تقنية قابلة للاستخدام أو إنجاز مشروع هندسي ضخم، من دون الحاجة إلى كتابة الأطروحة التقليدية، بحسب ما نقله موقع "ZME Science"، واطلعت عليه "العربية Business".

هذا التحول ليس أكاديمياً فقط، بل يحمل خلفه رؤية استراتيجية. ففي ظل الضغوط التكنولوجية والعقوبات الغربية والحرب التجارية مع الولايات المتحدة، تسعى الصين إلى إعادة هندسة المهندسين أنفسهم، وتوجيه البحث العلمي نحو ما يمكن لمسه وبنائه واستخدامه... لا ما ينشر فقط.

¹ مجلة العربية، 15 فبراير، 2026، رابط.

من "النشر أو الفناء" إلى ابتكار المنتجات

لفهم سبب الثورة في نظام الدكتوراه الصيني، لا بد من العودة إلى أحد أكبر التحديات التي واجهت الصين أكاديمياً، وهو "هوس العدد".

ففي عام ٢٠٢٢، تصدرت الصين العالم في كمية الأبحاث المنشورة وعدد الدراسات ذات التأثير العالي. وعلى الرغم من أن هذه الأرقام بدت لوهلة إنجازاً ضخماً، إلا أنها أخفت وراءها أزمة عميقة. إذ قاد الضغط المتزايد للنشر - حيث كانت المكافآت والترقيات تعتمد على عدد الأبحاث - إلى ظهور السوق السوداء للمقالات العلمية أو ما يعرف بـ "مصانع الورق". هذه المؤسسات كانت تباع أبحاثاً جاهزة، أو بيانات ملفقة، أو حتى أماكن للمؤلفين في دراسات علمية مقابل آلاف الدولارات.

ومع تفاقم الأزمة، بدأت المجالات الدولية تسحب (تعيد) آلاف المقالات. ففي عام ٢٠٢٣ وحده، تم سحب أكثر من ١٠ آلاف ورقة بحثية حول العالم، نسبة كبيرة منها باحثون صينيون. ووصل الأمر في ٢٠٢٤ إلى قيام إحدى المجالات بسحب ١٨ دراسة صينية دفعة واحدة بسبب مخالفات أخلاقية، بينما اضطرت دور نشر أخرى لإلغاء أعداد كاملة غمرتها الأبحاث المزيفة.

هكذا ولدت ظاهرة "جنرالات الورق" - باحثون يملكون سجلاً ضخماً من الأبحاث، لكنه يتهاوى عند أول اختبار عملي.

الصين تسقط اقتصاد الورق

إلغاء الأطروحة التقليدية هو بمثابة ضربة مباشرة للاقتصاد الموازي للمقالات العلمية. فمع إمكانية التخرج عبر ابتكار جهاز أو تقنية أو نظام هندسي، لم يعد شراء أوراق بحثية أو الاشتراك في "مصانع الورق" ذا معنى. باتت القاعدة الجديدة بسيطة: إذا تمكنت من بنائه... فلا تحتاج إلى كتابة ورقة عنه.

وتقول الحكومة إن الهدف هو القضاء على "العلم الزومبي"، أو الأبحاث التي لا فائدة منها سوى أن يستشهد بها باحثون آخرون.

سد الفجوة بين النظريات والورش

الصين، التي تريد تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجالات حساسة مثل الرقائق الإلكترونية والحوسبة الكمية، أدركت أن امتلاك آلاف الأبحاث لا يعني امتلاك التكنولوجيا نفسها. إذ أكد علماء محليون أن هناك

فجوة واسعة بين المعرفة النظرية التي يتعلمها الطلاب في القاعات، وبين المهارات العملية التي تحتاجها السوق .

منذ إطلاق البرنامج الجديد، حصل ١١ مهندساً على الدكتوراه العملية، شملت ابتكاراتهم كل شيء من كتل الجسور إلى منظومات الإطفاء لطائرات الإقلاع المائي .

من بين الرواد أيضاً الباحث وي ليانفنغ، الذي طور تقنيات لحام متطورة بالليزر ومعدات تصنيعها، وكان أول من يتخرج من جامعة هاربين للتكنولوجيا ضمن هذا الإطار .

برنامج "المهندس المتميز" ... صناعة كتائب من العقول التقنية

تربط الحكومة الصينية هذا التحول بضرورات الأمن القومي . فهي تستهدف المشكلات التي تعد " عنق زجاجة" للصناعة الصينية، خصوصاً في التكنولوجيا المتقدمة .

ومنذ ٢٠٢٢، تم إطلاق برامج تجريبية في ١٨ مجالاً استراتيجياً، تشمل الإلكترونيات والذكاء الاصطناعي والرقائق . وتشير الأرقام إلى :

- إنشاء ٥٠ كلية جديدة للدراسات الهندسية

- تسجيل ٢٠ ألف طالب في المبادرة

- مشاركة ٦٠ جامعة وأكثر من ١٠٠ شركة

- تعاون جامعة تشينغهاوا وحدها مع ٥٦ شركة

- تسجيل ١٠٠ براءة اختراع عبر طلابها المشاركين

وقد جاء قانون ٢٠٢٤ ليكمل المنظومة، من خلال الاعتراف رسمياً بالأطروحة العملية كمسار بديل للدكتوراه .

نظام إشراف مزدوج لضمان الجودة

ولتفادي تحول الدكتوراه العملية إلى دكتوراه سهلة، فرضت الجامعات نموذج إشراف جديد يقوم على مسارين :

- مشرف أكاديمي يضمن الصرامة العلمية

- مشرف صناعي يمتلك خبرة ميدانية وقيم قابلية التطبيق

وبحسب خبراء، يجب على مشاريع الدكتوراه العملية إثبات فعاليتها في ظروف عمل حقيقية، بعكس برامج الدكتوراه الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة، التي لا تزال تتطلب أطروحة مكتوبة.

تحديات تقويم "ما يمكن لمسه"

ورغم الحماس للبرنامج الجديد، تواجه الجامعات تحديات صعبة. فالحكم على جودة أطروحة مكتوبة أسهل بكثير من تقييم آلة أو تقنية أو نظام لحام، خصوصاً حين يتعلق الأمر بتقدير قيمتها الصناعية أو تأثيرها.

ومع أن عدد الحاصلين على الدكتوراه العملية لا يزال ضئيلاً مقارنة ٩٧ ألف طالب دكتوراه تخرجوا في الصين عام ٢٠٢٤، إلا أن المؤشرات المبكرة تشير إلى إقبال كبير من طلاب الهندسة، إذ تقدم ٦٧ منهم للحصول على الدرجة عبر المسار التطبيقي.

ويعتقد متخصصون أن هذا النهج الجديد لن يمتد إلى العلوم الأساسية حيث تبقى النظرية محوراً أساسياً، لكنه قد يتوسع ليشمل المجالات الهجينة مثل تصميم الأجهزة الطبية المتقدمة وأنظمة التشخيص الذكية.

Legal Liabilities Of Accountants

Dr. AbdelGadir Warsama Ghalib

Corporate Legal Counsel

With reference, to the basis for Liability, there are numerous legal theories under which an accountant might be liable. However, the main basis of liability is the duty to exercise ordinary skill and care. Breach of this duty may lead to an action on tort under negligence. Closely related are also suits stemming from agency relationship between accountants and clients. Because this relationship is contractual in nature, breaching such duty might trigger an action in breach of contract.

Moreover, many times the accountant involved in the action will be a partner in a public accountant firm. If so, the law of partnership will be involved, probably resulting in liability for all of the partners. If the accountant is an employee and not a partner, the firm may still be liable under the doctrine of respondent superior.

The liability of the accountant can be both civil and criminal and when an accountant violates a duty, he may be called before a judicial body, an administrative professional body, or both. Accountants, generally have a duty to perform their contractual obligations. If an accountant agrees to complete an engagement by certain time and fails, there will be liability for whatever damages result. For example, suppose an accounting firm agrees to complete an audit by February 15 because it has been informed of a deadline set by a prospective lender to the client. If the audit report is not finished until March and the lender has no more funds available at that time, the accountant would be liable for the client's resulting loss. The fact that the accounting firm had other deadlines would not be a defense.

Ordinarily, an accountant may not delegate responsibilities without the consent of the client. This is because the contract is a personal one, based on the skill, training, and personality of the accountant.

Even when there is no express agreement, the law imposes a duty of care on public accountants engaged to provide services to a client. The failure of an accountant to discover fraud by the client's employees or others is not in itself

proof of negligence by the accountant. The investigative techniques used by accountants will not always uncover the fraud of a skillful person. However, accountants cannot overlook questionable entries or omissions in the accounts and supporting records of the client. The individual circumstances will determine what action the accountant is required to take when he discovers irregularities.

Certainly, it is necessary to notify a person in the management if an accountant has a basis for suspicion of fraud. Notifying a person thought to be a participant in the fraud would never be appropriate.

The traditional defenses of contributory negligence and comparative negligence may apply in negligence action against an accountant. However, courts hesitate to allow the client's contributory negligence to excuse the accountant's negligence because of the accountant's superior skills.

The intentional misrepresentation of material facts or the intentional failure to disclose such information to a client may result in the accountant being found liable for fraud. Such behavior could be described as acting with the knowledge of an untruth or the reckless disregard for the truth. Suppose that an accountant represents that he completed an audit of the client when in reality he merely accepted the accuracy of the client's books without investigation. The accountant may be liable in fraud for any losses suffered by the client from the time when the audit should have discovered the embezzlement.

Generally, in a negligence or contract action, the client is limited to recovering compensatory damages. That is, the damage award is limited to the amount that will replace the actual loss caused by the accountant's wrong. If the accountant is found liable in fraud, however, the client may be able to recover punitive damages as well. Under a punitive damage award, the client will receive an amount in excess of his actual loss. This award is designed to punish the accountant for his fraudulent conduct.

شركة تمويل تعمل في مجال المراجعات وتطلب عائداً محدداً

أوهاج بادنين عمر

ماجستير في المحاسبة والتمويل

عضو هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

يفترض أن شركة تمويل تعمل في مجال المراجعات وتطلب عائداً قدره ٣٠٪ سنوياً، وقررت بسخ مبلغ ٣,٥٢٠,٨٣٣,٣ شهرياً من بداية كل شهر وحتى نهاية المشروع في الشهر العاشر، وتدفع تكلفة التمويل شهرياً.

كانت التدفقات الشهرية على النحو التالي:

الشهر	رأس المال	العائد السنوي	التدفق الشهري
١	5,208,333.30	0.30	6,510,416.63
٢	5,208,333.30	0.30	6,380,208.29
٣	5,208,333.30	0.30	6,249,999.96
٤	5,208,333.30	0.30	6,119,791.63
٥	5,208,333.30	0.30	5,989,583.30
٦	5,208,333.30	0.30	5,859,374.96
٧	5,208,333.30	0.30	5,729,166.63
٨	5,208,333.30	0.30	5,598,958.30
٩	5,208,333.30	0.30	5,468,749.97
١٠	5,208,333.30	0.30	5,338,541.63
	52,083,333.00		59,244,791.30

المطلوب إيجاد:

– القيمة المستقبلية للمشروع.

– صافي القيمة المستقبلية بعد الحسم بالقيمة المستقبلية.

– الحسم بالقيمة المستقبلية.

– مدى تحقيق المشروع للعائد الداخلي نفسه الذي بدأ به سداد تكلفة التمويل.

قيمة حالية للحسم	الأموال المحسومة	-52083333	
	5276380.963	5338541.633	1.011780929
	5342137.836	5468749.965	1.023700648
	5405648.039	5598958.298	1.035760793
	5466954.976	5729166.63	1.047963017
	5526101.346	5859374.963	1.060308995
	5583129.15	5989583.295	1.07280042
	5638079.707	6119791.628	1.085439005
	5690993.658	6249999.96	1.098226485
	5741910.98	6380208.293	1.111164613
	5790870.998	6510416.625	1.124255164
3782580.223	55462207.65	59244787.88	
		2.33%	
	52083333		تكلفة الاستثمار
	1.064874394	صافي القيمة ÷ تكلفة الاستثمار	المعامل
	63088257.57	التدفقات × (صافي القيمة ÷ تكلفة الاستثمار)	القيمة المستقبلية للاستثمار
	59060284.75	صافي القيمة × (صافي القيمة ÷ تكلفة الاستثمار)	صافي قيمة الاستثمار المستقبلية
	4027972.821	القيمة الحالية للحسم × (صافي القيمة ÷ تكلفة الاستثمار)	القيمة المستقبلية للحسم

$$\text{المعامل} = 1.064874394 = 52083333 \div 59060284.75$$

$$\text{القيمة المستقبلية للاستثمار} = 63088257.57 = 1.064874394 \times 59060284.75$$

$$\text{صافي قيمة الاستثمار المستقبلية} = 59060284.75 = 1.064874394 \times 55462207.65$$

$$\text{القيمة المستقبلية للحسم} = 4027972.821 = 1.064874394 \times 3782580.223$$

ويحقق المشروع العائد الداخلي نفسه:

-52083333
5906028.475
5906028.475
5906028.475

5906028.475
5906028.475
5906028.475
5906028.475
5906028.475
5906028.475
5906028.475
2.354%

هدية العدد:

كتاب: فلسطين رقميا - السيادة في عصر البيانات

لمؤلفه: د. عبد المنعم محمود دهمان

[رابط التحميل](#)





التحكيم التجاري وتسوية النزاعات المالية

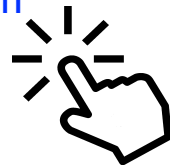
وفق ضوابط الشريعة الإسلامية

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

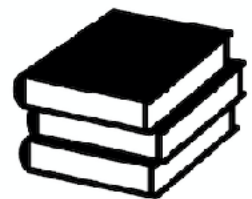
هدفنا توفير بيئة متكاملة لخدمة الأكاديميين والباحثين
في تخصص الزكاة ومحاسبتها.
تقديم خدمات حساب الزكاة وتدريب الأفراد وفق
المعايير الإسلامية.
لسنا متخصصين بجمع الزكوات والصدقات والتبرعات
وصرفها على المستحقين.



الأخبار الزكوية



حساب الزكاة



مكتبة الزكاة

