

مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

Global Islamic Economics Magazine



مجلة شهرية علمية تعنى بشؤون الاقتصاد الإسلامي وعلومه تصدر إلكترونياً؛ وهي وقف لوجه الله تعالى

العدد / 97 / ذو القعدة 1441 هـ الموافق حزيران / يونيو 2020 م

# خطة رشد صلح الحديبية

“ لا يَسْأَلُونِي خُطَّةَ يُعْظَمُونَ فِيهَا  
حُرْمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أُعْطِيَتْهُمْ إِيَّاهَا ”



# جامعة كاي

جامعة أونلاين

متخصصة في الاقتصاد الإسلامي وعلومه

[www.kie.university](http://www.kie.university)

---





## هيئة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

- \* الدكتور سامر مظهر قنطقجي: رئيس التحرير.
- \* الدكتور على محمد أبو العز: الجامعة الأردنية، البنك الإسلامي الأردني.
- \* الدكتور عامر محمد نزار جلعوط: ركتوراه في الاقتصاد المالي الإسلامي.
- \* الأستاذ عبد القيوم بن عبد العزيز الهندي: الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.
- \* الأستاذ حسين عبد المطلب الأسرج: وزارة الصناعة والتجارة الخارجية المصرية.





## أسرة تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

### رئيس التحرير:

\* الدكتور سامر مظهر قنطجني / رئيس جامعة كاي

### مساعدو التحرير:

\* الدكتورة مكرم مبيض / مساعدة التحرير - مدرسة المحاسبة في جامعة حماة.

\* الأستاذ إياد يحيى قنطجني / مساعد تحرير الموقع الإلكتروني - ماجستير في الاقتصاد اختصاص نظم تعليم إلكترونية

### الإفراج الفني

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

### إدارة الموقع الإلكتروني:

\* [Kantakji-tech Co.](http://Kantakji-tech Co.)



## شروط النشر

- \* تدعو أسرة المجلة المحتصين 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 تتناول الجوانب الفنية ولو كانت من غير الاقتصاد الإسلامي. وتخضع المقالات المنشورة للإشراف الفني والتدقيق اللغوي.
- \* إن الآراء الواردة في مقالات المجلة تعبر عن رأي أصحابها، ولا تمثل رأي المجلة بالضرورة.
- \* المجلة منبر علمي ثقافي مستقل يعتمد على جهود أصحاب الفكر المتوقد والثقافة الواعية المؤمنين بأهمية الاقتصاد الإسلامي.
- \* ترتبط المجلة بعلاقات تعاون مع مؤسسات وجهات إسلامية وعالمية لتعزيز البحث العلمي ورعاية وإنجاح تطبيقاته العملية، كما تهدف إلى توسيع حجم المشاركات لتشمل الخبراء البارزين والفنيين والطلبة المتميزين.
- \* يحق للكاتب إعادة نشر مقاله سواء ورقياً أو إلكترونياً بعد نشره في المجلة دون الرجوع لهيئة التحرير مع ضرورة الإشارة لذلك.
- \* توجه المراسلات والاقتراحات والموضوعات المراد نشرها باسم رئيس تحرير المجلة على البريد الإلكتروني: [رابط](#).
- \* لمزيد من التواصل وتصفح مقالات المجلة أو تحميلها كاملة بصيغة PDF يمكنكم زيارة [موقعها](#)، أو التفاعل على صفحتها على [الفيسبوك](#)، حيث يمكنكم الاشتراك والمساهمة في نشر الأخبار.
- \* قواعد النشر: - تتضمن الصفحة الأولى عنوان المقال واسم كاتبه وصفته ومنصبه. - عند الاستشهاد بالقرآن الكريم، تكتب السورة والآية بين قوسين ([ونصح بالاستعانة بالرابط](#))، أما الحديث النبوي فيصاحبه السند والدرجة (صحيح، حسن، ضعيف) ([ونصح بالاستعانة بالرابط](#))، يجب أن يكون المقال خالياً من الأخطاء النحوية واللغوية قدر الإمكان، ومنسقاً بشكل مقبول، يتم استخدام 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 بمعدل ٠.١، ولا يوضع قبل علامات التنقيط فراغات بل توضع بعدها، أما نوع خط الحواشي Times New Roman بقياس ١١.

## رؤية المجلة

تفعيل الإفصاح والشفافية سعياً لانضباط السوق وتحقيق العدالة فيه

تُعنى (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.

### دعوة لرعاية المجلة أو الإعلان فيها

\* رعاية المجلة.

\* رعاية كتاب.

\* إعلان في المجلة.

\* إعلان على الموقع الإلكتروني.

<https://giem.kantakji.com/contact-us/>



## إعلان هام للسادة الناشرين

بحمد الله قارب عدد الناشرين في المجلة وموقع مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية ٧٨٥ ناشرًا.

وصارت المؤلفات المنشورة التي تخص كل ناشر في (المجلة أو موقع مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية) مجموعة تحت رابط تخصصه بمثابة مكتبته الخاصة، لذلك:

- يمكن لكل ناشر توزيع الرابط لمن شاء للوصول إلى مكتبته التي تضم مؤلفاته ومنشوراته،
- إرسال مزيد من المنشورات التي تخصه لوضعها ضمن مكتبته (قائمة المنشورات الخاصة به) لتكون متاحة إلكترونياً.

المطلوب من الإخوة الناشرين - لمن أراد ذلك - إرسال اسمه بالإنجليزية nickname لتسهيل عملية الضبط من طرفنا، وسهولة الوصول لمكتبته، مثال ذلك؛

للوصول لمكتبة (الدكتور سامر مظهر قنطقجي)، فإن الرابط هو:

<https://kantakji.com/tag/kantakji/>

للوصول لمكتبة (الدكتور عبد الباري مشعل)، فإن الرابط هو:

<https://kantakji.com/tag/Abdulbari.Mashal/>

للوصول لمكتبة (الدكتور عبد الحلیم غربي)، فإن الرابط هو:

<https://kantakji.com/tag/aagharbi/>

Hello My  
nickname is...

نحو بناء أكبر قاعدة بيانات في العالم  
لباحثي الاقتصاد الإسلامي ومؤلفاتهم

## فهرس المحتويات

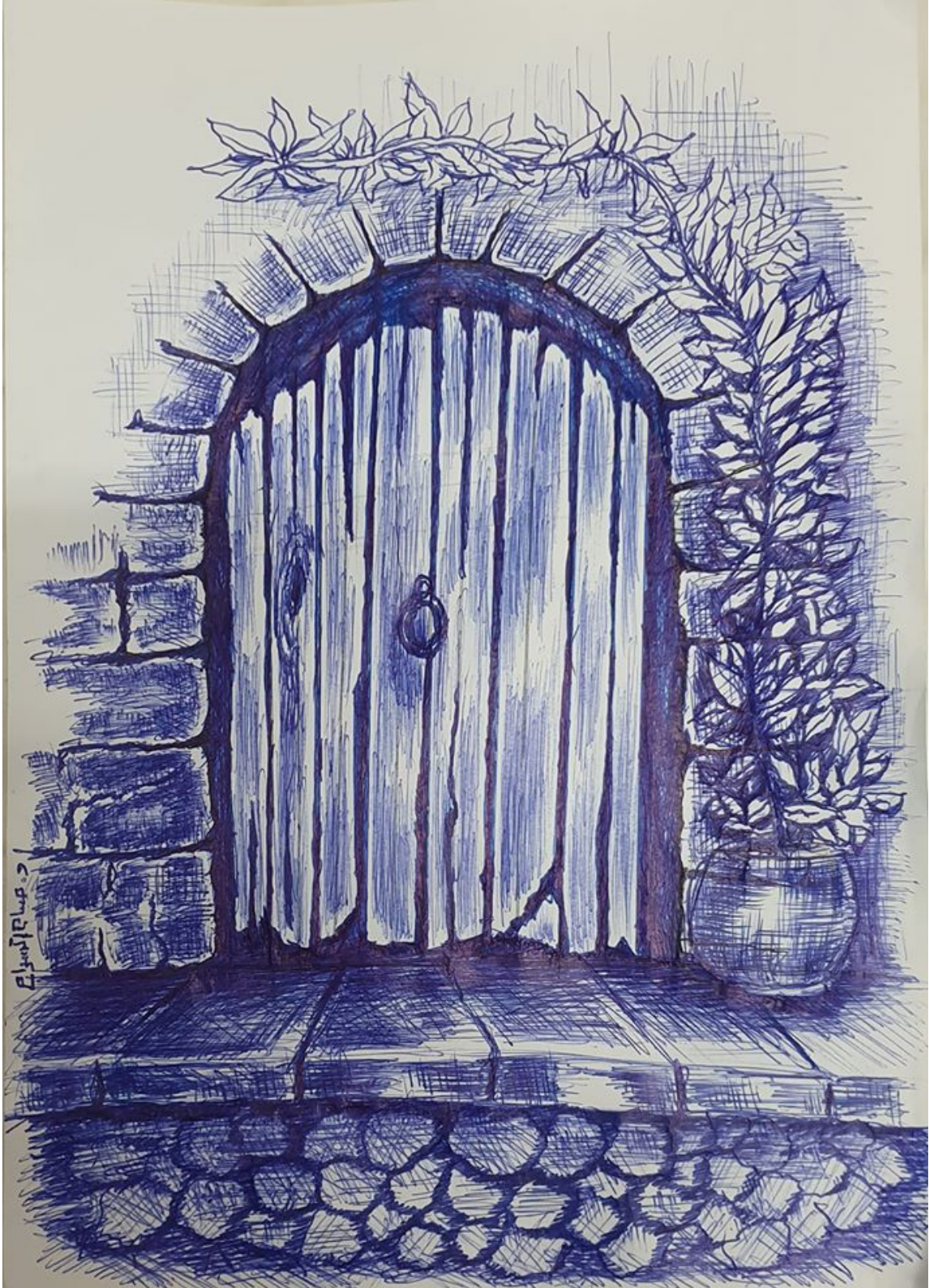
٧	إعلان هام للسادة الناشرين
٨	فهرس المحتويات
١٠	لوحة رسم: باب قديم
١٠	بريشة د. م. محمد حسان السراج.....
١١	خطة رشد صلح الحديبية
	( لا يَسْأَلُونِي خُطَّةً يُعْظَمُونَ فِيهَا حُرْمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أُعْطِيَتْهُمْ بِإِهَا )
١١	د. سامر مظهر قنطقجي.....
٢٤	وأجملوا في الطلب
٢٤	د. عمر الزعبي.....
٢٦	فرصة استثمارية في موسم الإحسان
٢٦	د. مرهف عبد الجبار سقا.....
٢٩	كاريكاتير: البعض يستغل عواطف الناس
٢٩	خالد قطاع.....
٣١	صراحة عضو مجلس إدارة ورئيس تنفيذي عن خطأ جسيم ارتكبه
٣١	نقلا عن مجلة البوابة العربية للأخبار التقنية.....
٣٣	من عبء إلى عنصر دافع للتنمية
	كيف ننهض بالشباب العربي؟
٣٣	د. فادي محمد الدحود.....
٣٥	نظرية تأثير الفراشة في بناء الإنسان الخائف
	كلمة صغيرة قد تؤدي إلى نتائج كبيرة
٣٥	موقع كيوبوست.....
٣٨	هكذا تصنع القوانين.....
٣٨	د. فلاح نجم عبد الله العاني.....
٤١	متطلبات عقود الفرانشايز
٤١	د. عبد القادر ورسمه غالب.....
٤٤	تحسين الأداء اللوجستي بإستخدام منهجية كايزن
	( دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الطلاء في ولاية الخرطوم )
٤٤	د. أنور عبد الله محمد أبو بكر.....
٥٩	انعكاسات الفساد الإداري والمالي على المسار التنموي بالمغرب
٥٩	ذكرياء مسامح.....
٥٩	المصطفى المصبحي.....



- الحصة السوقية وآلية زيادتها ..... ٧٦
- إياد محمد يحيى قنطقجي..... ٧٦
- تعميم لحل مسألة الفتى النيجري لقابلية القسمة على العدد ٧ ..... ٨٠
- أوهاج بابدين عمر..... ٨٠
- نشأة وتطور العمل المصرفي في الصومال ..... ٨٤
- دراسة تاريخية
- عبد الرحمن آدم سليمان البرعي..... ٨٤
- نحو منظور جديد للتمويل الإسلامي ..... ٩٧
- حسين عبد المطلب الأسرج..... ٩٧
- تطبيقات النوافذ الإسلامية في الجزائر وفقا لقانون ٢٠٠٢-٢٠ ..... ١٠٢
- د. بن زكورة العونية..... ١٠٢
- د. سعدي فاطمة الزهراء..... ١٠٢
- قراءة في كتاب: المالية التشاركية ورهانات التنمية ..... ١١١
- تأليف الأستاذ الدكتور محمد الوردى - أستاذ المالية الإسلامية
- لحسين بلعسري..... ١١١
- الشمول المالي في الجزائر: الواقع، المعوقات والحلول ..... ١٢٠
- عمار ياسين أوسيف..... ١٢٠
- د. شافية شاوي..... ١٢٠
- أفكار مستقاة من الأخبار الاقتصادية العالمية تصلح أفكارًا للبحث العلمي ..... ١٣٥
- هدية العدد: محاسبة الإجارة المنتهية بالتمليك ..... ١٣٦
- محمد مروان شموط..... ١٣٦

## لوحة رسم: باب قديم

بريشة د. م محمد حسان السراج





## خطة رشد صلح الحديبية

( لا يسألوني خطة يعظّمون فيها حُرّماتِ الله إلا أعطيتهم إياها )

د. سامر مظهر قنطقجي

رئيس تحرير مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية

عرف الفكر الاستراتيجي الحديث أبعاداً مختلفة، على المستوى الفردي والمؤسسي والدولي، وسعت الدول لتبني رؤى تتناسب وذلك الفكر، واختارت سبلاً متعددة للوصول لتحقيق أهدافها. ولا يخرج عن ذلك تنظير جمهورية أفلاطون أو المدينة الفاضلة لأرسطو، أو قيام حضارات كحضارة ما بين النهرين والكنعانية والفرعونية، أو قيام اتحادات دولية؛ كالاتحاد السوفيتي والولايات الأمريكية، والأمثلة شاهدة، وقد شاب كل استراتيجية أخطاء خلال قيامها أو خلال مسيرتها.

تلك الحضارات ظهرت نتيجة جهود مجموعات من البشر بغية تطوير ظروف حياتهم، منها ما كانت جهوداً مقصودة ومنها لم يكن كذلك، ارتبط أثرها بالتاريخ البشري وشكل مخزوناً معرفياً ساهم في قيام حضارات أخرى اندثر أغلبها، وذلك بسبب سمة الصراع الدامي على تلك الحركة التاريخية، وقد انفرد ابن خلدون في بيان تلك الحركة مقدماً نموذجاً في نشوئها وموتها.

لكن أن يأتي رجل عاش في صحراء ما عرفت إلا التجارة؛ ليقوم أمةً امتدت أطول فترة عرفها التاريخ ما زالت قائمة وتتوسع، ما خالطتها أمة أو قومية أو حضارة إلا امتزجت بها وتأثرت بمعارفها؛ فهذا حدث فريد في الدنيا، تجاوز مفهوم الاستراتيجيات السائدة، بقوة ناعمة أساسها بناء الإنسان الصحيح، وتحقيق العدل بين بني البشر جميعهم.

يعتبر حدث صلح الحديبية بوابة انطلاق أمة الإسلام إلى الكون كله، فبعدما أسس صلى الله عليه وسلم الإنسان المسلم وبنى المجتمع الإسلامي، أرسى فيه كل ما يلزمه من أبعاد بقاءه وخلوده في هذه الدنيا، ثم جاء صلح الحديبية؛ الذي سماه عمرو بن مسعود (بخطة رشد)، و عمرو هو زعيم ثقيف وأحد وجوه العرب، وله الكثير من المآثر والأخبار، وهو عظيم القريتين، وهو سياسي محنك قد جالس ملوك الأرض في حينه ككسرى وقيصر والنجاشي، وكان المفاوض المتمرس عن قريش، لم يترك أسلوباً من أساليب التفاوض والحنكة والذكاء إلا واستخدمه، لكن رسول البشرية صلى الله عليه وسلم كان أكثر حنكة منه ومن جميع المفاوضين الآخرين الذين أرسلتهم قريش للسيطرة على ذلك الحدث.

سنستعرض هذا الحدث الفيصل في حياة أمة الإسلام؛ بوصفه خطة استراتيجية، نَتبعها بتحليل استراتيجي؛ لتتعرف بعض جوانبه؛ فهو مثال يحتذى لا يجب أن يغيب عن أذهان المخططين والمفاوضين.

**الغاية: تعظيم حرمت الله،** وهذا هو الغرض الذي لأجله أقدم رسول الله صلى الله عليه وسلم على عقد صلح الحديبية، وقد غاب هذا القصد عن أغلب المسلمين المشاركين في تلك الرحلة ومنهم عمر رضي الله عنه. كما غابت هذه الغاية عن كل النماذج التاريخية التي عرفتھا الدنيا، وفيها يكمن سرّ ديمومة أمة الإسلام في حالات ضعفها وقوتها وسيبقى ذلك حتى قيام الساعة.

**الهدف الأساسي (الاستراتيجي): فتح مكة واستئصال عبادة غير الله تعالى.**

**الهدف المرحلي (التكتيكي): عقد إتفاق يتضمن اعترافاً بالمسلمين ككيان سياسي واجتماعي قائم.**

**مهندس الخطة وواضعها: محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم،** وقد سميت خطته (خطة رشد)؛ أي خطة هدى واستقامة. والخطة لغة هي: المنهج، والطريقة، والأسلوب، أما الخطة إدارياً فهي: تحديد مسبق لمجموعة أعمال مرغوب بتنفيذها، تحقق بالنتيجة أهدافاً منشودة، وتكون الخطة مرنة إذا أريد منها استيعاب المتغيرات الطارئة، ويُعبر عنها بشكل كمي، بغية إحكام الرقابة على تنفيذ الخطة. أما الرشيد حسب تفسير البغوي؛ في قوله تعالى: (أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ)؛ أي رجل صالح سديد، قال عكرمة: رجل يقول لا إله إلا الله، وقال ابن إسحاق: رجل يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر.

**أحداث ومتغيرات حصلت خلال الرحلة كادت أن تشوش إنجاز الخطة:** يجب على كل مخطط أن يضع في حسابه توقع أحداث طارئة قد تكون غير محسوبة، وعليه أن يعالجها بحكمة وهدوء بما لا يغير بوصلة الحدث واتجاهه، فإن استوعبت الخطة بمرونتها الأحداث الطارئة؛ فإن شخصية القائد وحنكته كفيلة بمعالجة ما كان غير محسوباً من الأحداث. ومن ذلك مثلاً:

- مرور خيل لقريش بقيادة خالد بن الوليد، ولما تنبه خالد بنحرك المسلمين أرسل نذيراً لقريش؛ ليستعدوا للقاء المسلمين الذين بدا عليهم سمة القتال، لكن رسول الله صلى الله عليه وسلم كيف ذلك واستغله، بأن استقر بمن معه في مكان قبل مكة؛ فمكة هدف استراتيجي لا يجب بيانه ابتداءً. وهذا تحويل التهديد إلى فرص.

- توقف راحلة رسول الله صلى الله عليه وسلم عن المسير، وقول بعض المسلمين: (خلأت القصواء) أي تقهقرت - كحران الفرس -؛ فأجابهم صلى الله عليه وسلم معللاً ما حصل، رافعاً عن المسلمين ما يُضعف همّهم، وهنا تدخل القائد للحد من ضعف بعض أصحابه بحنكة.



- قلة ماء الشرب، وعالج رسول الله صلى الله عليه وسلم ذلك بمعجزة منه، وهذا تدخل القائد للحد من تهديد حاصل وهو نقص الماء منعاً للوقوع في عجز لا يمكن المتابعة معه.
- مجيء قوم من خزاعة وإخبارهم رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ بأن هناك من سيقاتله ويمنعه من وصول مكة وبيتها المحرم؛ وذلك تفزيحاً وتَنبِئاً لعزم المسلمين عما يريدونه ظناً أنهم جاؤوا للقتال؛ فأخبرهم رسول الله صلى الله عليه وسلم بأنه لم يقدم لقتال بل جاء معتمراً وزائراً لبيت الله. وهذا تدخل من القائد لاستيعاب ثغرة حصلت عندما أنذر جيش خالد بن الوليد قريشاً بخروج المسلمين نحو مكة، وبذلك حول القائد التهديد إلى فرصة، فهو وأصحابه جاؤوا معتمرين ودليلهم؛ ما معهم من هدي.
- ولم يترك قول قوم خزاعة يهددونهم؛ بل زادهم بقوله بأن عدوه؛ أي قريشاً قد أنهكتها الحرب وأضرت بها، وبذلك استخدم القائد معلومات سرية يملكها؛ كقوة داخلية ليرهب به عدوه، فكانت خياراته صلى الله عليه وسلم كالآتي: إما أن تخلي قريش سبيله ليعتمر (تحقيق الهدف المرحلي الأول) أو أن يؤجلوا ذلك (تحقيق الهدف المرحلي الثاني) وبذلك ترك رسول الله صلى الله عليه وسلم مرونة للطرف الآخر بالتخلي عن هدف مرحلي، مُخفياً هدفه الإستراتيجي بعيداً عن مخيلتهم، ثم زاد خيار الحرب؛ ليضيف للحوار قوة عسكرية، فالمنطق وحده لا يفيد مع العدو، ولا بد من بيان القوة حيث يجب أن تكون؛ فجمع بين الملاطفة والحزم؛ بعدما أعلم القوم المحاورين بأهمية ما يملكه من معلومات عن عدوه.

### أحداث ومتغيرات حصلت خلال الحوار كادت أن تنقض الاتفاق، بل وتشعل حرباً:

- انتقل المفاوض الوسيط إلى الطرف الآخر وهم قريش، وخيرهم بأن لديه ما يقوله؛ فإن شأؤوا قال، وإن شأؤوا سكت عن القول، وهذه مهارة حوارية في الوسيط ليثبت قدراته وليشوق الطرف الآخر بعدما أحس بقدرات الطرف الأول وعزيمته، فبادره سفهاء قريش بالخيار الثاني وهذه حال الحمقى في كل زمان ومكان، لكن حكماء الرأي فيهم طلبوا الخيار الأول.
- قدم المفاوض نفسه مبتدأ الكلام عن نفسه ليُعرف بمكانته، ثم بصلة القربى المعنوية بينه وبين قريش، ثم أخبرهم بعرض خطة رشد يحملها لهم من الطرف الآخر؛ أي من رسول الله صلى الله عليه وسلم. فقبلوا وساطته.

– عاد المفاوض الوسيط إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، وناشده بالحماية مذكراً رسول الله صلى الله عليه وسلم بقومه وبشيم العرب، كما هدده بشكل مبطن بأنه إن اختار الاجتياح فإن فراسته – أي الوسيط – تُنبؤه بانشقاق أصحابه عنه وفرارهم منه، وبذلك فإن المفاوض الوسيط لمح لغرضه مستخدماً الملاطفة والحزم أيضاً.

– فإذا بجواب فظ من أقرب أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم يفاجئ المفاوض المحاور بعدما تعرّض لنقطة ضعف (حسبما يرتأيه) قد تصيب رسول الله صلى الله عليه وسلم، وعلى الرغم من أن أبي بكر رضي الله عنه معروف بالوداعة والسماحة والهدوء، لكنه أثبت أنه أسد في المواقف التي يجب أن يكون فيها كذلك؛ فبين للوسيط أنهم أصحاب لا يتركون رسول الله صلى الله عليه وسلم ولا يدعونه، ولما طلب الوسيط معرفة المتكلم عرفه وعرف قدره، وهذا ذكاء يُشهد للوسيط بعدم تسرعه في الرد ونقض الاتفاق، فذكر أبا بكر رضي الله عنه بأنه رضي الله عنه صاحب يد بيضاء عليه، لذلك لم يجبه، وهذا موقف أفضى على المفاوضات بُعداً متوازناً، حيث عاد الوسيط خطوة إلى الوراء.

– إلا أن الوسيط عاد للتأثير على المفاوضات بطريقة فظة بالاعتداء على رأس القوم بدل أصحابه مُصعداً آلياته التفاوضية، فقام بما لا يليق بالوسيط القيام به، فمد يده على حية رسول الله صلى الله عليه وسلم الشريفة، فما كان من أحد أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم إلا أن أهوى يده بنعل السيف، وخاطبه بفظاظة ليُبعد يده عن حية رسول الله صلى الله عليه وسلم؛ فاستخدم الوسيط دهاء ثانية، وطلب معرفة الفاعل، وعرفه، وسرعان ما ذكره بما كان عليه في الجاهلية من الغدر محاولاً الطعن فيه وللتقليل من شأنه، فسارع رسول الله صلى الله عليه وسلم بتغليب الحكمة؛ بقوله: إنه قبل منه إسلامه، وليس له في ماله شيء؛ فذلك فعل فعله في الجاهلية.

– ثم بعد محاولة المحاور اختراق العلاقة بين رسول الله صلى الله عليه وسلم وأصحابه، ومحاولة هز كيان رسول الله صلى الله عليه وسلم، جعل يرمق تصرف أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم، ويتفحص وجوههم لعله يفهم ما يدور حوله، فهو حذق تلقى السباب والشتيم وسكت عنه، وحاول مد يده فكيل له بالحزم والشدة؛ فقد رأى ما لم يعتد رؤيته، وهو السياسي الخضرم الذي جال البلاد العظيمة وقابل زعمائها الأشداء الذين تدين لهم الأرض وتهابهم. وها هو يصف المنظر

الذي أخذ منه كل مأخذ بنفسه :

إن القائد الذي يحاوره، قائد يحبه أتباعه ويتفانون في حبه ويلتصقون به فيقتتلون على خدمته ويأخذون ما يبدر منه بلهفة شديدة، لكنهم يحافظون على أدبهم معه؛ فلا يرفعون صوتهم عنده، ولا يُحدّون نظرهم إليه .

بينما القادة الذين عرفهم في جولاته؛ يحرسهم حراساً غلاظ، يسدون أبوابهم أمام الناس، ويقبعون في حصون تمنعهم، ويفرضون الاحترام بقدر ما يزرعون الخوف في أتباعهم .

– ثم انتقل الوسيط للطرف الآخر ليروي شهادته، وليصف عجبه بما رآه وشاهده، وبذلك أثر بقريش دون أن يدري، بعدما عجز عن التأثير بالطرف الآخر، ثم عرض عليهم خطة عرضها رسول الله صلى الله عليه وسلم عليه سماها عروة بن مسعود بـ **خطة رشد**؛ فكان قريشاً تجهزت نفسياً لقبول الخطة، خاصة عندما أشار الوسيط المفاوض عليهم أن يقبلوها، ثم طلب التفويض بإتمام الصلح، فأذنوا له .

#### مرحلة كتابة الصلح : وهي الجزء الصعب من عملية التفاوض :

– عاد الوسيط المفاوض لبدء التفاوض الذي أُذن له به، فلما قَدَم على رسول الله صلى الله عليه وسلم، سارع رسول الله صلى الله عليه وسلم بإعلام أصحابه بفراسسته وعلمه بالأشخاص ومقاماتهم، بأن هذا؛ أي الوسيط هو فلان، وهذه سمة ذكية بأن يعرف القائد محاوره قبل أن يُعرّف الآخر بنفسه مما يزرع فيه عزةً تجعله يحترم مفاوضه ويُجلّه، وزاد رسول الله صلى الله عليه وسلم بأن قال لأصحابه: هو من قوم يعظمون البدن أي الأضحى السمينة المكتنزة، فقال: ابعثوها له، وكان المسلمون قد قدموا للعمرة وجاءوا معهم بأضحاحيهم ليتقربوا بها إلى الله عند البيت الحرام . أما المسلمون فاستقبلوا الوسيط المفاوض بالتلبية، فوقع ذلك في قلب الوسيط مما جعل قلبه يلين، حتى قال: لا ينبغي لهؤلاء أن يُصدوا عن البيت، فعاد إلى قريش ناصحاً إياهم ألا يمنعوهم .

– سرعان ما تقدم للمفاوضة وسيط آخر ليتسلم زمام التفاوض، فلما رآه رسول الله صلى الله عليه وسلم عرفه وأخبر أصحابه بأنه رجل فاجر، وبينما كان يكلمه، وصل محاور آخر اسمه سهيل، فعرفه رسول الله صلى الله عليه وسلم، واستشبر خيراً من اسمه؛ قائلاً لأصحابه: لقد سُهّل لكم من أمركم .



- ابتدر سهيلاً طالباً البدء بكتابة شروط التفاوض بين رسول الله صلى الله عليه وسلم وقريش .
- طلب رسول الله صلى الله عليه وسلم بدء الاتفاق بالبسلمة، فاعترض الوسيط المفاوضات وطلب تعديلهما بما يعتقد الفريقان المتفاوضان معاً حتى لا يكون غلبة لطرف على آخر، وهذه حنكة، لكن المسلمين كرهوا ذلك، إلا أن حنكة رسول الله صلى الله عليه وسلم السياسية كانت بعيدة المدى، فقبل ما طرحه الوسيط، طالما أنه لا يخالف شرع الله تعالى .
- طلب رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يكتب: ( هذا ما قاضى عليه محمد رسول الله )؛ فاعترض الوسيط بذكائه وحنكته طالباً كتابة اسم ( محمد بن عبد الله ) بدل ذلك، معللاً قوله بأن ذلك يتماشى وما يعتقد. تدخل رسول الله صلى الله عليه وسلم موضحاً أنه رسول الله ولو كذبت قريش ذلك، وقبل رسول الله صلى الله عليه وسلم بطرح الوسيط لأنه فعلاً محمد بن عبد الله، كيلا يعرقل الاتفاق أية إشكاليات يمكن تجاوزها، فالأمر جليل والغاية عظيمة ولا ينبغي تعطيل هدف استراتيجي بإنجاز مرحلي تكتيكي .
- صرح رسول الله صلى الله عليه وسلم عن الهدف الاستراتيجي لخطته وهو: **تعظيم حرمة الله تعالى** . ثم حدد أهم بنود الاتفاق؛ بالتخلية بين المسلمين وبين البيت ليطوفوا به . لكن المفاوضات الوسيط أجل ذلك لعام قادم حتى لا يقال أن قريشاً مورس عليها ضغط فقُهرت، ثم أضاف شرطاً رأى المسلمون فيه نقيصة، بأن يمنع على المسلمين استقبال أحد من قريش إلى صفهم خلال تلك الفترة، وكان الوسيط يسجل نقاطاً يعدها مكاسب، وهي في حقيقة الأمر مكاسب تكتيكية محدودة قصيرة المدى .
- في هذه الأثناء، دخل على المسلمين رجل مقيد هارب من مكة، فسارع الوسيط بالتهديد بوقف الاتفاق إن لم يتم إعادة هذا الرجل لقريش، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لكننا لم نوقع الاتفاق بعد، فأصرّ المفاوضات الوسيط على رفض طلب رسول الله صلى الله عليه وسلم في قبول الرجل، على الرغم من تذكير الرجل الهارب المسلمين بما لاقاه من تعذيب من قريش، لكن الاتفاق الذي يخفي هدفاً استراتيجياً لا بد له من تجاوز إشكاليات نقضه . وبذلك سجل الوسيط مزيداً من النقاط .

– اعترض عمر رضي الله عنه وخاطب رسول الله صلى الله عليه وسلم بذلك، لكن رسول الله صلى الله عليه وسلم أعلمه بأنه نبي الله ولن يعصي الله تعالى، وكأنه يقول له أن الاتفاق يرهه الله تعالى، لكن الغضب غيب هذه الحقيقة عن عمر رضي الله عنه وعن غيره من المسلمين، فأخذ الغضب من المسلمين مأخذه، حتى وصل بعمر رضي الله عنه أن خاطب أبا بكر رضي الله عنه بذلك؛ فأجابته: بمقولة رسول الله صلى الله عليه وسلم ذاتها، وأضاف مخاطباً عمر رضي الله عنه: أن يستمسك بغرزه وأن يقف عند حده.

– إن قول الله تعالى: **إِذْ جَعَلَ الَّذِينَ كَفَرُوا فِي قُلُوبِهِمُ الْحَمِيَّةَ حَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةِ فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ وَأَلْزَمَهُمْ كَلِمَةَ التَّقْوَى وَكَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلَهَا وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا** (الفتح: ٢٦)؛ يقصد بالحمية؛ الأنفة والغضب، وذلك حين صدوا رسول الله صلى الله عليه وسلم وأصحابه عن البيت، ومنعوا الهدى محله، ولم يقرؤا بسم الله الرحمن الرحيم، وأنكروا أن يكون محمداً رسول الله. وقيل: قال أهل مكة قد قتلوا أبناءنا وإخواننا ثم يدخلون علينا، فتحدث العرب أنهم دخلوا علينا رغماً منا واللات والعزى لا يدخلونها علينا فكانت هذه (حَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةِ) التي دخلت قلوبهم، (فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ)؛ حتى لا يدخلهم ما دخلهم في الحمية فيعصون الله في قتالهم<sup>1</sup>. وهذا الملمح الذي أشار له صلى الله عليه وسلم فهمه أبا بكر وغاب عن عمر رضي الله عنهم؛ فالأمر جليل بحق.

**مرحلة ما بعد الاتفاق:** وهي مرحلة ما بعد الانتهاء من كتابة الصلح حيث إقناع الأصحاب لتثمر الخطة وليعطوها ولاءهم:

– طلب رسول الله صلى الله عليه وسلم من أصحابه أن ينحروا ويحلقوا، فلم يفعلوا، فدخل رسول الله صلى الله عليه وسلم على أم المؤمنين أم سلمة، وأخبرها أمر المسلمين وخوفه من غضب الله تعالى إن عصوه، فكان لها الرأي الراجح في القضية، لتظهر أهمية المرأة في الإسلام، ودورها الحيوي ورأيها الصائب الراجح في أصعب اتفاق مصيري يتعلق بأمة الإسلام، فأشارت رضي الله

1 علاء الدين علي بن محمد بن إبراهيم البغدادي الشهير بالخازن، المتوفى سنة ٧٢٥ هـ، لباب التأويل في معاني التنزيل تفسير الخازن، سورة الفتح الآيتان ٢٦ و٢٧، ج ٥، ص ٥٠٨.

عنها على رسول الله صلى الله عليه وسلم بأن يخرج إليهم، وأن يفعل ذلك مبتدئاً بنفسه فعلاً لا قولاً؛ فخرج رسول الله صلى الله عليه وسلم وفعل ذلك، ففعل المسلمون فعله كسنة سلوكية؛ فاقتدوا بفعل رسول الله صلى الله عليه وسلم.

– نجم عن الاتفاق إشكاليات تم حلها بضوء اتفاق الصلح المبرم، من ذلك المؤمنات المهاجرات من مكة إلى المدينة، ومن ذلك زوجات المسلمين الباقيات على كفرهن بمكة. ومن ذلك أيضاً لحاق أحد المسلمين من قريش بالمسلمين ورده، لكنه اشتبك مع كفار قريش وفر منهم، ثم لحق بالمسلمين فأعادوه تطبيقاً للاتفاق. فما كان من الفارين إلا أن شكلوا عصابة أقضت مضجع قريش باعتراض قوافلهم وأخذ أموالهم وقتلهم، فوصل الأمر بقريش لتسأل رسول الله صلى الله عليه وسلم ليعالج أمرهم، فأمنهم رسول الله صلى الله عليه وسلم، وأعادهم إليه.

لقد أثبتت الخطة مرونة استوعبت فيها كل المتغيرات التي حدثت خلال التنفيذ، وتم التعبير عنها كمياً، بسنة قادمة وهذا معيار كمي يُعمل به، وقد تم التنفيذ فعلاً كما هو مرسوم بالخطة وسارت الأمور على ما يرام.

لقد أضحى الحال على اتفاق بين فريقين نديين، فريق إيمان وفريق كفر، نجم عنه اعتراف فريق الكفر بفريق الإيمان، مقراً بحقوقهم، وسمح فريق الكفر لفريق الإيمان بالعمرة وزيارة البيت العتيق بعد عام.

لقد كان هذا الاتفاق تمهيداً لدخول المسلمين مكة حاجين فاتحين، ثم مؤسسين لدولة الإسلام، وطاردين الشرك من جزيرة العرب إلى يوم القيامة. وهذا ما غاب عن أئمة الكفر وعباقرتهم، لقد سارت خطة الرشد كما أراد واضعها ومهندسها، برعاية إلهية رحيمة الذي أنزل سكينته على رسوله والمؤمنين كما في الآية.

لقد فسر رسول الله صلى الله عليه وسلم قول الله تعالى: **إِنَّا فَتَحْنَا لَكَ فَتْحًا مُّبِينًا** (الفتح: ١) بأن الفتح هو صلح الحديبية، وأنه مقدمة الفتح الكبير والنهائي، فكان تحقيق الرؤية في العام التالي لصلح الحديبية. وكان تحقيق الهدف الاستراتيجي لخطة الرشد بإقامة أمة الإسلام حتى قيام الساعة، أمة تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر، أمة لا تتوانى عن إقامة العدل فيما بينها ومع غيرها، كما حققت الخطة أهدافاً مرحلية عديدة.



## التحليل الاستراتيجي لخطة الرشد :

## نقاط القوة :

- ثبات رسول الله صلى الله عليه وسلم على الحق، و يقينه بالله والتوكل عليه .
- حسن التدبير والعمل .
- قيادته الفاعلة بالحب والأثرة وتربية الناس على إحقاق العدل .
- ثبات من معه وولاءهم لله ولرسوله، وبراءتهم من الشرك والكفر وأهله .

## نقاط الضعف :

- ضعف الإمكانيات المادية للمسلمين .
- وجودهم الجغرافي المقصور على المدينة المنورة .

## التحديات :

- انتشار الظلم وأكل الحقوق، وهذا ما يمهد لزوال الوجود البشري لزوال إنسانيته، فأكبر الظلم هو الكفر بالله وأنعمه والإشراك به، وهذا ما كان منتشرًا في أصقاع الأرض كافة، ولما وقعت به أكثر الحضارات المندرسة؛ اندثرت أغلب معارفها وعلومها .

## الفرص :

- توحيد الصف، لتعزيز منعة الأمة .
- تحقيق الغاية التي لا تنتهي وهي التي أعلنها رسول الله صلى الله عليه وسلم: **تعظيم حرمة الله** .
- داخل الجزيرة العربية، ومن ثم خارجها .

نص الحديث<sup>1</sup>:

خَرَجَ<sup>2</sup> رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ زَمَنَ الْحُدَيْبِيَّةِ حَتَّى إِذَا كَانُوا بِبَعْضِ الطَّرِيقِ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ خَالِدَ بْنَ الْوَلِيدِ بِالْغَمِيمِ<sup>3</sup> فِي خَيْلٍ لِقُرَيْشٍ طَلِيعَةٌ<sup>4</sup>، فَخَدُّوا ذَاتَ الْيَمِينِ فَوَاللَّهِ مَا شَعَرَ بِهِمْ خَالِدٌ حَتَّى إِذَا هُمْ بِقَعْتَرَةِ<sup>5</sup> الْجَيْشِ،

1 ذكر البخاري في صحيحه حديثاً رواه المسور بن مخرمة ومروان بن الحكم (رقم 2731)؛ فيه أحداث صلح الحديبية، الذي عُقد قرب مكة في منطقة الحديبية والتي تُسمى اليوم الشميسي، في شهر ذي القعدة من العام السادس للهجرة بين المسلمين وبين مشركي قريش، وبمقتضاه عقدت هدنة بين الطرفين مدتها عشر سنوات، ثم نُقضت نتيجة اعتداء بني بكر على بني خزاعة.

2 تفسير غريب ما في الصحيحين، لأبي عبد الله محمد بن فتوح الأندلسي الحميدي، ص 224.

3 اسم مكان.

4 مقدمة الجيش.

5 الغبار الساطع معه سواد.

فَانْطَلَقَ يَرْكُضُ نَذِيرًا لِقَرْيَشٍ.

وَسَارَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حَتَّى إِذَا كَانَ بِالثَّنِيَّةِ الَّتِي يُهْبِطُ عَلَيْهِمْ مِنْهَا بَرَكَتٌ بِهِ رَاحِلَتُهُ، فَقَالَ النَّاسُ: حَلَّ حَلٌّ<sup>1</sup> فَأَحَلَّتْ، فَقَالُوا: خَلَّاتِ الْقَصْوَاءُ<sup>2</sup>، خَلَّاتِ الْقَصْوَاءُ<sup>3</sup>، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: مَا خَلَّاتِ الْقَصْوَاءُ، وَمَا ذَاكَ لَهَا بِخَلْقِي، وَلَكِنْ حَبَسَهَا حَابِسُ الْفِيلِ، ثُمَّ قَالَ: وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ، لَا يَسْأَلُونِي خُطَّةً يُعْظَمُونَ فِيهَا حُرْمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أَعْطَيْتُهُمْ إِيَّاهَا، ثُمَّ زَجَرَهَا فَوَثَبَتْ.

قَالَ: فَعَدَلَ عَنْهُمْ حَتَّى نَزَلَ بِأَفْصَى الْحُدَيْبِيَّةِ<sup>4</sup> عَلَى ثَمَدٍ<sup>5</sup> قَلِيلِ الْمَاءِ، يَتَبَرَّضُهُ<sup>6</sup> النَّاسُ تَبَرُّضًا، فَلَمْ يَلْبِثْهُ النَّاسُ حَتَّى نَزَحُوهُ، وَشَكِي إِلَى رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْعَطَشُ، فَأَنْتَرَعَ سَهْمًا مِنْ كِنَانَتِهِ، ثُمَّ أَمَرَهُمْ أَنْ يَجْعَلُوهُ فِيهِ، فَوَاللَّهِ مَا زَالَ يَجِيشُ<sup>7</sup> لَهُمْ بِالرَّيِّ حَتَّى صَدَرُوا عَنْهُ.

فَبَيْنَمَا هُمْ كَذَلِكَ إِذْ جَاءَ بُدَيْلُ بْنُ وَرْقَاءِ الْخَزَاعِيُّ فِي نَفَرٍ مِنْ قَوْمِهِ مِنْ خُزَاعَةَ، وَكَانُوا عَيْبَةً<sup>8</sup> نَصَحَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْ أَهْلِ تِهَامَةَ، فَقَالَ: إِنِّي تَرَكْتُ كَعْبَ بْنَ لُؤَيٍّ، وَعَامِرَ بْنَ لُؤَيٍّ نَزَلُوا أَعْدَادَ مِيَاهِ الْحُدَيْبِيَّةِ، وَمَعَهُمُ الْعُودُ<sup>9</sup> الْمَطَافِيلُ<sup>10</sup>، وَهُمْ مُقَاتِلُونَكَ وَصَادُونَكَ عَنِ الْبَيْتِ، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّا لَمَ نَجِيءُ لِقِتَالِ أَحَدٍ، وَلَكِنَّا جِئْنَا مُعْتَمِرِينَ، وَإِنْ قَرَيْشًا قَدْ نَهَكْتَهُمْ<sup>11</sup> الْحَرْبُ، وَأَضْرَبَتْ بِهِمْ، فَإِنْ شَاؤُوا مَادَدْتَهُمْ مَدَّةً، وَيُحْلُوا بَيْنِي وَبَيْنَ النَّاسِ، فَإِنْ أَظْهَرُ: فَإِنْ شَاؤُوا أَنْ يَدْخُلُوا فِيمَا دَخَلَ فِيهِ النَّاسُ فَعَلُوا، وَإِلَّا فَقَدْ جَمُوا<sup>12</sup>، وَإِنْ هُمْ أَبَوَا، فَوَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَا قَاتِلَنَّهُمْ عَلَى أَمْرِي هَذَا حَتَّى تَنْفَرِدَ سَالِفَتِي<sup>13</sup>، وَلَيُنْفِذَنَّ اللَّهُ أَمْرَهُ.

فَقَالَ بُدَيْلٌ: سَأَبْلَغُهُمْ مَا تَقُولُ، قَالَ: فَانْطَلَقَ حَتَّى أَتَى قَرْيَشًا، قَالَ: إِنَّا قَدْ جِئْنَاكُمْ مِنْ هَذَا الرَّجُلِ وَسَمِعْنَاهُ يَقُولُ قَوْلًا، فَإِنْ شِئْتُمْ أَنْ نَعْرِضَهُ عَلَيْكُمْ فَعَلْنَا، فَقَالَ سَفْهَاؤُهُمْ: لَا حَاجَةَ لَنَا أَنْ تُخْبِرَنَا عَنْهُ بِشَيْءٍ، وَقَالَ ذُووُ الرَّأْيِ مِنْهُمْ: هَاتِ مَا سَمِعْتَهُ يَقُولُ، قَالَ: سَمِعْتُهُ يَقُولُ كَذَا وَكَذَا، فَحَدَّثْتُهُمْ بِمَا قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَامَ عَرُوءٌ بِنُ مَسْعُودٍ فَقَالَ: أَيُّ قَوْمٍ أَلَسْتُمْ بِالْوَالِدِ؟ قَالُوا: بَلَى، قَالَ: أَوَلَسْتُمْ بِالْوَالِدِ؟ قَالُوا: بَلَى، قَالَ: فَهَلْ تَتَّهَمُونِي؟ قَالُوا: لَا، قَالَ: أَلَسْتُمْ تَعْلَمُونَ أَنِّي اسْتَنْفَرْتُ أَهْلَ عَكَاظٍ<sup>14</sup>، فَلَمَّا بَلَحوَا<sup>15</sup> عَلَيَّ جِئْتَكُمْ بِأَهْلِي وَوَلَدِي وَمَنْ أَطَاعَنِي؟ قَالُوا: بَلَى، قَالَ: فَإِنْ هَذَا قَدْ عَرَضَ لَكُمْ خُطَّةً رُشِدًا، أَقْبَلُوهَا وَدَعُونِي آتِيهِ، قَالُوا: آتِيهِ، فَأَتَاهُ.

فَجَعَلَ يُكَلِّمُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نَحْوًا مِنْ قَوْلِهِ لِبُدَيْلٍ، فَقَالَ عَرُوءٌ عِنْدَ ذَلِكَ: أَيُّ مُحَمَّدٍ أَرَأَيْتَ إِنْ اسْتَأْصَلْتُ أَمْرَ قَوْمِكَ، هَلْ سَمِعْتَ بِأَحَدٍ مِنَ الْعَرَبِ اجْتِنَحَ<sup>16</sup> أَهْلَهُ قَبْلَكَ، وَإِنْ تَكُنِ الْآخَرَى، فَإِنِّي وَاللَّهِ لَأَرَى وَجُوهًا، وَإِنِّي لَأَرَى أَوْشَابًا<sup>17</sup> مِنَ النَّاسِ خَلِيقًا أَنْ يَفِرُوا وَيَدْعُوكَ، فَقَالَ لَهُ أَبُو بَكْرٍ الصِّدِّيقُ: أَمْصُصْ بِبَطْرِ اللَّاتِ<sup>18</sup>،

1 يقال حل حل زجرا للناقة.

2 توقفت عن المشي وتقهقرت كحران الفرس.

3 اسم ناقة رسول الله صلى الله عليه وسلم، والقصوا هي المشقوقه أذنهما.

4 اسم قرية سميت ببشر هناك.

5 الماء القليل.

6 جمع الماء بالكفين لقلته.

7 جاشت البئر بالماء إذا ارتفعت وقاضت.

8 موضع سره وثقته.

9 النوق الحديدات النتاج ذات اللبن.

10 النوق الأمهات التي معها أطفالها.

11 أضعفت قوتهم.

12 استراحوا من جهد القتال.

13 حتى تنفصل رقبتني عن بدني.

14 اسم سوق في الجاهلية.

15 امتنعوا عن إجابته.

16 أهلك.

17 أخلاطاً من الناس.

18 شتيمة غليظة عند العرب واللات اسم صنم كانوا يعبدونه.

أَنَحْنُ نَفَرٌ عَنْهُ وَنَدْعُهُ؟ فَقَالَ: مَنْ ذَا؟ قَالُوا: أَبُو بَكْرٍ، قَالَ: أَمَا وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ، لَوْلَا يَدُكَ كَانَتْ لَكَ عِنْدِي لَمْ أَجْزِكَ بِهَا لِأَجْبَتِكَ، قَالَ: وَجَعَلَ يُكَلِّمُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَكَلَّمَا تَكَلَّمَا أَخَذَ بِلِحْيَتِهِ، وَالْمَغِيرَةُ بِنُ شُعْبَةَ قَائِمٌ عَلَى رَأْسِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَمَعَهُ السَّيْفُ وَعَلَيْهِ الْمَغْفَرُ، فَكَلَّمَا أَهْوَى عُرْوَةَ بِيَدِهِ إِلَى لِحْيَةِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ضَرَبَ يَدَهُ بِنَعْلِ السَّيْفِ، وَقَالَ لَهُ: أَخْرُ يَدَكَ عَنِ لِحْيَةِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، فَرَفَعَ عُرْوَةَ رَأْسَهُ، فَقَالَ: مَنْ هَذَا؟ قَالُوا: الْمَغِيرَةُ بِنُ شُعْبَةَ، فَقَالَ: أَيُّ غُدْرَةٍ<sup>1</sup>، أَلَسْتُ أَسْعَى فِي غُدْرَتِكَ؟ وَكَانَ الْمَغِيرَةُ صَحْبَ قَوْمًا فِي الْجَاهِلِيَّةِ فَقَتَلَهُمْ، وَأَخَذَ أَمْوَالَهُمْ، ثُمَّ جَاءَ فَاسَلَمَ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: أَمَا الْإِسْلَامُ فَاقْبَلْ، وَأَمَا الْمَالُ فَلَسْتُ مِنْهُ فِي شَيْءٍ.

ثُمَّ إِنَّ عُرْوَةَ جَعَلَ يَرْمُقُ<sup>2</sup> أَصْحَابَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِعَيْنَيْهِ، قَالَ: فَوَاللَّهِ مَا تَنْخَمُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ نُخَامَةً إِلَّا وَقَعَتْ فِي كَفِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ، فَذَلِكَ بِهَا وَجْهَهُ وَجِلْدُهُ، وَإِذَا أَمَرَهُمْ ابْتَدَرُوا أَمْرَهُ، وَإِذَا تَوَضَّأُوا كَادُوا يَقْتَتِلُونَ عَلَى وَضُوئِهِ، وَإِذَا تَكَلَّمُوا خَفَضُوا أَصْوَاتَهُمْ عِنْدَهُ، وَمَا يُحَدِّثُونَ إِلَيْهِ النَّظَرَ تَعْظِيمًا لَهُ، فَجَرَعَ عُرْوَةَ إِلَى أَصْحَابِهِ، فَقَالَ: أَيُّ قَوْمٍ، وَاللَّهِ لَقَدْ وَقَدْتُ عَلَى الْمُلُوكِ، وَوَقَدْتُ عَلَى قَيْصَرَ، وَكِسْرَى، وَالنَّجَاشِي، وَاللَّهِ إِنْ رَأَيْتُ مَلِكًا قَطُّ يُعْظِمُهُ أَصْحَابُهُ مَا يُعْظِمُ أَصْحَابَ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مُحَمَّدًا، وَاللَّهِ إِنْ تَنْخَمُ نُخَامَةً إِلَّا وَقَعَتْ فِي كَفِّ رَجُلٍ مِنْهُمْ، فَذَلِكَ بِهَا وَجْهَهُ وَجِلْدُهُ، وَإِذَا أَمَرَهُمْ ابْتَدَرُوا أَمْرَهُ، وَإِذَا تَوَضَّأُوا كَادُوا يَقْتَتِلُونَ عَلَى وَضُوئِهِ، وَإِذَا تَكَلَّمُوا خَفَضُوا أَصْوَاتَهُمْ عِنْدَهُ، وَمَا يُحَدِّثُونَ إِلَيْهِ النَّظَرَ تَعْظِيمًا لَهُ، وَإِنَّهُ قَدْ عَرَضَ عَلَيْكُمْ خُطَّةَ رُشْدٍ فَاقْبَلُوهَا، فَقَالَ رَجُلٌ مِنْ بَنِي كِنَانَةَ: دَعُونِي آتِيهِ، فَقَالُوا: آتِيهِ.

فَلَمَّا أَشْرَفَ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَأَصْحَابِهِ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: هَذَا فَلَانٌ، وَهُوَ مِنْ قَوْمٍ يُعْظِمُونَ الْبُيُوتَ، فَابْعَثُوا لَهُ فَبِعِثَتْ لَهُ، وَاسْتَقْبَلَهُ النَّاسُ يُبْلُونَ، فَلَمَّا رَأَى ذَلِكَ قَالَ: سُبْحَانَ اللَّهِ، مَا يَنْبَغِي لِهَؤُلَاءِ أَنْ يُصَدَّوْا عَنِ الْبَيْتِ، فَلَمَّا رَجَعَ إِلَى أَصْحَابِهِ، قَالَ: رَأَيْتُ الْبُيُوتَ قَدْ قُلِدَتْ وَأَشْعِرَتْ، فَمَا أَرَى أَنْ يُصَدَّوْا عَنِ الْبَيْتِ.

فَقَامَ رَجُلٌ مِنْهُمْ يُقَالُ لَهُ مِكْرَزُ بْنُ حَفْصٍ، فَقَالَ: دَعُونِي آتِيهِ، فَقَالُوا: آتِيهِ، فَلَمَّا أَشْرَفَ عَلَيْهِمْ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: هَذَا مِكْرَزُ، وَهُوَ رَجُلٌ فَاجِرٌ، فَجَعَلَ يُكَلِّمُ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.

فَبَيْنَمَا هُوَ يُكَلِّمُهُ إِذْ جَاءَ سُهَيْلُ بْنُ عَمْرٍو، قَالَ مَعْمَرٌ: فَأَخْبِرْنِي أَيُّوبَ، عَنْ عِكْرِمَةَ أَنَّهُ لَمَّا جَاءَ سُهَيْلُ بْنُ عَمْرٍو، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَقَدْ سَهَّلَ لَكُمْ مِنْ أَمْرِكُمْ.

قَالَ مَعْمَرٌ: قَالَ الزُّهْرِيُّ فِي حَدِيثِهِ: فَجَاءَ سُهَيْلُ بْنُ عَمْرٍو فَقَالَ: هَاتِ اكْتُبْ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ كِتَابًا فَدَعَا النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْكَاتِبَ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، قَالَ سُهَيْلٌ: أَمَا الرَّحْمَنُ، فَوَاللَّهِ مَا أَدْرِي مَا هُوَ وَلَكِنْ اكْتُبْ بِاسْمِكَ اللَّهُمَّ كَمَا كُنْتَ تَكْتُبُ، فَقَالَ الْمُسْلِمُونَ: وَاللَّهِ لَا نَكْتُبُهَا إِلَّا بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: اكْتُبْ بِاسْمِكَ اللَّهُمَّ ثُمَّ قَالَ: هَذَا مَا قَاضَى عَلَيْهِ مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَاللَّهِ لَوْ كُنَّا نَعْلَمُ أَنَّكَ رَسُولُ اللَّهِ مَا صَدَدْنَاكَ عَنِ الْبَيْتِ، وَلَا فَاتَلْنَاكَ، وَلَكِنْ اكْتُبْ مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: وَاللَّهِ إِنِّي لِرَسُولِ اللَّهِ، وَإِنْ كَذَّبْتُمُونِي، اكْتُبْ مُحَمَّدُ بْنُ عَبْدِ اللَّهِ - قَالَ الزُّهْرِيُّ: وَذَلِكَ لِقَوْلِهِ: لَا يَسْأَلُونِي خُطَّةَ يُعْظَمُونَ فِيهَا حُرْمَاتِ اللَّهِ إِلَّا أَعْطَيْتُهُمْ إِيَّاهَا.

فَقَالَ لَهُ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: عَلَى أَنْ تَخْلُوا بَيْنَنَا وَبَيْنَ الْبَيْتِ، فَتَطُوفَ بِهِ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَاللَّهِ لَا تَتَحَدَّثُ الْعَرَبُ أَنَّا أَخَذْنَا ضَغْطَةً<sup>3</sup>، وَلَكِنْ ذَلِكَ مِنَ الْعَامِ الْمُقْبِلِ، فَكَتَبَ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: وَعَلَى أَنَّهُ لَا يَأْتِيكَ مِنْ رَجُلٍ وَإِنْ كَانَ عَلَى دِينِكَ إِلَّا رَدَدْتَهُ إِلَيْنَا، قَالَ الْمُسْلِمُونَ: سُبْحَانَ اللَّهِ، كَيْفَ يَرُدُّ إِلَى الْمُشْرِكِينَ وَقَدْ جَاءَ مُسْلِمًا؟

فَبَيْنَمَا هُمْ كَذَلِكَ إِذْ دَخَلَ أَبُو جَنْدَلِ بْنِ سُهَيْلِ بْنِ عَمْرٍو يَرْسُفُ فِي قُبُودِهِ، وَقَدْ خَرَجَ مِنْ أَسْفَلِ مَكَّةَ حَتَّى رَمَى بِنَفْسِهِ بَيْنَ أَظْهُرِ الْمُسْلِمِينَ، فَقَالَ سُهَيْلٌ: هَذَا يَا مُحَمَّدُ أَوَّلُ مَا أَقَاضِيكَ عَلَيْهِ أَنْ تَرُدَّهُ إِلَيَّ، فَقَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّا لَمْ نَقْضِ الْكِتَابَ بَعْدُ، قَالَ: فَوَاللَّهِ إِذَا لَمْ أَصَالِحِكَ عَلَى شَيْءٍ أَبَدًا، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: فَاجْزِهِ لِي، قَالَ: مَا أَنَا بِمُجِيزِهِ لَكَ، قَالَ: بَلَى فَافْعَلْ، قَالَ: مَا أَنَا بِفَاعِلٍ، قَالَ مِكْرَزُ: بَلْ قَدْ أَجْزَانَاهُ<sup>4</sup> لَكَ، قَالَ أَبُو جَنْدَلِ: أَيُّ مَعْشَرِ الْمُسْلِمِينَ، أُرِدُّ إِلَى

1 من فعاله كلها غدر.

2 يلحظ.

3 قهرا.

4 في كف الأذى عنه فقط.

المُشْرِكِينَ وَقَدْ جِئْتُ مُسْلِمًا، أَلَا تَرَوْنَ مَا قَدْ لَقِيتُ؟ وَكَانَ قَدْ عَذَّبَ عَذَابًا شَدِيدًا فِي اللَّهِ. قَالَ: فَقَالَ عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ: فَأَتَيْتُ نَبِيَّ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقُلْتُ: أَلَسْتَ نَبِيَّ اللَّهِ حَقًّا، قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: أَلَسْنَا عَلَى الْحَقِّ، وَعَدَوْنَا عَلَى الْبَاطِلِ، قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: فَلِمَ نُعْطِي الدِّينِيَّةَ فِي دِينِنَا إِذَا؟ قَالَ: إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ، وَلَسْتُ أَعْصِيهِ، وَهُوَ نَاصِرِي، قُلْتُ: أَوَلَيْسَ كُنْتُ تَحَدِّثُنَا أَنَّ سَنَاتِي الْبَيْتِ فَتَنْطُوفُ بِهِ؟ قَالَ: بَلَى، فَاخْبَرْتُكَ أَنَّ نَأْتِيهِ الْعَامَ، قَالَ: قُلْتُ: لَا، قَالَ: فَإِنَّكَ آتِيهِ وَمُطُوفٌ بِهِ، قَالَ: فَأَتَيْتُ أَبَا بَكْرٍ فَقُلْتُ: يَا أَبَا بَكْرٍ أَلَيْسَ هَذَا نَبِيَّ اللَّهِ حَقًّا؟ قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: أَلَسْنَا عَلَى الْحَقِّ وَعَدَوْنَا عَلَى الْبَاطِلِ؟ قَالَ: بَلَى، قُلْتُ: فَلِمَ نُعْطِي الدِّينِيَّةَ فِي دِينِنَا إِذَا؟ قَالَ: أَيُّهَا الرَّجُلُ إِنَّهُ لِرَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَلَيْسَ يَعْصِي رَبَّهُ، وَهُوَ نَاصِرُهُ، فَاسْتَمْسَكَ بِغُرْزِهِ، فَوَاللَّهِ إِنَّهُ عَلَى الْحَقِّ، قُلْتُ: أَلَيْسَ كَانَ يَحَدِّثُنَا أَنَّ سَنَاتِي الْبَيْتِ وَتَنْطُوفُ بِهِ؟ قَالَ: بَلَى، فَأَخْبَرْتُكَ أَنَّكَ تَأْتِيهِ الْعَامَ؟ قُلْتُ: لَا، قَالَ: فَإِنَّكَ آتِيهِ وَمُطُوفٌ بِهِ. قَالَ الزُّهْرِيُّ: قَالَ عُمَرُ: فَعَمِلْتُ لِذَلِكَ أَعْمَالًا<sup>1</sup>.

قَالَ: فَلَمَّا فَرَغَ مِنْ قِصَّةِ الْكِتَابِ، قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لِأَصْحَابِهِ: قُومُوا فَانْحَرُوا ثُمَّ احْلِقُوا، قَالَ: فَوَاللَّهِ مَا قَامَ مِنْهُمْ رَجُلٌ حَتَّى قَالَ ذَلِكَ ثَلَاثَ مَرَّاتٍ، فَلَمَّا لَمْ يَقُمْ مِنْهُمْ أَحَدٌ دَخَلَ عَلَى أُمِّ سَلَمَةَ، فَذَكَرَ لَهَا مَا لَقِيَ مِنَ النَّاسِ، فَقَالَتْ أُمُّ سَلَمَةَ: يَا نَبِيَّ اللَّهِ، أَتُحِبُّ ذَلِكَ، أَخْرَجُ ثُمَّ لَا تُكَلِّمُ أَحَدًا مِنْهُمْ كَلِمَةً، حَتَّى تَنْحَرُ بُدْنَكَ، وَتَدْعُو حَالِقَكَ فَيَحْلِقُكَ، فَخَرَجَ فَلَمْ يُكَلِّمُ أَحَدًا مِنْهُمْ حَتَّى فَعَلَ ذَلِكَ نَحْرَ بُدْنِهِ، وَدَعَا حَالِقَهُ فَحَلَقَهُ، فَلَمَّا رَأَوْا ذَلِكَ قَامُوا، فَانْحَرُوا وَجَعَلَ بَعْضُهُمْ يَحْلِقُ بَعْضًا حَتَّى كَادَ بَعْضُهُمْ يَقْتُلُ بَعْضًا عَمًّا.

ثُمَّ جَاءَهُ نِسْوَةٌ مُؤْمِنَاتٌ فَأَنْزَلَ اللَّهُ تَعَالَى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا جَاءَكُمْ الْمُؤْمِنَاتُ مَهَاجِرَاتٍ فَاْمْتَحِنُوهُنَّ [الممتحنة: ١٠] حَتَّى بَلَغَ بَعْضُ الْكُوفَرِ فُطْلَقَ عُمَرُ يَوْمَئِذٍ امْرَأَتَيْنِ، كَانَتَا لَهُ فِي الشَّرْكِ فَتَزَوَّجَ إِحْدَاهُمَا مَعَاوِيَةَ بْنَ أَبِي سُفْيَانَ، وَالْأُخْرَى صَفْوَانَ بْنَ أُمَيَّةَ.

ثُمَّ رَجَعَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَى الْمَدِينَةِ، فَجَاءَهُ أَبُو بَصِيرٍ رَجُلٌ مِنْ قُرَيْشٍ وَهُوَ مُسْلِمٌ، فَأَرْسَلُوا فِي طَلَبِهِ رَجُلَيْنِ، فَقَالُوا: الْعَهْدُ الَّذِي جَعَلْتَ لَنَا، فَدَفَعَهُ إِلَى الرَّجُلَيْنِ، فَخَرَجَا بِهِ حَتَّى بَلَغَا ذَا الْحَلِيفَةِ، فَزَنَلُوا بِأَكْلُونٍ مِنْ ثَمَرِهِمْ، فَقَالَ أَبُو بَصِيرٍ لِأَحَدِ الرَّجُلَيْنِ: وَاللَّهِ إِنِّي لَأَرَى سَيْفَكَ هَذَا يَا فَلَانُ جَيْدًا، فَاسْتَلَّهُ الْآخَرَ، فَقَالَ: أَجَلٌ، وَاللَّهِ إِنَّهُ لَجَيْدٌ، لَقَدْ جَرَّبْتُ بِهِ، ثُمَّ جَرَّبْتُ، فَقَالَ أَبُو بَصِيرٍ: أَرِنِي أَنْظُرَ إِلَيْهِ، فَأَمَكْنَهُ مِنْهُ، فَضَرَبَهُ حَتَّى بَرَدَ<sup>2</sup>، وَفَرَّ الْآخَرُ حَتَّى أَتَى الْمَدِينَةَ، فَدَخَلَ الْمَسْجِدَ يَعْذُو، فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حِينَ رَأَاهُ: لَقَدْ رَأَى هَذَا دُعْرًا فَلَمَّا أَنْتَهَى إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: قُتِلَ وَاللَّهِ صَاحِبِي وَإِنِّي لَمَقْتُولٌ، فَجَاءَهُ أَبُو بَصِيرٍ فَقَالَ: يَا نَبِيَّ اللَّهِ، قَدْ وَاللَّهِ أَوْفَى اللَّهُ ذِمَّتَكَ، قَدْ رَدَدْتَنِي إِلَيْهِمْ، ثُمَّ أَجَانِي اللَّهُ مِنْهُمْ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: وَيْلٌ أُمَّهِ مِسْعَرُ حَرْبٍ، لَوْ كَانَ لَهُ أَحَدٌ فَلَمَّا سَمِعَ ذَلِكَ عَرَفَ أَنَّهُ سَيَرِدُهُ إِلَيْهِمْ، فَخَرَجَ حَتَّى أَتَى سَيْفَ الْبَحْرِ قَالَ: وَيَنْفَلْتُ مِنْهُمْ أَبُو جَنْدَلُ بْنُ سَهَيْلٍ، فَلَحِقَ بِأَبِي بَصِيرٍ، فَجَعَلَ لَا يَخْرُجُ مِنْ قُرَيْشٍ رَجُلٌ قَدْ أَسْلَمَ إِلَّا لَحِقَ بِأَبِي بَصِيرٍ، حَتَّى اجْتَمَعَتْ مِنْهُمْ عِصَابَةٌ، فَوَاللَّهِ مَا يَسْمَعُونَ بِعِيرٍ خَرَجَتْ لِقُرَيْشٍ إِلَى الشَّامِ إِلَّا اعْتَرَضُوا لَهَا، فَقَتَلُوهُمْ وَأَخَذُوا أَمْوَالَهُمْ.

فَأَرْسَلَتْ قُرَيْشٌ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ تَنَاشِدُهُ بِاللَّهِ وَالرَّحْمَنِ، لَمَّا أُرْسِلَ<sup>3</sup>، فَمَنْ أَنَاهُ فَهُوَ آمِنٌ، فَأَرْسَلَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِلَيْهِمْ، فَأَنْزَلَ اللَّهُ تَعَالَى: وَهُوَ الَّذِي كَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنْكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ عَنْهُمْ بِبَطْنِ مَكَّةَ مِنْ بَعْدِ أَنْ أَظْفَرَكُمْ عَلَيْهِمْ [الفتح: ٢٤] حَتَّى بَلَغَ: الْحِمِيَّةَ حَمِيَّةَ الْجَاهِلِيَّةِ [الفتح: ٢٦] وَكَانَتْ حَمِيَّتُهُمْ أَنَّهُمْ لَمْ يَقْرَأُوا أَنَّهُ نَبِيُّ اللَّهِ، وَلَمْ يَقْرَأُوا بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ، وَحَالُوا بَيْنَهُمْ وَبَيْنَ الْبَيْتِ.

حماة (حماها الله) ١٩ شوال ١٤٤١ هـ الموافق ١١ حزيران / يونيو ٢٠٢٠ م

1 أنواع من الحسنات كالصدقة والصوم والصلاة والعتق لتذهب عني سيء ما قلته يومئذ.

2 مات.

3 إلا أرسل.





# باب الاقتصاد



## وأَجْمَلُوا فِي الطَّلَبِ

### د. عمر الزعبي

دكتوراه في المعاملات المالية والقانون - مدرس في كلتي الآداب والتربية بجامعة حماة

روى أبا حميد الساعدي عن رسول الهدى صلى الله عليه وسلم قوله :

(أيها الناس اتقوا الله، وأَجْمَلُوا فِي الطَّلَبِ، فَإِنَّ نَفْسًا لَنْ تَمُوتَ حَتَّى تَسْتَوْفِيَ رِزْقَهَا، وَإِنْ أَبْطَأَ عَنْهَا، فَاتَّقُوا اللَّهَ، وَأَجْمَلُوا فِي الطَّلَبِ، خُذُوا مَا حَلَّ، وَدَعُوا مَا حَرَّمَ).

وروى أيضاً حديثه صلى الله عليه وسلم : (أَجْمَلُوا فِي طَلَبِ الدُّنْيَا فَإِنَّ كَلًّا مُبْسِرًا لَمَّا خُلِقَ لَهُ).

يحتمل الإجمال أوجهها، منها :

\* الوجه الأول : عبد يطلب منهمكا فيه، ومتوجهٌ بكليته إليه، فهذا في طلبه على هذه الصورة قد صرف نظره عن الله، لأنَّ الهمة إذا اتجهت إلى شيء انصرفت عما عداه، إذ ليس للقلب إلا وجهة واحدة إن توجهت إلى جهة انصرفت عن سواها {مَا جَعَلَ اللَّهُ لِرَجُلٍ مِنْ قَلْبَيْنِ فِي جَوْفِهِ}.

– إن القيام بالأوجه كلها بآن واحد من شأن الإلهية {وَهُوَ الَّذِي فِي السَّمَاءِ إِلَهٌ وَفِي الْأَرْضِ إِلَهٌ وَهُوَ الْحَكِيمُ الْعَلِيمُ}.

– يعني أنه سبحانه لا يشغله شأن أهل الأرض عن شأن أهل السماء، فالكل في قبضة التدبير دون خلل، بخلاف الإنسان فإنه إذ اتجه إلى جهتين معاً، فمعه أن ثمة خللاً يقع في كلتا الجهتين، أو في إحداهما على أقل تقدير.

– لهذا كرر سبحانه ذكر {إِلَهٌ} مع السماء والأرض، ولو لم يكرر لم يفد معنى الإحاطة من هذا اللفظ.

\* الوجه الثاني : هو ان يطلب من الله تعالى ولا يعين قدرًا، ولا سببًا، ولا وقتًا، لأن الله تعالى يرزق من شاء، متى شاء، وبما شاء، وهذا من حسن الأدب في الطلب ! والتعيين في الطلب لا يعرو عن لمسة التحكم والرأي.

– ود أحدهم لو ترك التسبب رزق كل يوم رغيفان ! وبعد أيام سجن ظلما، وكان السجنان يأتيه بما طلب : رغيفين! فلما شكما مما صار إليه، قيل له : طلبت رغيفين، ولم تطلب العافية، فأعطيناك ما طلبت، فاستغفر ففتح باب السجن ليخرج.

– لا تطلب الخروج بنفسك من أمر وضعك الله فيه، فإذا أخرجك تكون قد خرجت به ! وفي هذا ورد في الحكمة: إرادتك التجريد مع إقامة الله إياك في الأسباب من الشهوة الخفية وإرادتك الأسباب مع إقامة الله إياك في التجريد انحطاطاً عن الهمة العلية.

– لدينا من الاعتبار ما كان من أمر آدم عليه السلام وحواء، جاءهما العدو {وَقَالَ مَا نَهَاكُمَا رَبُّكُمَا عَنْ هَذِهِ الشَّجَرَةِ إِلَّا أَنْ تَكُونَا مَلَكَينَ أَوْ تَكُونَا مِنَ الْخَالِدِينَ \* وَقَاسَمَهُمَا إِنِّي لَكُمَا لَمِنَ النَّاصِحِينَ \* فَدَلَّاهُمَا بِغُرُورٍ}. والقصد من الوسوسة أن يخرج العبد عن مجال الرضا بما أقامه الله فيه.

\* الوجه الثالث: أن تطلب منه، وقصدك مناجاته، لا عين ما طلبت، ويكون الطلب توسلاً لهذا، قال العارفون: لا يكن همك في دعائك الظفر بقضاء حاجتك، فتكون محجوباً عن ربك، ولتكن همتك مناجاة ربك

– قيل كان موسى – عليه السلام يطوف قبل أن يذهب إلى المناجاة على بني إسرائيل، ويقول: "من يحملني رسالة إلى ربي"، وذلك لتطول المناجاة مع الله.

– أن تطلب، وأنت تشهد أنك مطلوب بما قسم لك، وأنت مقصود به، وليس طلبك موصلاً إليه.

– ألا تطلب بحظ البشرية، ولكن لإظهار العبودية.

– أن تطلب منه ما يكفيك، لا ما يطغيك، في الحديث: (اللهم اجعل قوت آل محمد كفافاً) و: "قليل تؤدي شكره خير من كثير لا تطيقه".

– أن تطلب ولا تستعجل الإجابة (يستجاب لأحدكم ما لم يقل دعوت فلم يستجب لي)

– أن تطلب وأنت شاكر إذا أعطاك، وشاهد حسن اختياره إن منع، وكفى بالعبد جهلاً أن يتخير على مولاه، وإذا سألته، فسله، وأنت مفوض له غير مدير معه، ولا مختار عليه، والمدعو به على ثلاثة أوجه: خير محض، وشر محض، ومبهم لا يدري، وفي المبهم كالغنى ورفعة المنزلة والجاه يقول: إن فيه خيراً لي فاقسمه لي، وإلا فاصرفه عني.

– الاعتماد في الطلب على سابق القسمة من الأزل.

– أن يطلب وهو يرى أنه ليس أهلاً أن يجاب طلبه.

## فرصة استثمارية في موسم الإحسان

د. مرهف عبد الجبار سقا

دكتوراه بالتفسير وعلوم القرآن - الأستاذ المساعد في كلية التربية  
جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:  
فإن خُلِقَ الإحسان للناس وعبادة تفقد أحوالهم من المعايير الأخلاقية الراقية المرتبطة بالركن الثالث من أركان الدين وهو "الإحسان العقدي"، الذي فسره النبي صلى الله عليه وسلم بقوله صلى الله عليه وسلم: (أن تعبد الله كأنك تراه)<sup>1</sup>، وهذا من أوجه التكامل بين إيمان المسلم وسلوكه.

يتلخص مفهوم الإحسان بأمرين:

● **أحدهما:** مفهوم يتعلق بالخالق سبحانه وتعالى، فكلما زادت علاقة المؤمن بربه ومراقبته له؛ زادت مرتبته عند الله وارتقت درجته.

● **الثاني:** مفهوم يتعلق بالخلق، ويتلخص هذا المفهوم بأن ينتفع الناس بك، ثم إن هذا الانتفاع على درجات، أعلاها أن تقابل الإساءة بالحسنة، ثم أن ينتفع الخلق بك دون مقابل، ثم أن تعطي الآخرين حقوقهم وتزيد عليها، ثم أن تعطي للناس قيمتهم التي يستحقونها في التعامل وتقديرهم اللائق بهم، وهكذا تتوالى درجات الإحسان للخلق.

وإن المفهوم الثاني للإحسان يرتبط بالمفهوم الأول ارتباطاً وثيقاً، وكأنه لازم عنه، وكلا المفهومين يوثق عرى الآخر ويكمله وكأنهما متلازمان لا ينفكان، وهذا كما سبق من أوجه الكمال في مفاهيم الإسلام وبناء الشخصية المسلمة.

وكلما زاد المسلم في مقامات الإحسان العقدي كلما زاد في سلوك الإحسان الخُلقي ويشهد لذلك ما روي عن أنس؛ أن النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (الْخُلُقُ عِيَالُ اللهِ؛ وَأَحَبُّهُمْ إِلَى اللهِ أَنْفَعُهُمْ لِعِيَالِهِ)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أخرجه البخاري ومسلم

<sup>2</sup> أخرجه أبو يعلى والبخاري، والحاثر في سنده، وابن أبي الدنيا في قضاء الحوائج.



فانظر إلى هذا الترابط بين مفهومي الإحسان الذي دل عليه الحديث في قوله صلى الله عليه وسلم (وأحبهم إلى الله أنفعهم لعياله)، ذلك لأن مقام المحبة من مقامات الإحسان، ومن أسباب الوصول إلى هذا المقام أن يسعى المؤمن في نفع العباد، وكلما زادت مراقبة العبد لربه زاد نفعه للعباد، وكلما زاد نفعه للعباد انعكس ذلك على قربه أكثر من الله.

فعلاقة العبد بربه المبنية على الإحسان (أن تعبد الله كأنك تراه) تقتضي يقين العبد بأن الرازق والمعطي والمانع هو الله، وأن يشهد ذلك في إنفاقه وبذله، ومرجع هذا الاعتقاد إلى قوله تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَكُمْ يَوْمٌ لَا بَيْعَ فِيهِ وَلَا خُلَّةَ وَلَا شَفَاعَةَ وَالْكَافِرُونَ هُمُ الظَّالِمُونَ [البقرة: ٢٥٤].

فالإنفاق عند المؤمن مرتبط بقوة اعتقاده بأن الله مالك كل شيء، وأنه هو الرازق، وأن الله سيجازيه على إنفاقه يوم القيامة، وكأن الإنفاق شاهد على إيمان العبد بالله وباليوم الآخرة، ويشهد لهذا المعنى حديث النبي صلى الله عليه وسلم: (الصدقة برهان)<sup>1</sup>، لأنها برهان على إيمانه ويقينه.

وإن يقين المؤمن بما عند الله يجعل نفعه مستمرا بل صفة لازمة له في السراء والضراء، قال تعالى معدداً صفات المتقين: الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ [آل عمران: ١٣٤].

فاليقين الذي يمتلكه المؤمن بربه وباليوم الآخر يجعله ينفق في أحواله كلها، يقول ابن عاشور رحمه الله: (أي في حالي الاتصاف بالفرح [السراء] والحزن [الضراء]، وكان الجمع بينهما هنا لأن السراء فيها ملهارة عن الفكرة في شأن غيرهم، والضراء فيها ملهارة وقلة موحدة؛ فملازمة الإنفاق في هذين الحالين تدل على أن محبة نفع الغير بالمال، الذي هو عزيز على النفس، قد صارت لهم خلقاً لا يحجبهم عنه حاجب ولا ينشأ ذلك إلا عن نفس طاهرة).

ولما ذكر الله تعالى الإنفاق في السراء والضراء في أول صفات المتقين؛ علمنا أنها أعلى الصفات وأرقاها، ولعل أفضلها هي في الإنفاق عند الضراء، أي عندما يكون المسلم في فقر وحاجة وقلة مؤنة، ذلك لأن الإنفاق في حالة السعة يستطيعه كل إنسان يريد الإنفاق، أما عندما تنفق وأنت تحتاج هذا المال بدافع

<sup>1</sup> رواه مسلم ح (223).

يقينك أن الله سيخلفه وأن الله سيعوضه وأن الله لن يضيعك، فهذه هي مرتبة الإحسان، كما في الحديث عن أبي هريرة قال: أتى رسول الله صلى الله عليه وسلم رجلاً فقال: يا رسول الله أي الصدقة أعظم؟ فقال: (أن تصدق وأنت صحيحٌ شحيحٌ تخشى الفقر وتأمل الغنى، ولا تمهل [أي لا تتأخر] حتى إذا بلغت الحلقوم قلت: لفلان كذا، ولفلان كذا، ألا وقد كان لفلان)<sup>1</sup>. فالإنفاق في حالة الحاجة والحزن يجتمع عندها في المؤمن مفهوم الإحسان: مراقبة الله ويقينه بما عنده، وحبه للتقرب من الله بنفعه لعباده، فعندها يكون يقينه بما عند الله كيقينه بما بين يديه، وعندها تشمله رحمة الله في قوله تعالى: **وَلَا تُفْسِدُوا فِي**

**الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ** [الأعراف: ٥٦].

فإذا كنا نسأل الله رحمته، فلنستنزلها باتخاذ الأسباب ومن أعظمها الإنفاق، فهو من أسرع الأبواب إلى رحمة الله، ومصدق ذلك حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: (الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء)<sup>2</sup>.

وإن ما تعيشه مجتمعاتنا اليوم جراء هذا الوباء الذي قدره الله تعالى على الخلق، مما ألجأهم إلى الانحسار إلى البيوت احترازاً من تفشيه، وأخذاً بالشرعية التي تأمر بالأخذ بالأسباب؛ وتوقفت أعمال كثير من العباد الذين كانوا يعتاشون باليومية، وتوقفت مصانع وأشغال كانت سبباً في دوام الستر على الناس، إن هذه الحالة تستدعي أهل الإيمان أن يبرهنوا على صدق ارتباطهم بربهم وحبهم للتقرب من الله تعالى من خلال الإنفاق ونفع الخلق من المال الذي وفقهم الله لجمعه، فهذا يوم البرهان الإيماني.

ونختم بالتأكيد بأن هذا الوباء (كورونا) قضاء الله تعالى ابتلاءً لخلقه، فأما المحسنون فإنهم يستثمرون هذا الابتلاء ليعود عليهم بالقرب من الله واستنزال رحمته.

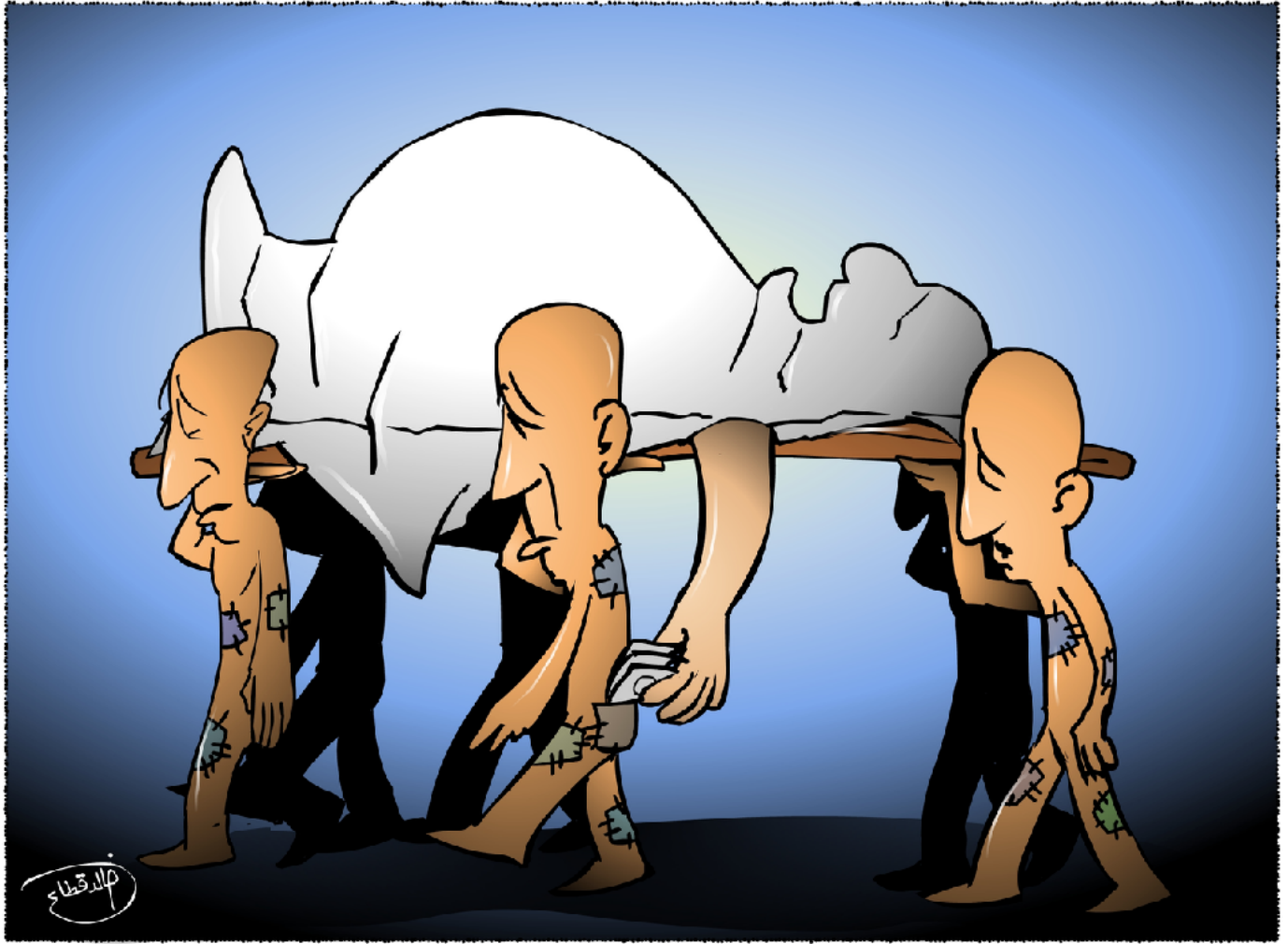
فاللهم نسألك أن تعيننا على ما يرضيك، وأن تكشف عنا ما نزل بنا من بلاء، وأن تتلطف بنا وبعبادك أجمعين، والحمد لله رب العالمين.

<sup>1</sup> أخرجه البخاري ومسلم.

<sup>2</sup> أخرجه أبو داود والترمذي والإمام أحمد بإسناد صحيح.

## كاريكاتير: البعض يستغل عواطف الناس

خالد قطاع







# باب الإدارة





## صراحة عضو مجلس إدارة ورئيس تنفيذي عن خطأ جسيم ارتكبه

نقلا عن مجلة البوابة العربية للأخبار التقنية<sup>1</sup>

أوضح **Bill Gates**، المؤسس الرئيسي لشركة مايكروسوفت، في مقابلة؛ أن أكبر خطأ ارتكبه في مايكروسوفت هو السماح لشركة جوجل بتطوير نظام أندرويد، وخسارة عملاقة البرمجيات لفرصة أندرويد، وهو الخطأ الذي كلف الشركة زهاء ٤٠٠ مليار دولار.

وقال جيتس: إن أكبر خطأ على الإطلاق هو سوء الإدارة الذي تورطت فيه، والذي تسبب في فقدان مايكروسوفت لفرصة أندرويد؛ الذي يشكل المنصة الرئيسية للهواتف، بخلاف أجهزة آبل، وكان على مايكروسوفت الفوز بهذا النظام التشغيلي.

وأوضح المؤسس الرئيسي لشركة مايكروسوفت أن الفائز يأخذ كل شيء، وأن هناك متسعاً لنظام تشغيلي واحد بخلاف نظام آبل في ذلك الوقت، وكانت النتيجة خسارة مايكروسوفت لما يصل إلى ٤٠٠ مليار دولار لصالح شركة جوجل.

وكان جيتس قد استقال من منصب الرئيس التنفيذي للشركة في عام ٢٠٠٠، ليخلفه ستيف بالمر حتى عام ٢٠١٤، وهو العام الذي تولى فيه ساتيا ناديبلا منصب الرئيس التنفيذي للشركة.

ويشير اعتراف بيل جيتس؛ الذي ما يزال عضواً في مجلس إدارة الشركة، الدهشة إلى حد ما، إذ افترض الكثيرون أن فرصة مايكروسوفت الضائعة في مجال الهواتف المحمولة كانت خطأً في عهد ستيف بالمر، الذي سخر من هاتف آيفون.

وقد وصف ستيف بالمر هاتف آيفون بأنه أعلى هاتف في العالم، وأنه الهاتف الذي لا يجذب عملاء الأعمال؛ لأنه لا يحتوي على لوحة مفاتيح.

وأضمت مايكروسوفت شهوراً في الجدل الداخلي بخصوص إلغاء جهود نظام **Windows Mobile**، الذي لم يكن سهل الاستخدام في ذلك الوقت.

<sup>1</sup> نقلا عن مجلة Ait News، ٢٤ يونيو ٢٠١٩، رابط، بتصرف.

وقررت الشركة، في اجتماع طارئ في شهر ديسمبر ٢٠٠٨، إلغاء **Windows Mobile** والتركيز على **Windows Phone**، لكن هواتفها التي أطلقتها في عام ٢٠١٠ وتخلصت منها بحلول عام ٢٠١٧ فشلت في إحداث تأثير كبير على سوق الهواتف الذكية.

وفشلت مايكروسوفت في النجاح نفسه الذي حققه أندرويد وآي أو إس **IOS**، بسبب المشكلات التي واجهتها الشركة في متجر التطبيقات، حيث مثل نقص التطبيقات مشكلة كبيرة لم تستطع تجاوزها. واستحوذت جوجل على نظام أندرويد في عام ٢٠٠٥ مقابل ٥٠ مليون دولار، واعترف الرئيس التنفيذي السابق لجوجل، إريك شميدت، بأن التركيز الأساسي لجوجل كان التغلب على جهود ويندوز موبايل المبكرة من مايكروسوفت.

وقال شميت خلال معركة قانونية عام ٢٠١٢ مع أوراكل حول جافا: كنا قلقين جداً في ذلك الوقت من نجاح إستراتيجية مايكروسوفت للهواتف المحمولة.

وأنهى أندرويد جهود مايكروسوفت المتعلقة بويندوز موبايل وويندوز فون، وأصبح مكافئاً لنظام ويندوز في عالم الأجهزة المحمولة.

ونجحت مايكروسوفت في التغلب على أخطائها في مجال الهواتف المحمولة، وازدهرت أعمالها السحابية، وتعد الشركة الأكثر قيمة في العالم حالياً، حيث يبلغ رأس مالها السوقي ١.٠٥ تريليون دولار، لكنها تتنافس على المرتبة الأولى مع آبل وأمازون.

## من عبء إلى عنصر دافع للتنمية

كيف ننهض بالشباب العربي؟

د. فادي محمد الدحدوح

خبير في البحث العلمي والدراسات

تعتبر ثروة الشباب جوهرًا حيويًا للحضارة وميدان التقدم ورمزًا راسخًا في معادلة البناء والنهضة الشاملة، فهم قلب عملية التنمية ووسيلتها الرائدة والأداة الاستراتيجية الفاعلة، إنهم أهم عناصر التأثير في التنمية للوصول بمعدلاتها إلى المدى الذي يحقق أهداف خطط وبرامج مشروعات التنمية المستدامة، وبالتالي فإن العنصر البشري ممثلاً بالشباب يجب أن يحتل مكان الصدارة في ميدان التنمية والإنتاج، والتحدي الأكبر الذي يعصف بالدول العربية في الواقع المعاصر هو كيف لنا أن نعمل على تحويل عنصر الشباب العربي من عنصر يشكل عبئًا على التنمية إلى عنصر يكون دافعًا للتنمية.

إن الشباب من أهم الثروات وأثمنها في المجتمعات، ولهذا اهتمت غالبية الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية والإنسانية بدراسة أوضاع الشباب واتجاهاتهم وقيمهم وأدوارهم في المجتمع، لما يمثله الشباب من قوة للمجتمع باعتبارهم شريحة اجتماعية تشغل وضعًا متميزًا في بنية المجتمع.

وفي ذروة الأزمات التي تعصف بالمجتمع العربي، كان من الملاحظ أن يتأثر الشاب العربي وأن تهيم عليه صفات التخبط في الأفكار والتذبذب في الاتجاهات التي تتحكم في ممارساته الثقافية ثنائية المضامين، والأهداف التي تتأرجح ما بين الخرافة والعلم وبين الأصالة والمعاصرة وبين الانغلاق والانفتاح، فتارة يرفض الأوضاع القائمة وتارة يعلن تقبله لها وهو ما يعزز عدم التجانس الفكري والذي ينعكس سلبًا على ممارساته وردود أفعاله تجاه المجتمع.

يكتسب الشباب الكثير من القيم السائدة في الوسط الثقافي الذي يعيش فيه حيث تعد القيم في كل مجتمع معيار السلوك الإنساني، ومن الحقائق أن الشباب يحيط به مجموعة من القيم يتحرك في إطارها وتكون اتجاهاته نحو القضايا المختلفة في المجتمع، متأثرًا تأثيرًا كبيرًا بهذه القيم ومحور لاتجاهاته وآرائه.

لذلك يجب الاهتمام بفعلة الشباب والوصول بها إلى بر الأمان في ظل تصارع الأحداث من حولنا واشتداد الأزمات والكوارث التي نحياها، ومساعدتهم على السير في الطريق السليم والصحيح دون الوقوع في خضم التطرف والانحراف الفكري، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال غرس قيم ثقافة السلام الاجتماعي، وخصوصًا في المرحلة الحالية التي يواجه فيها المجتمع العربي عظيم التحديات، فالقيم تكتسب من خلال عملية التطبيع الاجتماعي للفرد ومن خلال تفاعله الاجتماعي مع الآخرين.

وعند الحديث عن ثقافة السلام الاجتماعي يمكن إبرازها من خلال مجموعة الأنماط السلوكية التي لها تأثير على الشباب في حياتهم اليومية، وتعتبر كموجه عام لسلوكياتهم وصقل وتهذيب اتجاهاتهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة، فقيم

ثقافة السلام الاجتماعي بما تحويه من توجهات، تعتبر إطار مرجعي لسلوك الشباب في المواقف المختلفة كمبادئ أخلاقية، والشباب يكتسب الكثير من القيم السائدة في الوسط الثقافي الذي يعيش فيه، عن طريق انضمامهم في جماعات إكساب قيم ثقافة السلام الاجتماعي والاتجاهات الإيجابية والتخلص من القيم والاتجاهات السلبية، وبهذا يتم تحقيق السلام النفسي والاجتماعي بين الشباب بما يحقق التنمية الشاملة.

إن تعميق ثقافة السلام الاجتماعي لها تأثير هام على الشباب العربي، وقد يظهر هذا التأثير من خلال سلوكياتهم في حياتهم اليومية حيث تحدد القيم المرغوب فيها وغير المرغوب فيها من السلوك وهي بذلك تعتبر بوجه عام موجه لسلوك الشباب وتحدد لهم اتجاهاتهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة، ومن جهة أخرى يحتاج الشباب إلى تنمية قيم ثقافة السلام الاجتماعي الذي ينشأ عن تحقيق الأهداف التي يسعون إليها كالشعور بالانتماء والولاء واحترام آراء الآخرين وتقبل أفكارهم واستقرار علاقاتهم مع غيرهم من خلال تنمية قيمة العمل الجماعي المشترك وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية المشتركة.

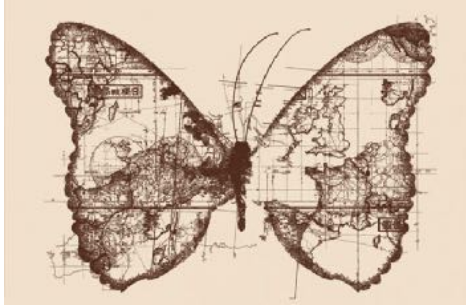
إن عملية تعزيز مشاركة الشباب في المجتمع عبر تدعيم ثقافة السلام الاجتماعي لديهم تجعلهم أكثر قدرة على توظيف طاقاتهم وخبراتهم لاكتساب قيم تنموية، وعلى تحمل المسؤولية المجتمعية من أجل نمو المجتمع ومواجهة التحديات بأيسر الطرق، لترنو سفينة المجتمع بسلام وأمان ونسلك طريقة العمل الواعي في تحمل المسؤولية بدرجة عالية والوصول إلى قرارات صائبة والتحرك نحو إنجاز الأهداف المبتغاة.



## نظرية تأثير الفراشة في بناء الإنسان الخائف

كلمة صغيرة قد تؤدي إلى نتائج كبيرة

### موقع كيوبوستا<sup>1</sup>



جملة واحدة صغيرة مثل: إن فعلت كذا سيفعل بك كذا، أو إن خرجت للشارع سيأكلك كذا، يقولها أب لطفله لكي يمنعه من ارتكاب خطأ، من الممكن أن تنتج في المستقبل إنساناً غير مكترث بالقانون، وعبداً لأي شخص صاحب قوة أو تابعاً لأي سلطة قمعية... كيف يكون ذلك؟

حسب نظرية تأثير الفراشة، فإن الأحداث متناهية الصغر، قد تشكل نتائج هائلة الاتساع. وإن تتبعنا طريق هذه الجملة في حياة هذا الطفل فسنجد أنها بنت جداراً من الخوف في شخصيته، فتصبح تصرفاته مبنية على أساس الخوف لا القناعة، بمعنى أنه قد يتصرف بسلوك جيد، ليس قناعة منه بحسن السلوك، بل لأنه خائف من العقاب، حتى لو كان ذلك العقاب وهمياً.

سيكبر الطفل حاملاً معه مشاعر الخوف والطاعة، ليتصرف على أساسهما فيما بعد، بالتالي إن كان مواطناً في دولة ذات قانون غير فعال، وأتيحت له حرية الفعل، ربما سيرمي القمامة في الشارع في عمر السابعة، وسيقطع الأزهار المزروعة على الأرصفة في عمر العاشرة، أما في سن الخامسة عشرة فسيجرب أن يكسر مصباحاً في الشارع. وإن وجهت له سؤالاً عن سبب تصرفاته، فسيكون جوابه: عادي، ما الذي سيحدث يعني!، قاصداً بذلك: لا يوجد أي عقاب عندما أتصرف بهذا الطريقة. بمعنى آخر، يفعل ذلك لأن الرادع لتصرفاته مفقود، بعدما تم تلقيه منذ الصغر بأن الخوف من الحرق -مثلاً- هو الذي سيحدد قراراته تجاه مسلكياته.

<sup>1</sup> نقلا عن موقع (كيوبوستا)، ١٤-٩-٢٠١٨، رابط المقال، بتصرف.

وإن شب هذا الطفل وقاد سيارته فغالباً سيخالف إشارات المرور، ولن يضع حزام الأمان إلا خلال سيره بالشوارع المراقبة، أما من دون الرقابة فإنه سيستخدم السلوك المخالف للقوانين والأنظمة والأخلاق، لأن تصرفاته مبنية على الخوف من العقاب، وليس على القناعة بمنظومة أخلاق ومبادئ محددة.

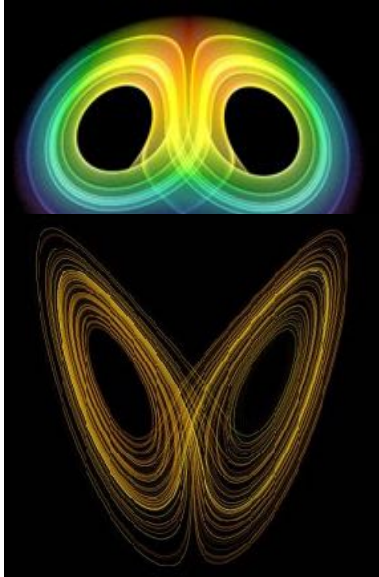
وفي عمله، سيخضع هذا الشاب إلى هيمنة مديره صاحب السلطة والقوة، رغم علمه بأن مديره فاسد أو مستبد، لأنه تعلم منذ الصغر أن عليه طاعة صاحب السلطة، ومخافة العقاب، إن كان أباً أو مديراً أو مسؤولاً، وفكرة الخروج عن الطاعة مخيفة وغير منطقية بالنسبة له، لذا فهو يفضل أن يعيش تحت سيطرة مستبد على أن يخرج عن طاعته ويواجه عقابه، لأن العقاب وحده يكون محور تفكيره.

هذا التسلسل في بناء الشخصية، سببه جملة واحدة قد تقال لكل طفل عربي يومياً، وبشكل عابر من قبل معلمته في الروضة أو والده في المنزل، في حين لو لم يسمع الطفل جملة من هذا القبيل، وحاول والده أن يتحدث معه عن سلبيات تصرف ما، وفتح حواراً معه، لكانت اختلفت النتيجة، وتشكلت شخصية إنسان مقتنع بأفعاله وأفكاره، ليس خوفاً من الرادع القانوني فحسب، بل انتماءً لمبادئه، وحرصاً منه على صورته أمام نفسه. بهذه الحالة، فإن تأثير الفراشة الذي سيرافق الطفل ليشكل سلوكياته الكبرى ربما يكون جملة إن فعلت كذا سيفعل بك كذا.

**مصطلح يعبر عن نظرية:** مصطلح تأثير الفراشة هو استعارة لفظية تستخدم للتعبير عن نظرية الفوضى، وهي نظرية فلسفية فيزيائية تعتقد بأن الأسباب الصغيرة، لها تأثير واضح على النتائج على المدى البعيد. وتعتمد هذه النظرية على ما يسمى بحساسية الظروف الأولية، أي أن النظام يكون حساساً تجاه المتغيرات البسيطة التي تحدث منذ بداية عمله.

**القصة وراء تأثير الفراشة:** في بداية الستينيات، كان عالم الرياضيات والأرصاد الجوية الأمريكي إدوارد نورتون لورنتز يجرب نظاماً ابتكره للتنبؤ بحالة الطقس، فأجرى تجربتين؛ في التجربة الأولى أدخل بيانات رقمية بست خانات عشرية بعد الفاصلة متعلقة بالطقس، وتضمنت الرطوبة ودرجة الحرارة وسرعة الرياح... إلخ، إلى حاسوب نظامه المبتكر، أما في التجربة الثانية وفي محاولة منه لكسب الوقت، فأدخل الأرقام نفسها لكنه اختصر خاناتها العشرية من ٦ إلى ٣ خانات بعد الفاصلة، فظهر له رسمتان بيانيتان لكلتا التجربتين، النصف الأول من الرسمتين متشابه، أما النصف الثاني فمختلف تماماً.

ظن لورنتز أن خلافاً أصاب النظام في البداية، إلا أنه أدرك الخطأ الذي ارتكبه عندما أهمل ٣ خانات من أصل ٦ بعد الفاصلة اختصاراً للوقت، معتقداً أن هذه الكسور الصغيرة جداً لن تغير بالنتيجة لبساطة تأثيرها. ومن هنا جاء مصطلح تأثير الفراشة، إذ أن التفاصيل الصغيرة التي لا ندرك تأثيرها قد تكون سبباً في خلق التغيير مع التراكم والوقت.



**فوضى منتظمة:** قد تدعم نظرية الفوضى عشوائية سلوك نظام ما، نتيجة للظروف الأولية التي قد تأتي على شكل رفرة فراشة مثلاً. وبناء على ذلك، فإن جزءاً كبيراً من حياتنا لا يسير في اتجاه محدد وثابت، وغالباً يأخذ شكلاً عشوائياً وفوضوياً، وفقاً للنظرية.

وإذا لجأنا إلى خيالنا قليلاً، فبإمكاننا الاعتقاد بأن ترابط الأسباب والمتغيرات وتأثيرها ببعضها، يوضح مدى ترابط الكون وسيره ضمن نمط تتقاطع خلاله الأحداث لتصل إلى نتيجة واحدة محددة، وليس إلى أي نتيجة أخرى.

وهذا ما يوضحه الرسم الهندسي الذي يصور حالة الفوضى التي تمر بها ديناميكية ما، إذ أن هذه الفوضى تتكرر ضمن نمط واحد في كل دورة للديناميكية.

## هكذا تصنع القوانين...

د. فلاح نجم عبدالله العاني

مسؤول الإعجاز العلمي في ديوان الوقف السني وأستاذ في كلية الإمام الأعظم

سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه المعروف بشدته وقوة بأسه، كان يُعدُّ موائد الطعام للناس في المدينة ذات يوم، فرأى رجلاً يأكل بشماله، فجاءه من خلفه، وقال: يا عبدالله: كل بيمينك. فأجابه الرجل: يا عبد الله إنها مشغولة. فكرر عمر القول مرتين فأجابه الرجل بنفس الإجابة. فقال له عمر: وما شغلها؟ فأجابه الرجل: أصيبت يوم مؤتة فعجزت عن الحركة. فجلس إليه عمر وبكى وهو يسأله: من يوضؤك؟ ومن يغسل لك ثيابك؟ ومن يغسل لك رأسك؟ ومن.. ومن.. ومن..؟ ومع كل سؤال ينهمر دمه.. ثم أمر له بخادم وراحلة وطعام وهو يرجوه العفو عنه لأنه آلمه بملاحظته على أمر لم يكن يعرف أنه لا حيلة له فيها. هكذا تصنع القوانين.

كان رضي الله عنه يخرج ليلاً في شوارع المدينة وأزقة الحواري لا ليتلصص على رعيته ولكن ليتفقد حالها.. وذات مساء إذ بأعرابية تناجي زوجها الغائب وتنشد في ذكره شعراً:

لقد طال هذا الليل واسود جانبه      وأرقني إذ لا حبيب أأعبه  
فلولا الذي فوق السماوات عرشه      لزرع من هذا السرير جوانبه

فيقترب أمير المؤمنين ويسترق السمع ثم يسألها من خلف الدار: ما بك يا أختاه؟ فترد الأعرابية: لقد ذهب زوجي إلى ساحات القتال منذ أشهر وإني أشواق إليه. فيرجع أمير المؤمنين إلى دار ابنته حفصة رضي الله عنها ويسألها: كم تشتاق المرأة إلى زوجها؟ وتستحيي الابنة وتخض رأسها فيخاطبها متوسلاً: إن الله لا يستحي من الحق ولولا أنه شيء أريد أن أنظر به في أمر الرعية لما سألتك. فتجيب الابنة: أربعة أشهر أو خمسة أو ستة. ويعود الفاروق إلى داره ويكتب لأمرء الأجناد ( لا تحبسوا الجيوش فوق أربعة أشهر ). ويصبح الأمر قانوناً يحفظ للمرأة أهم حقوقها.

لقد تابع مسار القانون الذي لم يصغه الجهاز التنفيذي للدولة بل صاغه المجتمع ( الأعرابية وحفصة ) واعتمده الجهاز التنفيذي للدولة لينظم به المجتمع. وهكذا تشكّل ( قانون المرأة ).

ويواصل الفاروق رضي الله عنه التجوال المسائي متفقدًا وليس متلصصاً وإذ بطفل يُصدر أنيناً حزيناً فيقترب من الدار ويسأل عما به؟ فترد أم الطفلة: ( إنني أفطمه يا أمير المؤمنين ).



حدث طبيعي أم تفتطم طفلها ولذا يصرخ ولكن أمير المؤمنين لا يمضي في حال سبيله؛ بل يحاور أم الطفل ويكتشف أن الأم فطمت طفلها قبل موعد الفطام لحاجتها لمائة درهم كان يصرفها بيت مال المسلمين لكل طفل بعد الفطام .

يرجع الفاروق رضي الله عنه إلى منزله لا لينام إذ أنين ذاك الطفل لم يبارح عقله وقلبه فيصدر أمراً ( بصرف المائة درهم للطفل منذ الولادة وليس بعد الفطام ) . ويصبح الأمر قانوناً يحفظ حقوق الأطفال ويحميهم من مخاطر الفطام المبكر . ولو لم يحاور الفاروق تلك المرأة لما أصدر قانوناً يحمي حق الطفل في الرضاعة الكاملة . وهكذا تشكّل ( قانون الطفل ) .

وكان الفاروق رضي الله عنه يحب أخاه زيداً، وكان زيد هذا قد قُتل في حروب الردة . وذات نهار بسوق المدينة يلتقي الفاروق وجهاً بوجه بقاتل زيد وكان قد أسلم وصار فرداً في رعيته . يخاطبه الفاروق غاضباً : ( والله إنني لا أحبك حتى تحب الأرض الدم المسفوح )؛ فيسأله الإعرابي متوجساً : ( وهل سينقص ذلك من حقوقي يا أمير المؤمنين )، ويُطمئنه أمير المؤمنين ( لا )؛ فيغادره الأعرابي بمنتهى اللامبالاة قائلاً : ( إنما تأسى على الحب النساء ) . أي مالي أنا وحبك إذ ليس بيني وبينك غير ( الحقوق والواجب ) .

لم يغضب أمير المؤمنين ولم يزوج به في السجن بل كظم غضبه على جرأة الأعرابي وسخريته وواصل التجوال .

لم يفعل ذلك إلا إيماناً بحق هذا الأعرابي في التعبير وبكظم الغضب وهو في قمة السلطة وبفضل شجاعة هذا الأعرابي . تشكّل في المجتمع ( قانون حرية التعبير ) .

ثم المرأة التي جردته ذات جمعة من لقب أمير المؤمنين حين قالت ( أخطأت يا عمر )، وكانت هذه بمثابة نقطة نظام؛ فامرأة من عامة الناس ترفض قانون المهر الذي صاغه الفاروق عمر . لم يكابر أمير المؤمنين ولم يزوج بالمرأة في السجن ولم يأمر بجلدها بل اعترف بالخطأ بالنص الصريح ( أصابت امرأة وأخطأ عمر )، ثم سحب قانونه وترك للمجتمع أمر تحديد المهور حسب الاستطاعة .

هكذا تُصنع القوانين، حسب غايات المجتمع وطموحاته وثقافته وذلك بالغوص في قاع المجتمع المستهدف بتلك القوانين؛ فالمجتمع هو مصدر القوانين وليس السلطة ( بما لا يخالف كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم طبعاً ) .

لم يتغير الناس ولا الحياة ..

ولكن ليس في القوم .. ( عمر ) .. رضي الله عنه !!

لقد أتعبت من جاء بعدك يا عمر يا ابن الخطاب رضي الله عنك وأرضاك ..

## متطلبات عقود الفرانشايز

### د. عبد القادر ورسمه غالب

عقد الفرانشايز، يعتبر وسيلة فعالة لممارسة الأعمال التجارية، لأن "مانح الامتياز" التجاري يمنح عمل وعلامة تجارية معروفة مع طريقة تشغيلها "للممنوح له الامتياز" مقابل رسوم أو نسبة من المبيعات. وفي المقابل يقوم مانح الامتياز بتوفير عدد من الخدمات الضرورية كالتدريب، والدعم اللوجستي والإعلانات والاتصالات الخارجية وغيره.

يشهد الإقبال على عقود الفرانشايز زيادة عالمية مضطردة، خاصة في دول المنطقة التي تحتاج لنقل هذه التجارب والخدمات العالمية، وفي جميع الأحوال نقول، هناك أمور مهمة ننصح بمعرفتها قبل التعاقد لشراء حقوق الامتياز "الفرانشايز"، لأن هذه الأعمال التجارية الحديثة محفوفة بالمخاطر المرئية وغير المرئية. وعلى من يريد الدخول في عقد الفرانشايز أن يعلم أنه قد لا يتمكن من الحصول سريعاً على العوائد والفوائد لعدة أسباب تجارية وغير تجارية. ومن المستحسن وقبل إجراءات توقيع عقد الفرانشايز، معرفة الكثير من التفاصيل الدقيقة والاستعداد لذلك ككيفية توفير أموال التشغيل من قروض وتسهيلات مع توفر إمكانية تقويم الخسائر أو تفاديها.

نقول هذا، نظراً لعدم وجود خبرة سابقة أو أي ضمانات مسبقة أو مضمونة. ومن الواقع المستقر، أن عمل الفرانشايز شاق وقد يكون غير مألوف، والاستثمار في هذا المجال الحساس يعني العمل الكثيف المتواصل لتأسيس عمل تجاري ناجح بصفات معينة. هذا المفهوم بالطبع هام في بداية ممارسة النشاط ويتطلب العمل الجاد للحصول على الزبائن الجدد والمحافظة عليهم، والاجتهاد المضني لتوسيع شبكة الامتياز. وكل هذه المراحل تحتاج لتوسيع ثقافة الفرانشايز وربط الناس بها وحولها.

في العديد من الحالات، يفشل المستثمرون من أصحاب حقوق الامتياز التجاري، خاصة عندما لا يفهمون متطلبات العمل التجاري والجهود الخاصة المطلوبة لتشغيله. ولذا من المتوقع دائماً من مانح العلامة التجارية التدخل لملاً الفراغ لتجنب الانهيار عند بداية الأعمال. وينبغي على الأطراف، وفق اتفاق عقد الفرانشايز، تنفيذ الأدوار والمسؤوليات والالتزامات لتأسيس العمل الجديد. وبصفة خاصة، يجب على مانح الامتياز تقديم "نموذج الأعمال" المتفق عليه، توفير التدريب، الدعم، التسويق، وكذلك حماية العلامة التجارية. وفي المقابل، يقوم الممنوح له الامتياز بسداد قيمة الأعمال بدفع رسوم الغرض منها

المساهمة في تنمية العلامة التجارية ونمو الشبكة وفتح أسواق جديدة. إضافة لضرورة الامتثال التام لقواعد وشروط مانح الامتياز، كالمبادئ التوجيهية للعمل، اتباع دليل العمليات، اتباع الجوانب المالية بواسطة المحاسب المسؤول وهناك أدوار مالية أخرى تقوم بها عدة جهات .

يقوم مانح العلامة التجارية بتوفير قائمة بكل أصحاب حقوق الامتياز الحاليين والسابقين للتواصل والتنسيق معهم، ويمكن لهؤلاء تقديم أفكار جديدة للعمل مثل مدى استجابة أصحاب الامتياز للقضايا، توضيح التكاليف، ومدى فعالية التدريب لأنه من أهم الأمور في هذه الأعمال التجارية الحديثة. والتدريب يجب أن يركز في العمليات التي تدير البنس وتشغيل العمليات اليومية لتمكينها من أخذ المبادرة.

نقول، ان توخي الحذر خطوة هامة جدا بل أساسية قبل التوقيع على عقد الفرانشايز. ومن الأفضل إجراء دراسات أولية وبحوث تتعلق بالعلامة التجارية، كيفية تشغيل مديري الأعمال التجارية، المنافسة التجارية، المواقع المحتملة، التركيبة السكانية المحلية وثقافتها بالنسبة للمنتج. وكذلك، من المهم جداً، الحصول على الاستشارات في المسائل القانونية والمالية والفنية. وقبل هذا، يحتاج أصحاب حقوق الامتياز التجاري لبذل جهدهم في بداية العمل الجديد وتأكيدهم على أن الاتفاق عادل ومعقول ومعلوم المدة أو المدد، وأنه يقع ضمن إطار القوانين ذات العلاقة خاصة قانون الفرانشايز (الذي نطالب بوجوده للأهمية)، ويتضمن، أحكام صارمة تحكم المعلومات المتعلقة بالعمليات المستخدمة لشراء الفرانشايز، تجديد الاتفاق أو عدم تجديده، السلوك بين الطرفين. ونقول، أن الحصول على استشارة قد يكون مكلفا لكنه يحمي الأعمال التجارية من عدة مخاطر. لذا نقول أنه من المفيد الاتصال بطرف ثالث، يتمتع بالخبرات الكافية والحديثة، قبل توقيع الاتفاق وأخذ رأيه. و"الوقاية خير من العلاج".

يحتاج أصحاب حقوق الامتياز لخطط تتناول كيفية الحصول على أموالهم؟ وكيف ينتقلون من العمل التجاري؟ هذه الأمور يجب أخذها في الحسبان قبل توقيع العقد. كذلك، هناك حاجة لمراجعة أفضل وسيلة لتحقيق الفائدة لهم؟ كالحصول على رأس المال عند بيع الأعمال التجارية أو الأرباح المتراكمة خلال المدة الزمنية. وهذا يعتمد على الظروف الفردية وتكلفة الأعمال، وما إذا كانت هناك إمكانية للنمو بالنسبة للمشتري. ووجود الاستراتيجية الواضحة يساعد في تقديم خطة العمل ودعمها لتحقيق الفوائد المرجوة للأطراف.



أخيراً، لا بد أن يتضمن عقد الفرانشايز طريقة تسوية المنازعات، سواء عن طريق المحاكم القضائية أو التحكيم أو الوساطة. وفي جميع الأحوال، يجب أن تكون هذه الفقرة واضحة المعالم للجميع لأن حدوث المنازعات أمر محتمل بنفس درجة استمرار العمل ونجاحه وفائدته لجميع الأطراف. ومراعاة المتطلبات أعلاه، وغيرها، قد يكون الباب السليم للولوج السريع والناجح في نشاط منح الامتياز التجاري، وعبره تكون بداية الانطلاق في الاتجاه الصحيح المفيد.

## تحسين الأداء اللوجستي باستخدام منهجية كايزن

(دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الطلاء في ولاية الخرطوم)

د. أنور عبد الله محمد أبو بكر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كليات بريدة الأهلية - المملكة العربية السعودية

الكايزن هو مصطلح ياباني يعني "التحسين المستمر" ويتكون من جزئين - "Kai" وتعني تغيير Change و"Zen" وتعني إلى الأفضل For the better، بحيث يعني المصطلح "التغيير إلى الأفضل أو الاحسن".

المعنى الشائع للكايزن هو التحسين التدريجي المستمر **Continual Improvement** في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها. أسلوب ياباني لإدخال تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة **Incremental improvements** ومستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات، تخفض التكاليف وتقلل من الفاقد والهدر في الموارد، وتزيد من معدل الإنتاجية. وتعتبر عملية إدارة الأعمال اللوجستية من المظاهر الحديثة للإدارة وهو علم يدمج علوم الإدارة مع مجالات تقليدية أخرى مثل التسويق والإنتاج والإدارة المالية. والأنشطة اللوجستية كانت تمارس بصورة فردية ومنفصلة لسنوات عديدة وتربط الأعمال التجارية باستمرار بين أنشطة النقل والتخزين. والجديد في هذا المجال ينبع من مفهوم التنسيق الإداري للأنشطة المتعلقة ببعضها البعض، وهذا أفضل من إدارة هذه الأنشطة بشكل منفصل. وتضيف اللوجستيات قيم للمنتجات أو الخدمات التي تكون ضرورية لإرضاء المستهلك وإدارة المبيعات ولتعظيم هذه القيم يجب عمل التحسينات المستمرة على جودة الخدمات اللوجستية، (بالو، ٢٠٠٦، ٥٦).

## الإطار النظري للدراسة :

## التحسين المستمر :

**نشأة التحسين المستمر :** الكايزن مصطلح ياباني مكون من كلمتين الأولى **Kia** تعني التغيير والثانية **Zen** وتعني للأفضل، وقد عرفها العالم الياباني ماساكي إيماي بأنها تحسين يومي بسيط ومتدرج يقوم به أي شخص وفي أي مكان . وتقوم فلسفة الكايزن على أن التحسين يشمل جميع أفراد المنظمة وينطوي على تكلفة منخفضة . ومن مبادئ الكايزن أن أي عملية عبارة عن عمل مفيد وغير مفيد يعرف بالموثوق وأن عملية التحسين هي تقليل الموثوق .

**مفهوم التحسين المستمر :** عرفه (الجبوري، ٢٠٠٨، ص ٢٥٦) بأنه "مجموعة من العمليات لإدخال الابتكارات الصغيرة المستمرة على المنتج أو الخدمة وسرعان ما يغدوان بتراكم هذه التحسينات شيئاً جديداً يختلف تماماً عن الأصل" .

ويعرفه الباحث بأنه أساليب متجددة ومبتكرة يقوم بها العاملون تؤدي إلى تخفيض تكاليف المخرجات بأقل ما يمكن مع إرضاء العملاء . التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار، فالبقاء على القديم يعني الزوال، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة، ولا يقف عند حد معين، ويشمل كافة العمليات، (عقيلي، ٢٠٠٩، ص ٥٦) .

## أهمية التحسين المستمر :

- \* التحسين المستمر ليس تقنية أو أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساسية في نجاح الشركة واستمرارها في السوق .
- \* يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا **What** وكيف **How** وليس على منهجية من **Who** .
- \* التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة .
- \* التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ أعمله صحيحاً منذ البدء .

\* التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية فهو مرحلة لا تنتهي لأن هناك مجالات للتحسين لأرجاء الشركة كافة.

### عناصر التحسين المستمر (5S):

أ- التصفية **Straighten**: وتعني نقل الفقرات الضرورية عند الحاجة إليها والتخلص من الفقرات غير الضرورية، أي إستبعاد الوسائل التقليدية في التعليم وإستخدام الوسائل الحديثة. ويتم خلال هذه الخطوة ما يلي: وصف العمليات أثناء التشغيل – حصر المعدات غير الضرورية – حصر الآلات غير المستعملة – حصر المنتجات المعيبة – حصر الأوراق والمستندات.

ب- التنظيم (الترتيب) **Set in order**: وتعني وضع الأشياء في أماكنها الصحيحة، أي ترتيب وسائل عرض المحاضرة.

ت- التنظيف **Shine**: وتعني توفير مناخ مناسب للعمل وهو ما يساعد على تحسين جودة الاداء، أي توفير الوسائل الحديثة للتعليم (السلمي علي، ١٩٩٨، ص ١٤١).

ث- التقييس (المعيارية) **Standardize**: التأكد من بقاء المعدات والمكائن في حالة عمل جيدة تجنباً للعطلات المتكررة، اي متابعة وصيانة وسائل التعلم الحديثة لضمان سير العمل بالشكل المطلوب دون توقفات مفاجئة.

ج- التدريب والإنضباط **Sustain**: تعني جعل جميع ما ورد أعلاه جزءاً من السلوك اليومي للعامل ويتطلب ذلك إتزام الإدارة والعاملين بقواعد العمل، (الجبوري، ٢٠٠٨، ص ١٧٩). ووفقاً لهذا المدخل، فإن تطوير الأداء يتسم بالصفات التالية:

- التطوير المستمر مسؤولية كل إنسان في المؤسسة.
- التطوير المستمر يهتم بتحسين العمليات ولا يركز فقط على النتائج.
- يتم تحسين الأداء في كل المجالات.
- التحسين المستمر مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين أيضاً، أي أن كايزن هو توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات.
- لا يمكن أن يتم التطوير إلا في حالة الإقرار بوجود مشكلات.
- تؤكد فلسفة كايزن على أهمية العميل وضرورة إرضاء وإشباع رغباته.



## خطوات التحسين المستمر :

\* التخطيط ( Plan ) : في هذه المرحلة يتم التخطيط لما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والمواصفات والعمليات الضرورية .

\* التنفيذ ( Do ) : في هذه المرحلة يتم تنفيذ ما تم تخطيطه .

\* التقييم والفحص ( Check ) : في هذه المرحلة يتم تقييم وفحص النتائج التي يتم الحصول عليها من العملية وهذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات .

\* التحسين ( Act ) : في هذه المرحلة وبناءً على نتائج التقييم يتم إجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج ونعود إلى المرحلة الأولى وهكذا .

وعلى الرغم من أن التحسينات في منهجية الكايزن هي تحسينات بسيطة وإضافية ولكنها متدرجة ومستمرة تحقق نتائج متميزة بمرور الوقت . إن تحقيق النتائج المتميزة يرجع إلى تركيز منهجية الكايزن على الجهود الإنسانية والروح المعنوية والتواصل والتدريب والعمل الجماعي والانخراط والضببط الذاتي للموارد البشري .

## مفهوم كفاءة الأداء :

مفهوم الكفاءة: تعتبر الكفاءة معياراً أساسياً للحكم على أداء كل المنشآت بجانب بعض المعايير الثانوية مثل الملاءمة والفعالية . وتُعرف الكفاءة بأنها " تكلفة الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة مقدماً " .  
( Banker, et al., 136 ,p . )

قياس كفاءة الأداء: إن قياس الأداء هو طريق المعرفة نحو إنتاجية أعظم وربحية متزايدة، وهو لا يتم ما لم تشارك كل الأقسام وكل المشاركين في مراحل الإنتاج والتسليم وتشتمل تلك المراحل على كثير من الأطراف الذين تربطهم إتصالات ورقابة كل منها للآخر، يركز قياس الأداء على ثلاثة محاور هي الجودة، الأداء، التكلفة، ويجب أن يسري قياس الأداء على المخرجات سواء كانت التشغيلية أو المنتج أو على المرحلة الإنتاجية، وقد تطورت مقاييس الأداء حيث توجد مقاييس مالية وغير مالية، وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات أن مقاييس الأداء المالية لها قدر كبير من الأهمية على المستوى الاستراتيجي للمنشأة

أكثر من المستويات الإدارية الأقل، لذا تمدنا مقاييس الأداء بأنواع مختلفة من المعلومات. (فودة، ٢٠٠٢، ص ١٢٥).

### كفاءة الأداء اللوجستي:

**مفهوم اللوجستيات:** توصف اللوجستيات بأسماء عدة منها: التوزيع، وإدارة المواد، وإدارة النقل، وإدارة التوريد، والإمدادات الصناعية، وإدارة القناة، ونظم الإستجابة السريعة، والتوزيع الطبيعي، وإمدادات الأعمال. وتحتوي اللوجستيات على أنشطة النقل، والمخزون، والصيانة، وتنفيذ الإمداد، والمشتريات، والمخازن، ونقل المواد، والتغليف، وخدمة العملاء وجدولة المنتج. وتعتبر إدارة اللوجستيات مجالاً جديداً نسبياً وهو علم يدمج علوم الإدارة مع مجالات تقليدية أخرى مثل التسويق، والإنتاج، والإدارة المالية. وعبارة (logistics) أُشتقت من العبارة اليونانية (logistikos)، والعبارة الفرنسية (logistique) أصلها logic وتعني إيواء الجند، (Russell, 2000, p. 14) وقد تطورت اللوجستيات إلى سلسلة كونية للإمداد.

### معنى اللوجستيات:

أ- التعريف اللغوي لكلمة لوجستيات، هو فرع من العلم العسكري يتعامل مع الإمداد والصيانة ونقل المواد والأشخاص والمنشآت. ونجد أن هذا التعريف يضع اللوجستيات في السياق العسكري، ولكنه لا يتماشى مع أهمية إدارة لوجستيات الأعمال.

ب- وتعني اللوجستيات ذلك الجزء من عملية سلسلة التوريد الذي يخطط وينفذ ويتحكم في تدفق وتخزين البضائع، والخدمات، والمعلومات ذات الصلة بشكل يتسم بالكفاءة والفعالية، بدءاً من نقطة المنشأ وانتهاءً بنقطة الإستهلاك لتلبية إحتياجات العملاء. (Man, et al., 2007, p. 13).

ت- وقد عرف مجلس الأعمال اللوجستية (منظمة محترفة لمديري ومعلمي وممارسي اللوجستيات، تكونت عام ١٩٦٢ بغرض التعليم المستمر، ودعم تبادل الأفكار) بأنها تلك (العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفاء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء).

سلاسل الإمداد : سلسلة الإمداد تعني تكامل العمليات التجارية الرئيسية بدءاً من المستخدم النهائي ومروراً بالموردين الأصليين، والتي توفر المنتجات والخدمات والمعلومات التي تضيف قيمة لصالح العملاء وغيرهم من المنتفعين (Armstrong, et al., 2005, p. 334). ويعتبر أي نشاط يضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة جزءاً من سلسلة اللوجستيات، وتعتبر إدارة تلك الأنشطة الفردية بشكل جماعي، لمواصلة إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة بمثابة إدارة للإمداد والتموين، في حين تعتبر الإدارة الجماعية للإمداد أو المنظمات المسؤولة عن الأنشطة الخاصة بسلسلة اللوجستيات، بمثابة إدارة سلسلة التوريد. ويمكن تعريف سلاسل الإمداد بأنها تكامل عمليات الأعمال الرئيسية من المستخدم النهائي مروراً بالموردين الأصليين الذين يوفروا المنتجات، والخدمات، والمعلومات التي تضيف قيمة للعملاء (Lambert, et al., 1998, p. 7).

#### العناصر الرئيسية للأنشطة اللوجستية :

\* معايير خدمة العملاء: حيث يتم التعاون مع إدارة التسويق من أجل: تحديد إحتياجات ورغبات العملاء، تحديد مدى استجابة العملاء للخدمة وتحديد مستويات خدمة العملاء.

\* النقل: إختيار طريقة وخدمة وأسلوب النقل، تحديد وتجميع حمولات الشحن، تحديد مسار النقل، جدولة الشاحنات، إختيار معدات النقل، تشغيل طلبات النقل ومراجعة فئات سعر النقل.

\* إدارة المخزون: سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية، التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير، مزيج المنتجات ونقاط التخزين، عدد وحجم ومكان نقاط التخزين وخطط الدفع والجذب والجلب الفوري (JIT).

\* تدفق المعلومات وتشغيل أوامر الطلب: الإجراءات البينية في المبيعات وأوامر التخزين، طرق نقل وتحويل معلومات معالجة الطلبات (الكردي والعبد، ٢٠٠٦، ص ١٩٠) وقواعد الطلب.

#### الأنشطة المساعدة:

\* المخازن: تحديد المساحة المطلوبة، تنظيم وترتيب المخازن، مواصفات المخازن وكيفية وضع المخزون.

\* مناولة المواد: إختيار المعدات، سياسات استبدال المعدات (الإحلال)، إجراءات تجهيز الطلبات وتخزين البضائع واسترجاعها.

\* المشتريات: إختيار مصدر الإمداد، توفيق الشراء وكميات الشراء الاقتصادية.

\* التعبئة والتغليف: تصميم العبوات لأغراض المناولة، تصميم العبوات لأغراض التخزين والحماية من التلف والفقدان والخسارة.

\* التعاون مع العمليات والإنتاج بغرض: تحديد الكميات التجميعية وتسلسل وتوقيت مخرجات الإنتاج.

\* صيانة المعلومات: جمع وتخزين ومعالجة المعلومات. ( Walton, et al., 1995, p. 14 )، تحليل البيانات وإجراءات الرقابة.

**المنتج اللوجستي**: المنتج اللوجستي هو مجموعة من الخصائص التي يتم التعامل معها بواسطة المسؤول عن أعمال اللوجستيات، وللوصول إلى ميزة تنافسية فإن المنتج اللوجستي يشكّل ويعاد تشكيله وذلك للوصول إلى وضع أفضل في السوق، وإستجابة من العميل. وفقاً لتعريف جوران **Juran** وهو يعتبر أحد أقطاب الجودة في العالم، فإن المنتج اللوجستي هو المخرجات أو النتيجة لأي نشاط أو عملية ويتكون المنتج من جزء مادي ملموس وجزء آخر غير ملموس، وذلك لخلق ما يسمى المعروض الإجمالي لمنتجات المنظمة. ويهتم مفهوم المنتج ( **product concept** ) بأن المستهلكين سوف يفضلوا المنتجات التي تقدم الأكثر في سمات الجودة والأداء، والسمات الإبتكارية، لذلك يجب أن توجه المنظمة طاقتها لعمل تحسينات في المنتج ( كوتلر وأرمسترونج، ٢٠٠٧، ص ٧٠ ).

**خدمة العملاء اللوجستية**: يجب أن توفر المنظمة مستويات خدمة إمدادات مرتفعة للعملاء. وتكون كل من معرفة توقعات العملاء وفهم أداء المنظمة (بالنسبة إلى منافسيها) لخواص خدمة اللوجستيات الحيوية في تحقيق إمتياز الخدمة.

**تعريف خدمة العملاء**: عرف **Heskett** الخدمة اللوجستية للعملاء في معظم المنظمات بأنها توفير السرعة والاعتمادية في المنتجات التي يطلبها العملاء. ويمكن تعريف خدمة العملاء بأنها عملية تحدث بين المشتري، والبائع، وطرف ثالث. وينتج عن العملية قيمة مضافة للمنتج، أو تبادل للخدمة. لذلك من وجهة نظر العملية تكون خدمة العملاء عملية لتوفير منافع قيمة مضافة معنوية لسلسلة العرض بطريقة فعالة للتكلفة ( ستوك ولامبيرت، ٢٠٠٩، ص ١٦٣ ).

أهمية خدمة العملاء اللوجستية: يعتقد مديري اللوجستيات أن خدمة العملاء من مسؤولية قسم التسويق، أو المبيعات وبالتالي يتجاهلون ذلك. وأن العملاء يعلمون أهمية عناصر اللوجستيات بالنسبة لخدمة العملاء ولذلك يكون المهم معرفة مدى تأثير خدمة العملاء اللوجستية على المبيعات أو على ولاء العملاء.

تأثير خدمة العملاء اللوجستية على المبيعات: في دراسة عن خدمة العملاء قام بها ستيرلنج ولامبيرت Stelng and Lambert، قد تم إستنتاج أن خدمات التسويق تؤثر على المشاركة في السوق وأن عناصر خدمة العملاء ذات طبيعة لوجستية. كما إستنتج كرين وشيكون Kreen and Shycon أن التوزيع عندما يتم بمستويات خدمات مناسبة لمقابلة إحتياجات العملاء، فإن ذلك يؤدي مباشرة إلى زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق وبالتالي زيادة أرباح المنظمة ونموها.

تأثير خدمة العملاء على ولاء العميل: الخدمة اللوجستية للعملاء تلعب دوراً مهماً في الإحتفاظ بولاء العملاء لذلك لا بد من إدراك أهمية خدمة العملاء من خلال تكلفة ولاء العميل. وقد لاحظ بيندر Bender أن تكلفة الحصول على عميل جديد في المتوسط تساوي تقريباً ست مرات زيادة عن تكلفة الإحتفاظ بالعميل الحالي (سيول وبراون، ١٩٩٩، ص ٢٥).

تحسين أداء خدمة العملاء: بمجرد أن تحدد الإدارة وجهة نظر العملاء للخدمة يجب أن تختار استراتيجية خدمة العملاء التي تطور أهداف المنظمة للربح، والعائد على الاستثمار في المدى الطويل. تخطيط اللوجستيات: يركز تخطيط اللوجستيات على أربع مشاكل رئيسية تتمثل في:

\* أهداف خدمة العملاء: إن أول إهتمام في تخطيط اللوجستيات يجب أن يكون الإعداد المناسب لمستويات خدمة العملاء. كما يؤمن (وويلد) أن المنظمة تستدين إلى العملاء وفهم المستودع النهائي لكل أنشطة المنظمة، حيث يقيم العملاء في قلب الإدارة وبالتأكيد في قلب الاستراتيجية.

\* استراتيجية الموقع: الوضع الجغرافي لنقاط التخزين ونقاط التوريد تحدد بدرجة كبيرة الخطوط العريضة لخطة اللوجستيات.

\* قرارات المخزون: إن قرارات المخزون تشير إلى طريقة إدارة المخازن ونجد أن وضع المخزون إلى نقاط التخزين مقابل جذب المخزون إلى نقاط التخزين يمثلان استراتيجيتين مختلفتين.



\* استراتيجية النقل: تشمل قرارات النقل على إختيار طريقة النقل، وحجم الشحنة، ومسار الشحنة، وجدولة النقل.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تم تحديد حجم عينة الدراسة (١٠٢) مفردة من بين العاملين في شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم. تم إختيار مفردات هذه العينة بإستخدام الطريقة العمدية وهي عينة (جزء من المجتمع) يتم إختيار مفرداتها قصداً أو عمداً دون غيرها من المفردات لتمتعها بصفات أو خصائص محددة مع مراعاة تمثيلها لجميع المستويات الإدارية والمجالات الوظيفية بتلك الشركات وبقدر يتناسب مع متغيرات الدراسة.

**أسلوب جمع بيانات الدراسة:** اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة وذلك بعد تحكيمها من قبل محكمين مختصين في هذا المجال وكذلك من خلال الاستعانة ببعض الدراسات ذات الصلة تم توزيع عدد (١٥٠) استبانة على العاملين في شركات إنتاج الطلاء في ولاية الخرطوم. بمساعدة مقدرة ومشكورة من بعض العاملين والإدارات بهذه الشركات تمكن الباحث من استلام عدد (١٠٢) استبانة بنسبة (٦٨٪). بينما يبلغ عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل (صفر) استبانة وهي نسبة تعتبر مقبولة في البحوث التي تعتمد على قوائم الأسئلة أو الاستبانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تستخدم هذه الدراسة عدد من الأساليب الإحصائية منها:

أ - أساليب الإحصاء الوصفي: تستخدم (التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) لمعرفة تكرارات بنود متغيرات الدراسة لوصف المعلومات العامة للعينة لغرض وصف عينة الدراسة.

ب- أساليب الإحصاء التحليلي: تستخدم أساليب الإحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الأداة وجودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم:  
معامل الارتباط لكرونباخ ألفا: يستخدم لقياس اعتمادية الأداة المستخدمة في الدراسة.

أسلوب التحليل العاملي : يستخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة توفيق متغيرات ونموذج الدراسة . حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي .

معامل إرتباط بيرسون : يستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى .

الانحدار البسيط : يستخدم لاختبار العلاقة بين متغيرين .

الانحدار المتعدد : يستخدم لاختبار العلاقة بين ثلاثة متغيرات فأكثر .

برنامج SPSS : يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) رقم ( ٢٢ ) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية .

جدول رقم ( 1 ) اعتمادية مقياس الدراسة ( حجم العينة = 102 )

الاعتمادية	المتغير
.89	الأداء اللوجستي
.74	التخطيط
.82	التنفيذ
.78	التدقيق
.70	التطبيق

المصدر : إعداد الباحث، ( 2019 )

جدول رقم ( ٢ ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل تطبيق منهجية الكايزن ( التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق ) حجم

العينة = ١٠٢

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
.71963	1.9387	التخطيط
.90461	2.0882	التنفيذ
.77733	1.9281	التدقيق
1.14407	2.4365	التطبيق

المصدر : إعداد الباحث، ( ٢٠١٩ )

جدول رقم ( ٣ ) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الأداء اللوجستي - حجم العينة = ١٠٢

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
.92379	2.3260	الأداء اللوجستي

المصدر: إعداد الباحث، (٢٠١٩)

### الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (٢) أعلاه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل منهجية الكايزن (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق). ومن الجدول رقم (٢) نستنتج أن شركات إنتاج الطلاء في ولاية الخرطوم تركز على بعد التطبيق، ويليه في الأهمية بعد التنفيذ ثم بعد التخطيط ثم بعد التدقيق. والجدول رقم (٣) أعلاه يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الأداء اللوجستي.

### مناقشة واختبار الفرضيات:

جدول رقم (٤) نتائج اختبار العلاقة بين منهجية الكايزن (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) والأداء اللوجستي حجم العينة = ١٠٢

الأداء اللوجستي	المتغير المستقل
Beta	
.313***	التخطيط
.408***	التنفيذ
.340***	التدقيق
-.028	التطبيق
.352	R square
.312	المعدل R square
8.617***	قيمة F المحسوبة

Note: Level of significant: \* $p < 0.10$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث، (٢٠١٩)

جدول رقم (٥) نتائج إثبات الفرضيات (العلاقة بين منهجية الكايزن - التخطيط - التنفيذ - التدقيق - التطبيق والأداء اللوجستي) حجم العينة = ١٠٢

رقم الفرضية	نص الفرضية	التعليق
1	توجد علاقة إيجابية بين التخطيط والأداء اللوجستي	دعم كامل
2	توجد علاقة إيجابية بين التنفيذ والأداء اللوجستي	دعم كامل
3	توجد علاقة إيجابية بين التدقيق والأداء اللوجستي	دعم كامل
4	توجد علاقة إيجابية بين التطبيق والأداء اللوجستي	لم تدعم

- \*\*\* علاقة إيجابية عند مستوى معنوية  $0,01 =$  دعم كامل حسب المقياس المستخدم في الاختبار .
- \*\* علاقة إيجابية عند مستوى معنوية  $0,05 =$  دعم كامل حسب المقياس المستخدم في الاختبار .
- \* علاقة إيجابية أو سلبية عند مستوى معنوية  $0,10 =$  دعم جزئي حسب المقياس المستخدم في الاختبار .
- لم تدعم تعني أما العلاقة إيجابية أو سلبية ضعيفة .

المصدر : إعداد الباحث، (٢٠١٩)

الجدول رقم (٤) أعلاه يوضح نتائج اختبار العلاقة بين منهجية الكايزن (التخطيط، التنفيذ، التدقيق، التطبيق) والأداء اللوجستي والجدول رقم (٤) يوضح أن بعد التخطيط والتنفيذ والتدقيق له تأثير إيجابي ومعنوي على الأداء اللوجستي . حيث كانت  $(\beta = .313)$ ،  $(\beta = .408)$ ،  $(\beta = .340)$  على الترتيب عند مستوى معنوية ١٪ . أما بعد التمكين الإداري له تأثير سلبي على مرونة الشراء حيث كانت  $(\beta = -.028)$ ، وذلك عند مستوى معنوية ١٪، كما كانت قيمة F المحسوبة معنوية .

#### العلاقة بين منهجية الكايزن - التخطيط - التنفيذ - التدقيق - التطبيق والأداء اللوجستي :

العلاقة بين التخطيط والأداء اللوجستي : الغرض من هذه العلاقة اختبار فرضية الدراسة التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التخطيط والأداء اللوجستي . أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التخطيط والأداء اللوجستي . يدل ذلك على أن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم تعتمد التغيير المستمر في أداء مختلف الأعمال اللوجستية كبنء استراتيجي . وكذلك تقوم تلك الشركات بإعداد خطط سنوية للتحسين والتطوير . وهناك إهتمام بشكاوى ومقترحات العملاء فيما يتعلق بتحسين الخدمات اللوجستية، وهذا يدل على إهتمام شركات إنتاج الطلاء بآراء العملاء .

العلاقة بين التنفيذ والأداء اللوجستي : الغرض من هذه العلاقة اختبار فرضية البحث والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التنفيذ والأداء اللوجستي . أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التنفيذ والأداء اللوجستي . يدل هذا على أن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم لديها فرق عمل مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ خطط تحسين أداء اللوجستيات وكذلك تنفيذ إجراءات التغيير ورصدها .

العلاقة بين التدقيق والأداء اللوجستي : الغرض من هذه العلاقة اختبار فرضية البحث والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التدقيق والأداء اللوجستي . أشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بين التدقيق والأداء اللوجستي . يدل هذا على أن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم تهتم بتحليل

البيانات المتعلقة بتنفيذ خطط تحسين أداء اللوجستيات . وكذلك تشكل هذه الشركات فرق متابعة رضا العملاء والعاملين عن جودة أداء اللوجستيات .

العلاقة بين التطبيق والأداء اللوجستي : الغرض من هذه العلاقة اختبار فرضية البحث والتي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين التطبيق والأداء اللوجستي . أشارت نتائج هذه الدراسة لوجود علاقة سلبية وضعيفة بين التطبيق والأداء اللوجستي .

### النتائج :

\* أكدت الدراسة بأن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم تقوم بإعداد خطط سنوية للتحسين والتطوير .

\* أكدت الدراسة بأن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم تعتمد التغيير المستمر في أداء مختلف الأعمال اللوجستية كبنء استراتيجي .

\* أكدت الدراسة بأن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم تهتم بشكاوي ومقترحات العملاء التي تتعلق بتحسين الخدمات اللوجستية .

\* أكدت الدراسة بأن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم لديها فرق عمل مؤهلة ومتخصصة لتنفيذ خطط تحسين أداء اللوجستيات .

\* أكدت الدراسة بأن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم تهتم بتحليل البيانات المتعلقة بتنفيذ خطط تحسين أداء اللوجستيات .

\* أكدت الدراسة بأن شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم تشكل فرق متابعة رضا العملاء والعاملين عن جودة أداء اللوجستيات .

### التوصيات :

\* ضرورة أن تقوم شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم بمتابعة ردود أفعال العملاء والعاملين حول عمليات أداء اللوجستيات الخاضعة للتحسين .

\* ضرورة أن تقوم شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم بالالتزام بتنفيذ إجراءات التحسين .

\* ضرورة أن تقوم شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم باعتماد إجراءات التحسين الناجحة كمقياس للتطبيق .



\* ضرورة أن تقوم شركات إنتاج الطلاء بولاية الخرطوم بإعادة النظر في السياسات والإجراءات القديمة وفقاً لنتائج التحسين.

**محددات الدراسة:** تم إجراء الدراسة في شركات إنتاج الطلاء وهي من المنظمات التي تهدف إلى تعظيم الأرباح. ويمكن إجراء الدراسة في قطاعات أخرى متعددة (هادفة وغير هادفة للربح). وقد تم أخذ بيانات الدراسة مرة واحدة ولذلك يمكن للدراسات المستقبلية أن تأخذ البيانات على فترات متعددة. ويمكن للدراسات المستقبلية أن تختبر العوامل الأخرى مثل سيجما ٦، بطاقة قياس الأداء المتوازن **Balanced Scorecard**، والمقارنة المرجعية **Benchmarking**، ونظرية القيود، والجودة الشاملة.

### قائمة المراجع

#### 1- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- الجبوري، واحمد ميسر، 2008، "نظم ادارة الجودة"، ط1، بغداد، العراق.
- 2- السلمي علي، 1998، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 3- الكردى منال، العبد جلال، 2006م، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 4- بالو رونالد اتش، 2006م، إدارة اللوجستيات، تخطيط وتنظيم سلسلة الإمداد، ترجمة تركي إبراهيم سلطان، أسامة أحمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 5- ستوك جيمس ولامبيرت دوغلاس، 2009م، الإدارة الاستراتيجية للإمدادات، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة محمد يحيى عبد الرحمن، تقديم عبد الرحمن بن إبراهيم العبد المنعم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 6- سيول كارل، براون بول، 1999م، زبائن مدى الحياة، كيف تحول المشتري من المرة الأولى إلى زبون دائم، ترجمة السيد متولي حسن، مكتبة جرير، الرياض.
- 7- عقيلي عمر، 2009، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- كوتلر فيليب وأرمسترونج جاري، 2007م، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر.

#### \* الرسائل العلمية:

- 1- القيسي أحمد، 2010، أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية، دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب، في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة.

#### \* الدوريات:

- 1- أبو باقي عطية والكساسبة محمد، 2017، أثر منهجية كايزن على الأداء المالي، للبنوك الإسلامية في الأردن، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، المجلد الأول، العدد الأول.
- 2- عبدالرحمن مهند واحمد رشا، 2013، اثر استخدام التحسين المستمر على كفاءة الخدمة الجامعية، دراسة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة وكلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون.
- 3- فودة شوقي، 2002م، نحو اطار مقترح لتقويم الأداء الداخلي في الشركات الصناعية من خلال التكامل بين اسلوب تقنية ضبط الوقت ( JIT ) ومفهوم ادارة الجودة الشاملة ( TQM )، طنطا: جامعة طنطا، كلية التجارة، العددان الاول والثاني، المجلد الخامس والعشرون.

4- هاني جهاد، 2007م، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية، دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (3) العدد (4).

2- المراجع باللغة الإنجليزية:

أ- الكتب:

1- Armstrong Gary, Kotler Philip. 2005. Marketing: An Introduction. Pearson Prentice Hall.

2-Kotler, Ph., 1994. Marketing Management: Planning. Analyzing. Implementation, and Control. Prentice Hall. Inc.

ب- الرسائل:

1- Nderi Mary. 2012. the relationship between Kaizen implementation and operations performance improvement: the case of Kenyan manufacturing firms, a research project submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of master in business administration, university of Nairobi,.

ب- الدوريات:

1- B.,Banker, and J.L., Callen. 1986. Total Factor Productivity and Cost Variances Survey and analysis. Journal of Accounting Literature, No. 5.

2- Carter Phillip L., May 27, 2009. Supply Chain Integration: Challenges and Good Practice, CAPS Research.

3- Lambert M., et al., 1998, Supply Chain Management Implementation, Issues and Research Opportunities. International Journal of Logistics Management. No.2.

4- New Man W. Rocky, et al., 2007. Charting Supply Chain Management, Integration and Initiatives: Aframe Work To Guide Implementation, Journal of Business Logistics, Business Publications.

5- Russell, Hays, 2000. Growing World of Logistics, Air Force Journal of Logistics. winter.

4- Suhaiza Zailani, et al, 2015. Impact of kaizen on firm's competitive advantage in a Japanese owned company in Malaysia. Int. J. Productivity and Quality Management, Vol. 16, No. 2.

3- Vishwanath IngaleMahesh., et al, June 2014. improvement of productivity by new approach-lean enterprise by most way. International Journal of Innovative Research in Science. Engineering and Technology, Vol. 3, Issue 6.

7 - Williams, Lisa, Linda Miller, G., 1995. Moving Towards LIS Theory Development: Aframe Work of Technology Adoption Within Channels. Journal of Business logistics, Business Publications.

# انعكاسات الفساد الإداري والمالي على المسار التنموي بالمغرب

زكرياء مسامح

باحث في سلك الدكتوراه - كلية الحقوق سطات

المصطفى المصباحي

أستاذ التعليم العالي - كلية الحقوق سطات

إن الفساد لا يخص مجتمعا بعينه أو دولة بذاتها، وإنما هو ظاهرة عالمية تشكو منها كل الدول، لما له من خطر على الأمن الاجتماعي والنمو الاقتصادي والأداء المالي والإداري، ومن هنا حازت هذه الظاهرة على اهتمام كافة المجتمعات والدول وتعاليت النداءات إلى إيدانتها والحد من انتشارها ووضع الصيغ الملائمة لذلك.

إن للفساد المالي والإداري مفهوم واسع لا يمكن أن يحتويه تعريف مانع وجامع له، ولذلك ينظر إلى الفساد من خلال المفهوم الواسع، وهو "الاخلال بشرف الوظيفة ومهنتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص"<sup>2</sup>.

وقد يتضمن مصطلح الفساد الإداري محاور عديدة:

١. الفساد السياسي ويتمثل بالانحراف عن النهج المحدد لأدبيات التكتل أو الحزب أو المنظمة السياسية نتيجة الشعور بالأزلية أو كونه الأوحده أو الأعظم أو المنظر، أو بيع المبادئ الموضوعية في أدبيات المنظمة للتكتل الدولية أو الإقليمية القومية لسبب أو أكثر كالحيانة والتواطؤ والتغافل والإذعان والجهل والضغط وغيرها.

1 - تعني كلمة "الفساد" سوء استخدام أو استعمال المنصب أو السلطة للحصول على أو إعطاء ميزة من أجل تحقيق مكسب مادي أو قوة أو نفوذ على حساب الآخرين.

2 - عبد العزيز عمار، الفساد المالي والإداري وطرق معالجته، بحث منشور، كلية العلوم السياسية، جامعة النهريين، 2002، ص7

- ٢ . الفساد الإداري ويتعلق بمظاهر الفساد والانحراف الإداري أو الوظيفي من خلال المنظمة والتي تصدر من الموظف العام أثناء تأدية العمل بمخالفة التشريع القانوني وضوابط القيم الفردية، أي استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة .
- ٣ . الفساد المالي ومظاهره، الانحرافات المالية ومخالفة الأحكام والقواعد المعتمدة حالياً في تنظيمات الدولة (إداريا) ومؤسساتها مع مخالفة ضوابط وتعليمات الرقابة المالية .
- ٤ . الفساد الأخلاقي ويتمثل بالانحرافات الأخلاقية وسلوك الفرد وتصرفاته غير المنضبطة بدين أو تقاليد أو عرف اجتماعي مقبول .

أما فيما يخص موضوع (الفساد المالي والإداري) فقد وردت تعريفات عدة منها:

فمنظمة الشفافية العالمية عرفته بأنه (إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص)<sup>1</sup>، وعند صندوق النقد الدولي (IMF) فهو (علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى استحصال الفوائد من هذا السلوك لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد)<sup>2</sup>.

ويقصد بالفساد المالي والإداري أيضا وجود الخلل في الأداء نتيجة الخطأ والنسيان وإتباع الشهوات والزلل والانحراف عن الطريق المستقيم، ويذكر بحر يوسف في مقال (لفساد الإداري والمالي) أن الفساد هو: "سوء استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة".

كما ويذكر أن الفساد المالي والإداري يحتوي على قدر من الانحراف المتعمد في تنفيذ العمل المالي والإداري المناط بالشخص، غير أن ثمة انحرافا ماليا وإداريا يتجاوز فيه الموظف القانون وسلطاته الممنوحة دون قصد سيء بسبب الإهمال واللامبالاة، وهذا الانحراف لا يرقى إلى مستوى الفساد المالي والإداري لكنه انحراف يعاقب عليه القانون وقد يؤدي في النهاية إذا لم يعالج إلى فساد مالي وإداري<sup>3</sup>.

وحسب التقرير الأول للجنة الشفافية والنزاهة لسنة ٢٠٠٠ تم تعريف الفساد المالي والإداري بأنه إساءة استغلال السلطة المرتبطة بمنصب معين بهدف تحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح العامة ومنه

١ - نور طاهر الأقرع، استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والإداري، مقال منشور بمجلة العلوم القانونية، العدد الأول 2014، ص177

٢ - نور طاهر الأقرع، استراتيجيات مواجهة الفساد المالي والإداري، مقال منشور بمجلة العلوم القانونية، العدد الأول 2014، ص177

٣ - بحر يوسف، ورقة بحثية حول الفساد الإداري ومعالجته من منظور إسلامي، 1999، ص5

"إصدار قرارات لتحقيق مصالح شخصية، التبريح"، كما أنه "السلوك البيروقراطي المنحرف الذي يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق"<sup>1</sup>.

وسيتتم مقارنة الموضوع من خلال ستة محاور كآآتي: أسباب الفساد الإداري والمالي، والآثار المترتبة على الفساد الإداري والمالي، وانعكاسات الفساد على المسار التنموي، ورافعات لمجابهة الفساد وتعزيز التنمية بالمغرب، واستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي، وبعض العناصر الاستراتيجية الكفيلة بمكافحة الفساد.

### أسباب الفساد الإداري والمالي

١. سيطرة الحكومة على معظم المشاريع والمعاملات الخاصة واحتكار معظم الخدمات الأساسية.
٢. بقاء القيادات لمدة طويلة في المؤسسات مما يؤدي إلى نمو شبكة المصالح والتحايل على دورات العمل.
٣. ضعف المساءلة العامة.
٤. طول دورات العمل وكثرة الإجراءات والمستندات المطلوبة وعدم وضوحها للمواطن.
٥. تدهور مستويات الأجور وغياب مبدئي الأمانة والشرف.
٦. تلاشي الحدود بين الخطأ والصواب وخاصة في مراحل دورة العمل للحصول على الخدمة بحيث أن الكثير مما يعد إثما ولا شرعية له أصبح مقننا ومباحا (فالرشوة صارت إكرامية أو بدل انتقال، والسمسرة أصبحت استشارة وانتفاع الأبناء من وظائف الآباء ومراكزهم صار حقا).
٧. ضعف الرقابة المجتمعية<sup>2</sup>.

أما مظاهر انتشار الفساد المالي والإداري فهي:

١. سوء استعمال السلطة.
٢. انتشار الرشوة والمحسوبية.
٣. الاختلاس من المال العام.
٤. التسبب والإهمال الوظيفي واللامبالاة والتفريط في المصالح العامة.

١ - التقرير الأول للجنة النزاهة والشفافية -وزارة الدولة للتنمية الإدارية، الإصدار 17، 2007، جمهورية مصر العربية، ص7

٢ التقرير الأول للجنة النزاهة والشفافية -وزارة الدولة للتنمية الإدارية، الإصدار 17، 2007، جمهورية مصر العربية، ص 8



٥ . الاتجار في الوظيفة العمومية<sup>1</sup>.

### الآثار المترتبة على الفساد الإداري والمالي

إن خطورة ما يطرحه الفساد من مشاكل ومخاطر على استقرار المجتمعات وأمنها والذي يقوض مؤسسات الديمقراطية وقيمها والقيم الأخلاقية والعدالة، ويعرض التنمية المستدامة وسيادة القانون للخطر<sup>2</sup>. وما يترتب على الفساد المالي والإداري من آثار اقتصادية وسياسية واجتماعية سيئة تؤثر بشكل مدمر على المجتمع، وآثار مدمرة تطل كل مقومات الحياة في الدولة، فتضيع الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل سير الأداء الحكومي وإنجاز الوظائف والخدمات، وتقود إلى تخريب وإفساد ليس على المستوى الاقتصادي والمالي فحسب، بل في المجالات السياسية والاجتماعية والثقافية، ناهيك عن التدهور الخطير في مؤسسات ودوائر الخدمات العامة المتصلة بحياة المواطنين.

ويعد الفساد المالي والإداري المعرقل الرئيسي لخطط التنمية إذ تتحول معظم الأموال المخصصة لتلك البرامج لمصلحة أشخاص معينين من خلال استغلال مراكزهم أو الصلاحيات المخولة لهم. وبذلك تتعطل عملية التنمية ويتفشى التخلف والفساد وينعكس بدوره على مجالات الحياة كافة وفي ذلك خسارة كبيرة للمال والجهد والوقت وضياح فرص التقدم والنمو والازدهار. وبالنسبة للآثار الاقتصادية لظاهرة الفساد، يمكن تحديد بعض الآثار المتعلقة بهذه الظاهرة ومنها:

١ . يسهم الفساد المالي والإداري في تراجع دور الاستثمار العام وإضعاف مستوى الخدمات في البنية التحتية بسبب الرشواى الاختلاسات التي تحد من الموارد المخصص للاستثمار في هذه المجالات وتؤثر في توجيهها بالشكل السليم أو تزيد من كلفتها الحقيقية.

٢ . للفساد المالي والإداري دور كبير في تحديد حجم وجودة موارد الاستثمار الأجنبي، ففي الوقت الذي تسعى الدول النامية إلى استقطاب موارد الاستثمار الأجنبي بأكبر حجم وأفضل جودة لما يمكن من تحققة هذه الاستثمارات من توفير الموارد المالية وفرص العمل ونقل المهارات والتكنولوجيا، فقد برهنت الدراسات وأثبتت التجارب أن الفساد المالي والإداري يقلل من حجم هذه الاستثمارات ويضعف من جودتها في بناء وتعزيز الاقتصاد الوطني، بل انه قد يقود إلى جعلها عبئا كبيرا على

1 - برنامج إدارة الحكم في الدول العربية، النشرة الإخبارية الفصلية، العدد 3، 2005، ص 4  
2 - اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، نيويورك، 2003

موارد الدولة، بالإضافة إلى عزوف المستثمر الأجنبي عن الاستثمار بسبب تخوفه من أضرار الفساد باستثماره.

٣. يقود الفساد إلى إساءة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب السلطة والنفوذ لواقعهم ومناصبهم المميزة في المجتمع والدولة، مما يسمح لهم بالسيطرة على معظم الموارد الاقتصادية والمنافع الخدمية التي تقدمها الدولة مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه الطبقة وبقية أفراد المجتمع.

٤. كما يؤدي إلى التقليل من كفاءة الاقتصاد ويضعف النمو الاقتصادي بالإضافة إلى أنه يقوم بزيادة مديونية الدولة<sup>1</sup>.

### انعكاسات الفساد على المسار التنموي

يزخر المغرب بمشاريع تنموية كبيرة ترمي إلى الرقي بالمستوى الاقتصادي وجعل الانسان غاية التنمية، ونذكر هنا المبادرة الوطنية للتنمية البشرية، كمشروع وطني لنهوض برهانات التنمية، والبرامج الاجتماعية المتعلقة بالتعليم والسكن والصحة وفك العزلة عن العالم المهمشة بتوفير الحماية الاجتماعية والتغطية الصحية لتحسين جودة الحياة، إلى جانب برامج تشغيل الشباب، وفي مقدمتها: برنامج الادمج والتأهيل وتشجيع الشباب حاملي الشهادات على روح ريادة الأعمال، بالإضافة إلى السياسات التعليمية لتكوين الناشئة والرفع من قدراتها البشرية<sup>2</sup>.

وكذلك الاستراتيجيات الاقتصادية التي تتعلق بالبنية التحتية، والإدارة المحلية، والتنمية المستدامة، من خلال القطاعات المهيكلة لاقتصاد المغرب: كخطط المغرب الأخضر الذي يجسد مساعي حثيثة لتوطيد مكتسبات القطاع الفلاحي، عبر إزالة العقبات المالية وتعبيد الطريق بآليات تمويلية مبتكرة، ورؤية ٢٠٢٠ للقطاع السياحي الموجهة بجهود مضمينة، لجعل المغرب وجهة سياحية عالمية، وبرنامج الإقلاع الصناعي لتطوير الصناعة بالمغرب من اجل بناء قطاع صناعي مغربي قوي يجذب إليه الاستثمارات. لكن في المحصلة تبقى هذه السياسات عاجزة عن تحقيق بنك الأهداف المسطرة.

بالموازاة مع ذلك، يستفحل الفساد بصورة مطردة داخل المؤسسات، خصوصا بعد تفشي ظاهرة الرشوة للحصول على خدمات عمومية، والمحسوبية في سياسات التشغيل والدعم، بالإضافة إلى تزايد حالات

1 - عبد العزيز عمار، الفساد الإداري وطرق معالجته، مرجع سابق ص 8

2 - يونس بلفلاح، تحدي الفساد في السياسة التنموية بالملكة المغربية، مقال منشور من طرف مركز المشروعات الدولية الخاصة.

الاختلاس المالي . فمن الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، إلى البنك الوطني للتنمية الاقتصادية، مروراً بالقرض العقاري والسياحي، كلها حالات أوضحت جلياً تزايد سرطان الفساد في جسم الدولة، وقد أدى الفساد إلى تجسير الهوة داخل القطاعات الاقتصادية بين القطاعين الرسمي وغير الرسمي، وبين المحلية الحضري والقروي، ثم في التوزيع التراتبي بين المركز والإقليم، وكذلك في الهيكل المجتمعي بين الرجل والمرأة، وبين الأغنياء والفقراء .

وعلى الرغم من الجهود المبذولة عبر إنشاء الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، ومجلس حماية المنافسة، والمجلس الأعلى للحسابات، أو عبر صياغة قوانين تنظيمية تنص على شفافية المعلومة، ومعايير التعيينات، ومحاسبة المسؤولين، إلا أن النتائج ليست في الموعد، وخير دليل على ذلك تصنيف منظمة الشفافية الدولية لسنة ٢٠١٣ الذي يضع المغرب في المركز ٩١ من ١٨٢ دولة عبر مؤشر محاربة الفساد، كما يستخلص صندوق النقد الدولي أن الفساد هو بمثابة عائق رئيسي للتنمية بالمغرب، مما يظهر خلافاً في استقلالية جهات مكافحة الفساد وكفاءتها المادية والبشرية، وضعف سيادة القانون والردع العقابي .

يؤثر الفساد في بنیان ومناهل التنمية بالمغرب، ويوقعها في شرك الإدارة السيئة التي تعيق ترجمة مسالكها إلى إنجازات ملموسة، حيث إن درجة الحرمان بلغت عتبة ٤٥٪، وتجاوزت نسبة الفقر ١٥٪، وتساهم ثلاث جهات فقط من ١٦ جهة في ثلثي الثروات الإجمالية المنتجة، كما أن ٥٪ من السكان يستغلون ٤٠٪ من الناتج الداخلي الخام، مما يبين عطب الفوارق الاجتماعية وأوجه الشطط في التوزيع<sup>1</sup>.

وفي سياق متصل، يخفض الفساد من محفزات الاستثمار عبر التلاعب بالموصفات وكبح المبادرة والإبداع والابتكار، وتتجلى معالمه في احتلال المغرب لمراتب متدنية في تصنيفات مناخ الأعمال لا تتناسب مع مقوماته وإمكانياته، وعدم استغلاله بصيغة أمثل لعمليات الخصخصة كي تفتح الأسواق وترسخ التنافسية . فسلمت قطاعات عمومية مملوكة للدولة إلى مستثمرين من القطاع الخاص احتكروها دون غيرهم، حيث احتكر أشخاص بعينهم الشركات التي تم خصصتها؛ مما أغلق الباب أمام التنافسية . كما يتبوء المغرب المركز ١٣٠ في سلم التنمية البشرية؛ مما يكشف تدهور ظروف العيش وتدني الفرص المنتجة للدخل، وتجدر الإشارة إلى أن المغرب يخسر سنوياً نقطتين من معدل النمو الاقتصادي و ٦٠٠٠٠ فرصة عمل بسبب تفشي الفساد، وذلك راجع للعراقيل الموضوعية أمام التوسع في إنشاء المشروعات الخاصة،

1 - تقرير اللجنة النزاهة والشفافية، الإصدار 17، 2007 ص8

وزيادة تكاليف ممارسة الأعمال، ومن ثم دفع تلك الأعمال إلى القطاع غير الرسمي؛ مما يفضي بالضرورة إلى التقليل من فرص العمل بالقطاع الخاص، ويقع الضرر هنا على وجه الخصوص على المشروعات الصغيرة أكثر من غيرها<sup>1</sup>.

يرتبط الفساد في المغرب بإشكالية الريع الطاغية على المنظومة الاقتصادية، التي تركز نظاماً احتكاريًا يحمي الاستغلال غير القانوني، ويبرز ذلك من خلال تفاقم مظاهره في حالات فردية كمنح رخص النقل العمومي، واستغلال المناجم، واستغلال مساحات شاسعة من كثبان الرمال، وتصدير بعض منها إلى الخارج، فتنوع الإكراهيات والرخص والهبات والامتيازات للرعايا المستندين إلى شبكات اقتصادية ودوائر سياسية. أما المظاهر الجماعية فتعبر عن تقديم دعم متكامل لقطاعات بعينها تحت مسمى تشجيع وجذب الاستثمارات، أبرزها: الإعفاءات الضريبية الكلية أو الجزئية لبعض القطاعات الاقتصادية، كالقطاع الفلاحي، والتعليم الخاص، والعقار والسياحة... إلخ، وأيضاً في الحصول على الصفقات العمومية والتدبير المفوض، وبشكل صارخ عبر دعم المواد الأساسية المقدم من صندوق المقاصة، حيث يستفيد منه الأغنياء والمؤسسات الكبرى، بينما يصل أقل من ربع الدعم فقط إلى الفقراء.

عن عدم تدخل الدولة، بغض الطرف عن الممارسات الاحتكارية وضياع التنافس الشريف، بتجاوزات مجحفة على حقوق المستهلك في مستوى الأسعار والشروط التجارية؛ مما يترتب عنه تكريس للأسواق السوداء.

وفي نطاق مغاير، يشير تقرير الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة لسنة ٢٠١٣ إلى أن الصحة، والإدارة العمومية، والقضاء، تشكل مكامن الفساد بالمغرب، فتؤدي وظائف خاصة في مواقع عامة، لاسيما في ظل وجود رموز الفساد الذين يطلبون نسباً مئوية من قيمة الصفقة لإتمامها، فتتحول الوظائف داخل المؤسسات إلى ألقاب يحملها الأشخاص معهم. وتتسع أوكار الألغام بتهريب الأموال الذي وصل إلى ٤١ مليار دولار في العقود الثلاثة الأخيرة؛ مما يشكل إهداراً لما يقارب ٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي، ويؤدي إلى تقليل فرص التنمية في كل عقد، كما أصبح المغرب حديقة خلفية تستورد المال غير الشرعي بمعدل خسارة يصل لملياري دولار سنوياً<sup>2</sup>.

1 - يونس بلفلاح، تحدي الفساد في السياسة التنموية بالمملكة المغربية، مقال منشور من طرف مركز المشروعات الدولية الخاصة.

2 - تقرير الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة لسنة 2013

وانطلاقاً من أن للفساد استراتيجياته وبرامجه وأدواته التي تترصد الثغرات وتقاوم القانون، فمواجهته لا تحتاج فقط إلى قطيعة مع ممارساته والحد منها عبر المقاربة التشريعية والقانونية، ولكن إلى السعي نحو مهاجمته في معاقلة عبر إرساء صمامات أمان لاستئصاله، ووضع متجهات قوينة لبوصلة الإصلاح.

### رافعات لمجابهة الفساد وتعزيز التنمية بالمغرب

نقدم هنا مثلث الإصلاح المتكون من ثلاثة أركان ارتكازية، تشكل القوة الدافعة لسياسة مغربية مناهضة للفساد، ومرسخة للتنمية.

**الإصلاح الديمقراطي:** يكمن في تحديد أدوار الدولة، فهي المراقب والمراقب، عبر تحصين سيادة القانون، واستقلال القضاء، والعمل على الفصل بين السلطات، وتعزيز كل آليات رفع الوعي العام، وفتح المجال أمام الإعلام للقيام بدوره، وترسيخ قيم الشفافية والنزاهة وتكافؤ الفرص والإخلاص في العمل ومحاربة الفساد. كل هذا يستوجب التوفر على ترسانة من المقتضيات القانونية والهيئات الرقابية وأجهزة للتدقيق وتقصي الحقائق، تؤسس لاجتثاث الفساد من جذوره، عبر نظام وطني للنزاهة والعدالة الجبائية؛ مما يدعم الانتقال من محاور الريع الرخوة إلى فضاءات الإنتاج الحرة بتعاقدات جديدة. وصفوة القول، إن مواجهة الفساد هي حرب ضمنية على الاستبداد بكل أشكاله، تتسم بترسيخ الآليات الديمقراطية، وتكريس المبادئ الدستورية. لذلك وجب إصلاح القضاء بما يكفل ضبط وربط القوانين الموجودة، ووضع نصوص الأخلاقيات عبر مدونات قواعد السلوك، وقواعد الإفصاح المالي، والامتثال للتفتيش، وإتاحة المعلومات، فضلاً عن تأكيد مبدأ عدم الإفلات من العقاب.

**الإصلاح المؤسسي:** ونشير هنا إلى الحوكمة الرشيدة كمنهج للحكم التشاركي، الذي يفسح المجال للمواطنين بكل شرائحهم، وللمجتمع المدني، للمشاركة في صنع القرار وإعداد السياسات وتسيير القضايا العمومية، عبر تقوية الرأسمال المؤسسي، بهندسة تربط المسؤولية بالمحاسبة، وتضمن شفافية المعلومة وتسهيل الاطلاع عليها وتعطي الحق في الولوج للإعلام العمومي، واحترام حرية التعبير والرأي، وكذلك بتنسيق وانسجام السياسات والمؤسسات الحكومية، فالحوكمة الرشيدة هي فلسفة في التفكير وسلوك في التدبير، يكمن مغزاها في التأثير المباشر، الذي يستهدف المواطن عبر فعالية المؤسسات، وتحسين جودة الخدمات.

وترتبط الحوكمة الرشيدة بالتنمية من خلال مستويين:



التوزيع العادل والمتوازن للقيمة المضافة، وترشيد الموارد عبر الجمع بين جميع المصالح وتعبئتها لإرضاء المواطن، ثم مساهمة الحوكمة في مواجهة البيروقراطية عبر تحديث أنظمة المراقبة والتحكيم، والسعي من أجل تكامل مشترك بين القطاعين العام والخاص .

ومما يلاحظ في هذا الشأن، ضرورة إرساء استراتيجية وطنية للحوكمة، وبرنامج لمكافحة الفساد مضبوط ومحدد بمؤشرات للمتابعة والرصد واليقظة، مع السير نحو إعادة هيكلة بعض المؤسسات ودمج بعضها البعض .

**الإصلاح الإداري:** يندرج في هذا الإطار محددات فارقة تتبنى المقاربة بالأهداف، واللامركزية في اتخاذ القرار، وتسيير الشأن المحلي عبر الاقتراب من مشاكل المواطنين وتطلعاتهم، لذلك وجب اعتماد مشروع موسع لدور المحليات، يعطيها مساحة واسعة لاتخاذ التدابير والقرارات . وتماشياً مع هذا الإصلاح، يجدر إرساء إجراءات مرافقة، كتطوير الموارد البشرية، وعقلنة التسيير، وتقييم البرامج الاستراتيجية، وتبسيط القواعد والإجراءات الإدارية، للوصول إلى أفضل النتائج التي تصب في اتجاه التماسك الاجتماعي والمواطنة الحقة، التي لا تختزل الوطن في جماعة أو تنظيم أو حزب أو مؤسسة .

تتحلى المسيرة التنموية المغربية ببرامج ومشاريع متبصرة، لكن تغمرها سيول الفساد، وتظل بذلك كالمخطوات الصحيحة في الطريق الخاطئ. وتصويب المسار يحتاج إلى أعمدة إصلاحية تصوغ رؤية موحدة حاضنة لقناعة سياسية وتوجه استراتيجي . وفي هذا المضمار، ينبغي القطيعة مع ممارسات الماضي التي تتحرش بالمستقبل، فالفساد لا يتعايش مع التنمية، بل يستنزفها، ومحاصرته تتطلب إرادة صادقة بسلوكيات مسؤولة، وإدارة مثالية بقيادات واعية وديناميكية<sup>1</sup> .

### استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي

رأينا فيما سبق كم هي ظاهرة الفساد معقدة ومتشابكة ومتداخلة في كافة جوانب الحياة لهذا فإن مكافحتها والقضاء عليها يتطلب استراتيجيات تقوم على أساس الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة وقبل ذلك كله لابد من تحديد مفهوم الفساد وأسبابه ومظاهره والعمل على تقليل فرص ظهوره وتسهيل

1 - د. محمد حركات، عوائق الفساد السياسي على السياسات العامة: التجربة المغربية، ندوة "الفساد واعاقه التغيير والتطور في العالم العربي، أشغال الندوة التي عقدتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد في بيروت يومي 9-10 مايو 2014، مركز الدوحة العربي للأبحاث والدراسات.

فرص اكتشافه إلى جانب ضرورة ان يكون هناك صحوة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية ونشر الوعي بتكاليفه العالية كما ينبغي توفر الإرادة السياسية قبل كل شيء حتى تكون سبل مكافحته على مستوى الدولة والمجتمع .

يتصل بمفهوم مكافحة الفساد الإداري والمالي مفاهيم أخرى تشكل ركنا أساسيا هاما في معالجة هذه الآفة الخطيرة ويمكن توضيحها على النحو الآتي :

١ . **المحاسبة** : وهي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة الإدارية والقانونية

والأخلاقية عن نتائج ما يقومون به من أعمال ، أي أن جميع الموظفين الحكوميين هم مسؤولون أمام رؤسائهم ( الوزراء أو من في مراتبهم ) والذين هم بدورهم مسؤولون أمام السلطة التشريعية .

٢ . **المساءلة** : ويتضمن هذا الركن قيام الموظفين العموميين بتقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى

نجاحهم في تنفيذها ويتضمن أيضا حق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة للتأكد من أعمال هؤلاء تسيير وفق القيم الديمقراطية .

٣ . **الشفافية** : وهي وضوح ما تقوم به المؤسسات العامة وكذلك وضوح علاقتها مع المواطنين وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف سواء في المؤسسات الحكومية أو غير الحكومية .

٤ . **النزاهة** : هي منظومة قيمية تتعلق بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل<sup>1</sup> .

وقبل الحديث عن استراتيجيات مكافحة الفساد فإنه من نافلة القول التذكير بأن هذه الاستراتيجيات تتباين وفقا لمعطيات الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومستويات التقدم العلمي ومدى ما وصلت اليه الدولة من جهود في مراحل التحديث والتطوير لأجهزتها الإدارية واهم هذه الاستراتيجيات ما يلي<sup>2</sup> :

**أولا : الاستراتيجية السياسية**

ووفق هذه الاستراتيجية فان مكافحة الفساد يتطلب ما يلي :

1 - موقع: الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة 2006 [www.aman-palestine.org/arabic/wharcorruption.htm](http://www.aman-palestine.org/arabic/wharcorruption.htm)  
2 - الكبيسي عامر خضير، استراتيجيات مكافحة الفساد: مالها وما عليها، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006

- ١ . إقامة نظم ديمقراطية قائمة على أساس الفصل بين السلطات الثلاث ( التشريعية والتنفيذية والقضائية ) .
- ٢ . توسيع دائر المشاركة الجماهيرية والسماح للتنظيمات الحزبية والإعلامية بمتابعة تقييم أداء المسؤولين ومحاسبتهم وسحب الثقة منهم .
- ٣ . اعتماد الشفافية والمساءلة والرقابة كأدوات مهمة لكبح جماح الفساد والقضاء عليه .
- ٤ . احترام حقوق الإنسان وعدم السماح لأي كان بالاعتداء على هذه الحقوق أو تجاوزها .
- ٥ . استقلال الجهاز الإداري عن الضغوط السياسية وتنمية الولاء لهذا الجهاز مما يعزز فرص تخفيف منابع الفساد
- ٦ . ضرورة أن تكون السلطات القضائية مستقلة في قراراتها التي تتخذها بحق المفسدين مهما كانت مواقعهم السياسية والإدارية دون أي تدخل من قبل السلطتين التشريعية والتنفيذية .
- ٧ . ضرورة منع الاستبداد والتفرد بالسلطة أو البقاء في المواقع الإدارية والقيادية لفترات طويلة .
- ٨ . ضرورة أن يكون جميع المواطنين في الدولة سواسية أمام القانون ولا تمييز بينهم في الحقوق والواجبات على أساس اللغة أو العرق أو الدين .
- ٩ . تعزيز دور هيئات الرقابة العامة في الدولة بما يضمن الكشف عن حالات سوء الإدارة أو التعسف في استعمال السلطة أو إساءة استخدام المال العام وغياب الشفافية والنزاهة في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة .

### ثانيا : الاستراتيجية الاقتصادية

وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من السبل التي من شأنها القضاء على أسباب الفساد ومنها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- ١ . تحسين دخول رواتب الموظفين في القطاعين العام والخاص وتقليل الفروق في الرواتب بين يدفعه القطاع العام وما يدفعه القطاع الخاص .
- ٢ . تحقيق العدالة في توزيع مكاسب التنمية الاقتصادية على جميع أجزاء الدولة .
- ٣ . تنشيط برامج التنمية الاقتصادية واستخدام الموارد أفضل استخدام بما ينعكس إيجابا على حياة المواطنين .

- ٤ . توفير سبل العيش الكريم لكل مواطن جنبا إلى جنب مع ضرورة تحديد الحد الأدنى الأجور .
- ٥ . ضرورة ربط زيادة رواتب العاملين في أجهزة الدولة بزيادة التضخم وفق معادلة واضحة معلنة للجميع .

### ثالثا : الاستراتيجية الإدارية :

تتضمن هذه الاستراتيجية تبني مجموعة من جهود الإصلاح المتعارف عليها إداريا بين الدول في سبيل تجفيف منابع الفساد والحد من انتشار مثل الجهود الرامية إلى إصلاح الهياكل التنظيمية وان تكون قواعد العمل وتعليماته واضحة ومحددة حتى لا يكون هناك لبس في فهمها ومجال واسع للاجتهادات الشخصية في تفسير مضامينها كما تشمل الجهود الإدارية أيضا على ضرورة الحد من الروتين واعتماد سياسة التدوير الوظيفي وتسهيل إجراءات العمل والبعد عن التعقيدات الإدارية إلى جانب تفعيل مبدأ الجدارة في شغل الوظيفة الإدارية من خلال معايير تعتمد الكفاءة والاستحقاق كأساس لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

ونحن بصدد هذه الاستراتيجية فلا بد من الإشارة إلى موضوع الحكامة والذي يعني باختصار إقامة نظم بديلة لتفرد الحكومات وأجهزتها في إدارة جميع شؤون المجتمعات وتهميشها للقطاع الخاص والقطاع التعاوني وللمنظمات المجتمع المدني خاصة بعد أن تأكدت عيوب الأنظمة الشمولية والإدارات المركزية مما تسبب بتضخم كوادرها وعدم الثقة في نزاهتها وبالتالي تتأكد الحكامة في كونها استراتيجية ناجعة لجعل الإدارة عصرية في إطار مؤسسات المجتمع المدني وهي بذلك تحدد من ظاهرة الفساد وذلك من خلال :

١ . تخفيف عبء الحكومة ونقل كثير من مهامها خاصة بقطاعات الإنتاج والتسويق والتأمين إلى القطاع الخاص .

٢ . تأكد الحكامة على مبدأ الشراكة بين القطاعات الثلاث الحكومية والخاصة والمدنية الأمر الذي من شأنه تفعيل المساءلة والرقابة المجتمعية وتشجيع التنافس وتقليل الاحتكار وبهذا تكون إدارة الدولة والحكومة من شأن المجتمع بمؤسساته المدنية المختلفة وليست تحت سيطرة الحكومة التي تتخذ القرارات الخطيرة التي تمكن البيروقراطيين من إساءة استعمال النفوذ والسلطة .

٣ . وبما أن الحكامة تقرر التنافس بين القطاعات الثلاث فهذا يجعلنا نبحث دائما عن أفضل الظروف كسب الزبائن والعملاء وتقديم الخدمات لهم وبذلك تتلاشى الرشوة وتنعدم الواسطات .

٤ . بما أن الحكامة تجسد انتماء الموظف لوظيفته ومن بعدها لوطنه فإن من شأن ذلك كله أن يجعل الموظف يبادر إلى كشف ما هو غامض ومخفي من جهة ويجعل المواطن قادرا على النقد البناء من جهة أخرى .

#### رابعاً : الاستراتيجية القضائية

فنظراً لأهمية استغلال القضاء ودوره الحاسم في مكافحة الفساد فيجب على الدولة اتخاذ التدابير اللازمة لدعم النزاهة ودرء فرص الفساد حتى بين أعضاء الجهاز القضائي وذلك من خلال بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله كما يجب على السلطة التنفيذية احترام أحكامه لأن القصاص العادل وتنفيذ الأحكام بدقة ودون تساهل من شأنه ردع كل من تسول له نفسه بالاعتداء على مقومات المجتمع وارتكاب جريمة من جرائم الفساد<sup>1</sup> .

#### خامساً : الاستراتيجية الإعلامية

يلعب الإعلام دوراً بارزاً وقويًا في مكافحة الفساد الإداري والمالي من خلال :

١ . التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في القطاعين العام والخاص وتفعيل دور وسائل الإعلام في محاربة هذه الظاهرة .

٢ . إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنحها الحصانة التي تمكنها من القيام بدورها في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها .

٣ . تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برنامج التوعية بهذه الظاهرة ومخاطرها وتكاليها الباهظة على الوطن والمواطن .

ولكي تنجح حملات التوعية من مضار الفساد الإداري فإنه لابد من توفير بعض الشروط<sup>2</sup> :

١ . توضيح أهداف الحملة الإعلامية توضيحاً دقيقاً سواء بالنسبة للقائمين على هذه الحملة أو الأشخاص الموجهة إليهم .

٢ . أن يكون منفذي الحملة الإعلامية من الأشخاص الذين يتمتعون بمصداقية وثقة لدى الجمهور .

١ - ال الشيخ عبد الرحمان بن حسين بن عمر ، الفساد الإداري أنماط وأسباب وسبل مكافحته، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2000 الرياض.

٢ - الهيجان عبد الرحمان، استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المجلد 12، العدد 23

- ٣ . اختيار الوسائل الملائمة لإيصال الرسائل الإعلامية للجماهير المستهدفة .
- ٤ . ربط الحملة الإعلامية بمجال سائد أو موجود لدى الجماهير مثل تحقيق العدالة والمساواة أو تحسين الوضع الاقتصادي .
- ٥ . الاستعانة بقيادة الرأي العام سواء أكانوا من الجماعات الدينية أم السياسية أم الاجتماعية أم الاقتصادية والاستفادة من آرائهم وعرضها على الجمهور .
- ٦ . تجنب المبالغة في الحملات الدعائية .
- ٧ . تقويم الحملة الإعلامية باستمرار سواء أكان ذلك أثناء تنفيذها أم بعد انتهائها .

### سادسا : الاستراتيجية الأمنية

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تفعيل دور الأجهزة الأمنية ودعمها في ملاحقة الفساد ومن يرتكبه وحماية الأمن الوظيفي ورصد مختلف التحديات الداخلية والخارجية التي تحاول النيل من استقرار الدولة وهيبته لأن كشف بعض المفسدين سيكون رادعا لمن تسول له نفسه بممارسته في المستقبل .

إلى جانب هذه الاستراتيجيات فإن الدولة إذا ما أرادت مكافحة الفساد ومحاربه لا بد من اعتماد مدونات قواعد سلوك الموظفين العموميين التي أفرته الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الثامنة والخمسين التي تركز على ما يلي :

- ١ . تعزيز النزاهة والأمانة والمسؤولية بين الموظفين العموميين .
  - ٢ . أن تقوم كل دولة بوضع معايير سلوكية من أجل الأداء الصحيح والمشرف والسليم للموظفين .
  - ٣ . تيسير قيام الموظفين العموميين بإبلاغ السلطات المعنية عن أفعال الفساد عندما ينتهون إلى مثل هذه الأفعال أثناء أداء وظائفهم .
  - ٤ . وضع تدابير تلزم الموظفين بأن يفصحوا للسلطات المعنية عن أية انحرافات قد تفضي إلى تضارب في المصالح مع مهامهم كموظفين عموميين .
  - ٥ . وضع تدابير تأديبية للموظفين العموميين الذين يخالفون المدونات أو المعايير الضابطة لأدائهم .
- ولأن الفساد المالي لا يقل أهمية أو أضرارا عن الفساد الإداري فقد ركزت الجمعية العامة للأمم المتحدة أيضا وفي المادة ( ٩ ) الفصل الثاني على مجموعة من التدابير لإنشاء نظم مشتريات تقوم على الشفافية والتنافس وعلى معايير موضوعية تتسم بفاعليتها في منع الفساد .



## بعض العناصر الاستراتيجية الكفيلة بمكافحة الفساد

- ١ . ضرورة بلورة وصياغة رؤية واضحة ومتكاملة حول مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، عمادها وضع سياسات عمومية متجانسة، تنبني على استراتيجية مندمجة ومتكاملة وهياكل مرنة وكفاءات ومنظومة إعلام وتقييم مستمر للمخاطر؛
- ٢ . استثمار اقتصاد المعرفة والتجديد والإبداع والارتقاء بقيم العلم والمعرفة والإنتاج إلى أعلى الدرجات في كل الخطط التنموية لتغليب الكفة على جيوب مقاومة الإصلاح . وبالرجوع إلى تاريخ الحضارة العلمية العربية يلاحظ أن العلم كان أساسا للمدينة الإسلامية، وطوال التاريخ لم يلاحظ أن العلم كان بعدا أساسيا للمدينة الإسلامية، وطوال التاريخ لم يهاجم العلم مرة واحدة<sup>1</sup> . أما المرات القليلة التي اضطهد فيها المفكرون فقد تعلقت بالفلسفة، أي بنظرية قدم العالم (ابن رشد، الحلاج) بل إن أكثر الفقهاء تشددا، مثل ابن حزم وابن تيمية لم يهاجموا العلم أبدا، فضلا على ان السلطة السياسية لعبت دائما دورا طلائعيا في تهيئة الظروف والوسائل المادية وتهيئة الباحثين . غير أن تحقيق هذا المتبغى اليوم رهين بتنمية مقارنة جديدة تشاركية للحكومة تستند إلى حكومة فعالة وبرلمان قوي يمثل تمثيلا حقيقيا للمجتمع، من شأنهما الدفع بقيم المعرفة لتتبوأ المكانة اللازمة في مشروع التنمية الشاملة؛
- ٣ . تعزيز ثقافة تقييم للسياسات العمومية والمشاريع التنموية، وهذا رهين بتوفر إرادة سياسية قوية ورؤية استراتيجية للخروج من دول الريع إلى دولة الإنتاج من خلال تبني استراتيجية رقابية لهذه السياسات العمومية قوامها التعبئة والتحسيس بخطورة الفساد على الفرد والمجتمع والاقتصاد والتعاون والتنسيق فيما بين الأجهزة في مكافحة الفساد، وهذا لن يتسنى بدون تمتيع كل الأجهزة الرقابية بالسلطة الرقابية والتقييمية اللازمة للقيام بمهامها على أحسن وجه، كما أن ثقافة التقييم لا تزدهر الا على مقدار تأصل الديمقراطية في المجتمع؛
- ٤ . توفر البرلمان قوي وفعال، ومؤسسات منتخبة على رؤية ومخططات عمل ودراية وخيال مبدع، بحيث تشارك بعلم ومعرفة في وضع السياسات العمومية ومراقبتها وتقييمها وخلق الجدل العلمي والمهني حولها من أجل إعلام المواطنين والرأي العام حول نجاعتها، ثم الوقوف على معيقاتها وإكراهاتها، في سبيل مكافحة الفساد؛

١ - رشدي راشد، الوطن العربي وتوطين العلم، مجلة المستقبل العربي، عدد 354، غشت 2008

٥. تعزيز القدرات القيادية في مجال الحكامة الاستراتيجية والمؤسسية والسيطرة على المخاطر، إن ما يطبع السياسات العمومية هو التعقد، لذا ينبغي تبني استراتيجية متجانسة في مجال التكوين والتحفيز والتعبئة، وهذا كفيل بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتقوية مساطر المراقبة الداخلية على التدبير، سواء منه العام أو الخاص، من خلال فصل السلطات ووضع المساطر الملائمة والفعالة في الوقاية من الفساد؛

٦. تجويد مناهج ومحتويات التقارير المنجزة من طرف أجهزة المراقبة والتقييم ليتيح لكافة الأطراف من أعمدة النزاهة، من أجل استثمارها -علميا ومهنيا- في النهوض بثقافة التقييم المستمر للمخاطر والمراقبة الداخلية للفساد في المجتمع، وهذا الهدف لن يتحقق بدون تتبع للإنجازات وتقييم الأداء والنتائج ونشر معايير المسائلة والمحاسبة والشفافية في أعمال أجهزة الرقابة، وبدون تقاسم المعرفة، مع باقي أجهزة الرقابة والتقييم، من أجل توفير مقاييس المرجعية وإجراء الدراسات المتعلقة بالفساد ثم ربط علاقات وظيفية دائمة مع كافة هيئات الحكامة ووسائل الإعلام؛

٧. تنمية القدرات الاستراتيجية والمعرفية لأجهزة الحكامة في تعزيز قيم الشفافية وتأمين المساءلة والحفاظ على ثقة العموم فيهم، وهذا كفيل بدعم التنسيق والتنظيم والإعلام على كافة المستويات الحكومية والسلطات، من خلال نشر معايير ومؤشرات الحكامة والشفافية والمساءلة؛

٨. تطوير أداء الدبلوماسية المالية والاقتصادية دوليا وجهويا، لاسيما في القارة الأفريقية، اعتبارا لما تتيحه من فرص في تنمية الاستثمار وخلق فرص للشغل، وهذا رهين برفع قدرات الفاعلين الاقتصاديين (المقاول، المستشارون الاقتصاديون، الجمعيات المهنية) في المجال الدبلوماسي واستفادتهم من التجارب الدولية الرائدة كالتجربة الصينية والألمانية والتركية وفتحهم على الجامعات والدراسات من أجل امتلاك وخلق مذهب دبلوماسي ذو هوية؛

٩. تحسيس المجتمع بقيم العمل والإنتاج والإنجاز والمبادرة في الحفاظ على الكرامة والعمل على مجازاة العاملين والمجتهدين وفتح الأبواب أمامهم لمزيد من التألق والعطاء في تحقيق أحلامهم وطموحاتهم المشروعة. وكما كتب الرئيس الأمريكي بيل كلنتون "لنعد للعمل"؛

١٠. التحسيس بمدى الحاجة إلى اقتصاد سياسي للفساد في صيرورة مكافحة الفساد من خلال أنسنة المناهج التعليمية في الجامعات والمدارس العليا لنستجيب لمتطلبات سوق الشغل دون التفريط في

تكوين الشباب في مجال العلوم الإنسانية . لكيلا يكون لقمة صائغة...، ولا يصبح المهندس والطبيب مؤطرا من طرف الاسكافي، فكما كتبت الباحثة الأمريكية نارتا نوسبوم: "الديمقراطية تحتاج إلى القيم الإنسانية" حيث لا ينبغي أن نضحى بقيم الديمقراطية في سبيل النمو، ما دام النمو والديمقراطية وجهين لعملة واحدة<sup>1</sup>.

---

1 - د. محمد حركات، ثالوث الاستبداد والفساد والإرهاب، مساهمة في الاقتصاد السياسي للفساد، ص501،500،499، مطبعة المعارف الجديدة-الرباط، 2016.

## الحصة السوقية وآلية زيادتها

إياد محمد يحيى قنطقجي

ماجستير في الاقتصاد - إدارة نظم التعليم الإلكتروني

قبل التكلم عن زيادة الحصة السوقية لنتذكر؛ في عام ٢٠٠٧ عندما قدمت آبل أول هاتف آيفون يعمل بشاشة لمس كاملة وبمجموعة كبيرة من الميزات وقدرات الإنترنت، وميزات عديدة نادرة في ذلك الوقت، وكان امتلاك جهاز آبل أمراً جذاباً جداً.

مع هذه البداية والميزات المبتكرة بنت آبل سمعة وقاعدة عملاء مخلصين في السنة الأولى من إطلاق الأيفون ووصلت حصتها السوقية إلى ٣٪. بينما تبلغ اليوم حصتها السوقية ٥٠٪ في صناعة الهواتف المحمولة، أي أن نصف مالكي الهواتف حول العالم يمتلكون هاتف آيفون.

احتاجت آبل كشركة تجارية لمعرفة وقياس حصتها السوقية مرة أخرى في عام ٢٠٠٧ عند إطلاقها للأيفون، وتحتاج الريادة السوقية اليوم إلى التصادم مع المنافسين، ومواصلة الابتكار والنمو. وعند ذكر زيادة الحصة السوقية لشركة ما، لا بد من الإشارة وبالخطوط العريضة لاتخاذ قرارات تسويقية مستنيرة واستراتيجية تسهم في زيادة المبيعات الإجمالية وآلية الاحتفاظ بالعملاء.

ماذا يعني زيادة الحصة السوقية لشركة ما؟

تعني زيادة الحصة السوقية؛ زيادة الجهود التي تبذل لزيادة المبيعات واستخدام استراتيجيات جديدة ومبتكرة؛ تسويقياً وإدارياً.

والحصة السوقية: هي النسبة المئوية لمبيعات شركة محددة من إجمالي مبيعات السوق في إطار صناعة محددة، تحسب بأخذ مبيعاتها خلال فترة معينة وتقسمها على إجمالي مبيعات الصناعة في السوق خلال نفس الفترة.

وعليه فالحصة السوقية لشركة ما هي مقدار ما تصنعه تلك الشركة في صناعة معينة، وكيف يكون ذلك ضد المنافسين؟ وبالتالي فلزيادة الحصة السوقية يجب تحقيق مبيعات تتجاوز مبيعات المنافسين.

## آليات زيادة الحصة السوقية :

السوق المناسب، منتجات عالية الجودة لصناعة علامة تجارية مميزة؛ فمثلا لا يختلف اثنان على كون CocaCola من العلامات التجارية الأكثر شهرة في العالم، بلونها الأحمر والأسود المعروف من أكثر من ١٣٠ عام.

وإتباع الشركة لاستراتيجيات تسويقية وتحديدها للسوق المستهدف والمنتجات التي يمكن إنتاجها جعلتها تملك ٤٨٪ من سوق المشروبات، رغم إنتاجها للعديد من الأسماء والعلامات التجارية، لكن علبة CocaCola لا يزال تأثيرها خاص .

أيضاً العلامة التجارية NARS المشهورة في عالم التجميل، تعتبر علامة جاذبة لشراء المكياج . وكذلك شعار Apple ذي التصميم الأنيق المرافق لجميع منتجات الشركة .

لذلك فإن امتلاك علامة تجارية مميزة تمكن الأشخاص من التعرف على الشركة ومنتجاتها بسهولة أكبر عبر مجموعة من المنتجات المتشابهة، ويؤدي اجتماع العلامة التجارية مع منتجات وخدمات عالية الجودة لفرص أكبر لامتلاك حصص أكبر في سوق أكبر .

إن تطبيق هذه الاستراتيجية تساعد على زيادة الحصة السوقية، لأن مجرد رؤية المستهلك للعلامة التجارية على أحد المنتجات سيعلم ما الذي يحصل عليه إن اتخذ قرار الشراء .

الابتكار والإبداع؛ تمتلك شركة Sony PlayStation ٦٨٪ من سوق وحدات التحكم المنزلية . وقد بدأت رحلتها منذ عام ١٩٩٤ حيث وجدت سوني طرقاً للابتكار والتحديث بمجالات وحدات ألعاب الفيديو بشكل أسرع من المنافسين، وجاءت هذه الابتكارات في مرحلة ضرورية لزيادة الحصة السوقية الخاصة بها . ورغم بقاء شعارها كما هو فقد حدثت مجموعة من الترقيات تتناسب مع أوقات طروحتها فيها؛ فمثلا كانت وحدات التحكم في PS1 عام ١٩٩٤ سلكية وبمهام محدودة بينما نجدها في PS4 عام ٢٠١٤ لاسلكية ومزودة بزر طاقة وعمر للبطارية وغيرها .

إشراك العملاء والتفاعل معهم؛ يعرف العملاء ما يحتاجونه وما يريدون رؤيته، لذلك إشراكهم وسؤالهم والحصول على رأيهم هو طريقة جيدة لزيادة الحصة السوقية الخاصة بالشركة . وتكمن بعض نقاط القوة في المسح الفعال المعد بعناية والموجه للعملاء المخلصين بإشراكهم وسؤالهم حول المنتج والتحديثات والميزات التي يريدونها ويحتاجونها كتصور ملموس لتحسين المنتج أو الخدمة، ويساعد ذلك في زيادة

الحصة السوقية وزيادة ولاء العملاء. ولا يقتصر الأمر على الاستبيانات والاستطلاعات بل بمشاركة العملاء على وسائل التواصل؛ كمنشور أو كقصة.

إن تصور المستهلك من خلال سؤال العملاء عن إنفاق أموالهم للحصول على المنتج أو الخدمة، يعد بمثابة استراتيجية جيدة لزيادة الحصة السوقية وطريقة منخفضة التكاليف لإجراء أبحاث سوق استناداً لبيانات دقيقة عن مكانة الشركة في السوق.

التفكير الدائم بالاستحواذ؛ الفكر الاستحواذي: وذلك من خلال الاستحواذ على شركات تتماشى بشكل جيد مع منتجات الشركة أو خدماتها، ويحتاج ذلك لدراسة وبحث جيدين، لكن الجيد في الأمر أن المطاف سينتهي بالحصول على حصة سوقية أكبر. ولعل مايكروسوفت هي المثال الأفضل، والتي تمتلك **GitHub** و **LinkedIn**، مع العلم أن **LinkedIn** يمكن أن تؤدي إلى زيادة حصتها السوقية من خلال إيرادات وسائل التواصل الاجتماعي، وبالنسبة لـ **GitHub** يمكن زيادة حصتها من خلال إيرادات **Cloud OS**.

الاستمرار في إسعاد العملاء ومفاجأتهم: لكسب ثقة أعمق وولاء أكبر؛ وتجربة **Netflix** مميزة؛ فقد أنشأت منصة تقدم العروض بناء على خوارزميات تخدم العملاء على طول مسيرتها وأبرز تقرير يبين أهمية التحسين كان في عام ٢٠١٤ أوضح أن حصة **Netflix** السوقية بلغت ٩٠٪ في سوق خدمات البث المباشر.

وقد ساعدت المنصة في الحفاظ على عملائها رغم دخول شركات عديدة تقدم خدمات البث المباشر، لكن لم يعد لدى العملاء رغبة في إلغاء الاشتراكات بسبب القيمة العالية التي تقدمها هذه الشركة. وبذلك جعلت **Netflix** عملاءها أكثر سعادة وفرضت نفسها كرائدة في هذا المجال. لذلك لا يجب انتظار العملاء لتقديم الأفكار والمقترحات بل يجب على الشركة التفكير في المستقبل وما سيحتاج إليه العملاء، وكيفية تغيير تجربتهم في الشراء والاستخدام في الوقت المستقبلي.

إن النظر للحصة السوقية وإيجاد طرق لزيادتها توازي القدرة على الاحتفاظ بالعميل وإنشاء حصة مستقرة نسبية في سوق الشركة.

استخدام برامج الإحالة والتسويق التابع: تساعد هذه السياسة في تجاوز صعوبة العثور على عملاء جدد واستخدام برامج الإحالة في العديد من الشركات **B2B**.



ربيع المنتج وإضافة جديدة: من خلال استثمار مواسم وأوقات عالمية للمنتج، ولعل التفرد في آلية تقديم المنتج يساعد في إنشاء موقع مميز للعلامة التجارية ويجذب انتباه الجمهور الجديد، مع الإبقاء على العملاء الحاليين.

## تعميم لحل مسألة الفتى النيجري لقابلية القسمة على العدد ٧

أوهاج بابدين عمر

ماجستير محاسبة وتمويل



استطاع الطفل النيجيري<sup>1</sup> Chika Ofili الذي يبلغ من العمر ١٢ عاماً، حصد جائزة تقديرية خاصة لاكتشافه قاعدة جديد للقسمة على ٧ في الرياضيات وسميت بـ (اختبار شيكا Chika test).

اكتشف شيكا خلال عطلة المدرسية طريقة لمعرفة قابلية قسمة عدد ما على ٧، وذلك بعد أن درس كتابا يتحدث عن

قابلية قسمة الأعداد على الأعداد ٤، ٥، ٢ والطريقة التي اخترعها هي: بفرض أننا نريد أن نعلم هل العدد ١٨٢ قابل للقسمة على ٧ أم لا؟

فما فائدة هذا الاكتشاف وما أهميته العلمية؟

علمنا شيكا درسا بليغا، فقد أثر أولا في عطلة أن يدرس كتابا في الرياضيات على أن يقضي وقته كاملا في اللهو واللعب، وهذا أمر عادي لإنسان يعشق ويحب شيئا أن يقضي وقته فيه، فأول ما نتعلمه أن الطريق<sup>2</sup> الأسهل للتمييز والتألق والتعلم هو حب المعرفة.

ثم إن الإنسان لا يستسلم لظروفه ولا لشيء آخر يعيقه عن النجاح، كالسن مثلا، فهذا هو ذا الفتى الصغير يخترع طريقة لم يفكر فيها غيره<sup>3</sup>.

وبعد الاطلاع على مسألة الفتى النيجري سألت نفسي:

هل هناك أعداد أخرى لها قابلية القسمة دون العدد ٧؟

ما هي القاعدة العامة التي تبرهن قابلية القسمة للعدد ن؟

<sup>1</sup> Chika's Test:

<https://www.tvcentertainment.tv/٢٠١٩/١١/١٢/١٢-year-old-chika-ofili-who-recently-discovered-new-formula-for-divisibility-by-٧-in-mathematics/>

<sup>2</sup> موقع الرياضيات المغرب

<sup>3</sup> مصدر سابق

بعد البحث وجدت أعداداً أخرى لها نفس قابلية القسمة للعدد ٧، وكذلك قاعدة عامة تبرهن قابلية القسمة للعدد ن .

والأعداد التي لها قابلية القسمة كالعدد ٧ هي: (١٣، ١٩، ٣٨، ٥٧) وهذه أعداد على سبيل المثال لا الحصر .

### برهان قابلية القسمة للعدد ن :

أولاً- وجود عدد مربع (ن)  $٢^{\wedge}$  .

ثانياً- شرط إجراء عملية ضرب لنتاج العدد المربع .

ثالثاً- شرط عملية الضرب هو ( خانة الآحاد X خانة العشرات أو المئات أو الألوف وهكذا... ) .

رابعاً- شرط ناتج عملية الضرب يكون عدد مربع كامل .

خامساً- اختبار قابلية القسمة على (ن)، (ن)  $٢^{\wedge}$  إذا كانت تمثل الجذر التربيعي للفقرة رابعاً بطريقة معينة . وأمثلة ذلك :

$$٣٦ = ٤ \times ٩ = ٤٩ = ٢^{\wedge}(٧)$$

$$٦ = (٢^{\div 1})^{\wedge}(٤) \times (٢^{\div 1})^{\wedge}(٩) = ٣٦$$

إذن قابلية القسمة على ٧ .

$$٥٧٦ = ١٤٤ \times ٤ = ١٤٤٤ = ٢^{\wedge}(٣٨)$$

$$٢٤ = (٢^{\div 1})^{\wedge}(١٤٤) \times (٢^{\div 1})^{\wedge}(٤) = ٥٧٦$$

إذن قابلية القسمة على ٣٨ .

$$٥٧٦٠٠ = ٦٤٠٠ \times ٩ = ٦٤٠٠٩ = ٢^{\wedge}(٢٥٣)$$

$$٢٤٠ = (٢^{\div 1})^{\wedge}(٦٤٠٠) \times (٢^{\div 1})^{\wedge}(٩) = ٥٧٦٠٠$$

إذن قابلية القسمة على ٢٤٠ .

أمثلة :

$$١٦٩ = ٢^{\wedge}(١٣)$$

شرط عملية الضرب:  $144 = 16 \times 9$

شرط ناتج عملية الضرب يكون عدد مربع كامل:  $144$  وهذا يساوي:  $12 \times 12$

إذاً هناك عدد آخر له نفس قابلية القسمة على العدد  $7$ .

– مثال لقابلية القسمة على العدد  $13$ :

العدد  $52$

$$13 = 8 + 5 = (4 \times 2) + 5$$

العدد  $91$

$$13 = 4 + 9 = (4 \times 1) + 9$$

– مثال لقابلية القسمة على العدد  $19$ :

العدد  $114$

$$19 = 8 + 11 = (2 \times 4) + 11$$

العدد  $171$

$$19 = 2 + 17 = (2 \times 1) + 17$$



# باب المصارف





# نشأة وتطور العمل المصرفي في الصومال

## دراسة تاريخية

عبد الرحمن آدم سليمان البرعي

طالب دراسات عليا بقسم الاقتصاد الإسلامي في الجامعة الإسلامية - المدينة المنورة

### الحلقة (٢)

#### المصارف الإسلامية

المصارف الإسلامية في الصومال هي مصارف محلية نشأت أولاً كشكل حوالات مالية محلية، وقد قامت بعض هذه الحوالات كشركات مساهمة كما قام البعض الآخر كمؤسسة مملوكة لشخص واحد، وترجع نشأة أول حوالة صومالية إلى بداية السبعينات من القرن الماضي حيث أنشأ الحاج محمد سعيد دعالي (1) حوالة مالية تُحوّل المال من العمال الصوماليين في الخليج العربي إلى محافظات الشمالية في الصومال، ثم تطورت هذه الحوالات في بدايات الحرب الأهلية في الصومال سنة ١٩٨٨م بسبب النزوح الجماعي الذي قدر بالملايين والذين بسببه خرجوا من الصومال واتجهوا حول العالم، وخاصة دول الجوار والخليج العربي وأمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، وبسبب صلة القرابة بين المغتربين الصوماليين وأهاليهم في الداخل توسعت الحوالات وأخذت تعمل وظائف البنوك من فتح الحساب الجاري وإقراض وحفظ الأموال بالخزائن وتمويل المشروعات التجارية بالأساليب الشرعية كالمرابحة والمشاركة إلى أن وصل أعلى عدد للحوالات النقدية الصومالية إلى أربعة وعشرين حوالة نقدية (2).

١ : حوالة ذهب شيل ٢ : حوالة تاج (البركات قديما) ٣ : حوالة أمل ٤ : حوالة توكل ٥ : حوالة كاه  
٦ : حوالة غلوبل ٧ : حوالة هدن ٨ : حوالة المستقبل ٩ : حوالة بكال ١٠ : حوالة إفتن ١١ : حوالة أمانة  
١٢ : حوالة (wold rimit) ١٣ : حوالة توفيق ١٤ : حوالة olompic ١٥ : حوالة جبة ١٦ : حوالة  
الرخيص ١٧ : حوالة المدينة ١٨ : حوالة عمود ١٩ : حوالة مانديق ٢٠ : حوالة سهل ٢١ : حوالة منى  
٢٢ : حوالة النجمة. ٢٣ : حوالة هريال ٢٤ : حوالة العالم (ديرو) universal.

(1) لم أجد له ترجمة.

(2) مقابلة أجراها الباحث مع عمر سعيد لبيان/ الخبير في الأسواق المالية الصومالية/ نيروبي/ ١٨/٢٠٠٦/٥٠م.



وتجربة المؤسسات التي تعمل أعمال المصارف الإسلامية في الصومال لم تكن هذه الحوالات النقدية فحسب، إذ وجدت شركات أخرى تقرض الناس قروضا حسنة في المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر أمثال شركة، ( amah kalkaal ) التي تم تأسيسها ١٩٩٨م، في هرجيسا(1).

وتحولت بعض تلك الحوالات بسبب قوتها ونفوذها الاقتصادي وضخامة سيولتها إلى مصارف إسلامية، كما تم تأسيس بعض البنوك الإسلامية الصومالية ابتداء كبنك، وهذه البنوك الإسلامية كالتالي:

**أولاً: البنك الصومالي للتنمية وإعادة الإعمار (SDRB) (2).**

تم إعادة تأسيس البنك الصومالي للتنمية وإعادة الإعمار بالمرسوم الرئاسي رقم ٢٦٦ المؤرخ ب ٢٠١٢م / ٧ / ٧م إلا أن البنك ليس بنكا جديدا إذ تعود جذوره إلى بداية نشأة الدولة الصومالية وكان في العقود الثلاثة الأخيرة خارج الخدمة بسبب الحروب الأهلية التي سببت تدمير مؤسسات الدولة والمؤسسات المالية معا، وتم إعادة تشكيه.

**أهداف البنك وغاياته ورؤيته:** يهدف البنك إلى تعزيز ومساعدة وتطوير وتحديث أي مؤسسة منتجة في قطاعات الزراعة والصناعة والتعدين والسياحة والثروة السمكية وتمثلت رؤية البنك تقديم المساعدة المالية والتقنية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة المملوكة للقطاع الخاص، مثل الزراعة.

**الهيكل الإداري للبنك ورأس ماله:** يتألف الهيكل الإداري من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء في المجلس الإداري.

يبلغ رأس المال المصرح به للبنك ٥٠ مليون دولار أمريكي ويقسم رأس مال البنك إلى ٥٠ ألف سهم بقيمة ١٠٠٠ دولار أمريكي لكل سهم، ويلتزم البنك في جميع معاملاته بالشريعة الإسلامية(3).

**ثانياً: بنك أمل الإسلامي (4)**

بنك أمل هو بنك إسلامي حديث يقدم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية ومقره الرئيسي في مدينة غرووي وله مقر ثاني في مقديشو العاصمة، كما أن البنك مملوك بالكامل لمجموعة شركة أمل، وهي

(1) انظر: <http://www.academia.edu/٢:٢٢٢٠١٨٠٣١٩PM>

.somaliland - and - islamic - finance\A.Omar Dirir

(2) انظر: <http://www.sodevbank.so/٠٥/٠٦/٢٠١٨/٣:٠٢pm>

(3) مقابلة أجراها الباحث مع نوح فاهيه أفرح /مدير الإدارة الاستراتيجية لمصرف التنمية وإعادة الإعمار في الصومال/ نيروبي/٢٠١٨/٧/٥م.

(4) انظر: [/https://amalbankso.so/١٠:٣٢٢٠١٨٠٣٦٠١AM](https://amalbankso.so/١٠:٣٢٢٠١٨٠٣٦٠١AM)

شركة عالمية متنوعة تعمل في قطاعات مختلفة مثل التمويل الأصغر وتحويل الأموال وصرف العملات الأجنبية والعقارات والتجارة والطاقة، وبدأ بنك أمل الإسلامي أول عمل له سنة ١٩٩٨م كشركة سحب وإيداع وتحويلات مالية، وتطور من تلك الفترة إلى الآن تطورا سريعا.

**أهداف البنك ورؤيته:** يهدف بنك أمل إلى أن يكون بنكا رائدا في قطاع الخدمات المالية في القرن الأفريقي من خلال منتجات وخدمات مالية مبتكرة ومتخصصة ومتوافقة مع الشريعة الإسلامية كما تتمثل رؤيته بأن يكون البنك الإسلامي الرائد في القرن الأفريقي .

**ثالثا: بريمبر بنك premierbank (1).**

هو بنك حديث النشأة في القرن الأفريقي وخصوصا في الصومال مقره الرئيسي في مقديشو العاصمة وفي هرجيسا وله فروع في غيرهما من المدن الصومالية، بريمبر بنك هو بنك مملوك للقطاع الخاص تم تأسيسه في الصومال في عام ٢٠١٣م ومرخص من قبل البنك المركزي الصومالي من عام ٢٠١٤م (2)، كما أنه بنك متوافق مع الشريعة الإسلامية، يقدم بريمبر بنك حلولا مالية في المصرفية الإسلامية والخدمات للشركات والأفراد عبر الهاتف النقال والانترنت وأجهزة الصراف الآلي .

**أهداف ورؤية بريمبر بنك:** بناء علاقات قوية مع العملاء والتركيز على الخدمة المفضلة وتقديم خدمات تتجاوز توقعات العملاء، والمشاركة في عملية إعادة التطوير في الصومال وتشجيع التنمية الاقتصادية والمجتمعية في الصومال، وأن يكون أفضل بنك إسلامي يريده العملاء .

**أولويات وقيمه:** تقديم الحلول المالية التحويلية من أجل مجتمع أفضل، واعطاء الأهمية للعميل وتقديم منتجات ذات مهنية عالية .

**رابعا: بنك الصومال العالمي (3).**

بنك الصومال العالمي هو بنك إسلامي بالكامل ومسجل ومرخص من البنك المركزي الصومالي منذ ٢٠١٣م، يقوم بالتجارة والتجزئة والأنشطة المصرفية والتمويلية والاستثمارية، ويتعامل مع التمويلات الصغيرة والمتوسطة والقرض الحسن لمساهمة ومد الجسور بين المجتمع .

(1) انظر: <https://www.premierbank.so> ١٨٠.٣٦٠.١PM:٩١٢:١١٢

(2) انظر: mahat Mohamed ahmed, Somalia first Islamic banking system.

١٨٠.٣٦١٩١ <https://www.globalbankingandfinance.com> ٢٠.١٨٠.٣٦١٩١:٥٧PM

(3) انظر: <http://www.ibsbank.so> ١٨٠.٣٦٠.١PM:١٧٢:١١

رؤية البنك وقيمه: أن يكون بنكا إسلاميا رائدا في مجال الخدمات المالية والمنتجات المبتكرة وعالية المستوى، ويُعتبر قيم البنك الانطلاق من الشريعة الإسلامية في المعاملات التي يقدمها.

**الأهمية والأهداف:**

1. تقديم خدمات ممتازة للعميل في الصومال وبناء مؤسسة مالية متوازنة بشكل جيد عبر خدمات التجزئة والشركات والاستشارات وإدارة الأصول.
2. تقديم الخدمات المالية الإسلامية الرائدة في السوق، مع مراعاة مبادئ الشريعة الإسلامية في جميع الأنشطة والتركيز على المنتجات والخدمات، وتسليمها وفقا للمعايير الدولية.

#### خامسا: بنك سلام الصومالي (1)

بنك سلام الصومالي هو بنك إسلامي يرجع تاريخ تأسيسه ولبنته الأولى إلى سنة ٢٠٠٩م مقره الرئيسي في مقديشو ويديره فريق متخصص من المهنيين والشرعيين ويعتبر أول بنك إسلامي صومالي متكامل.

رؤية البنك وأهدافه: أن يكون مؤسسة مالية إسلامية متوافقة مع الشريعة الإسلامية في منطقة شرق أفريقيا، وأن يكون في طليعة البنوك التي تقدم الخدمات القوية، والتركيز على العملاء وأدوات التمويل المبتكرة.

#### القيم والأهداف والرؤية:

أولا: العملاء: بإعطاء التركيز الأساسي للعملاء واحتياجاتهم

ثانيا: النزاهة: الانطلاق من الصدق والثقة والالتزام بالسلوك السليم للمصرفية الإسلامية.

ويستهدف البنك إلى التحول الكامل إلى حياة سعيدة وتطوير سبل المعيشة للمجتمع، والاعتماد على الكفاءة والحدثة، والاعتماد الكامل على الشريعة الإسلامية، والمساهمة في تنمية البلد اجتماعيا واقتصاديا، وينطلق في رؤيته الاجتهاد في كسب الثقة واختيار الشركات التجارية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة وكسب الأفراد وتقديم الخدمات المصرفية لهم.

#### سابعا: تروست أفركان بنك Ltd Trust African Bank (2).

تأسس بنك تروست أفركان بنك في عام ٢٠١٢م، ويعتبر مؤسسة مالية تقدم الخدمات المالية والمصرفية

(1) انظر: <http://salaamsombank.com> \٢:٢٠\١٣٣pm

(2) انظر: <https://keonline.co.ke>, \٢٠١٨\٠٣\٠٤٨:٠٧PM

وفقا لتوجيهات الشريعة الإسلامية كما أنه بنك مصرح من البنك المركزي الصومالي يقع مقره الرئيسي في مقديشو العاصمة، ويلتزم بنك تروست أفريكان بنك بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة من خلال فريق من ذوي الخبرة والتقنيات الحديثة والذي يعمل ضمن مبادئ الشريعة الإسلامية.

**الأهداف والمهمة البنك:** يخطط تروست أفركان بنك التوسع في جميع المدن الكبرى في الصومال والبلدان المجاورة لبناء بنك إقليمي متميز من خلال تقديم منتجات إسلامية وتقديم مزايا مريحة للعملاء. **رؤية والقيم:** ينطلق البنك في رؤيته وأهدافه المساءلة، والنزاهة، والريحية، والامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية، ويسترشد البنك بالتمسك بالقيم التالية، الاحترافية والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد ووحدة الغرض واحترام العملاء.

### ثامنا: مصرف ذهب شيل الدولي:

تعود جذور نشأة مصرف ذهب شيل الدولي إلى نهاية الستينيات<sup>(1)</sup> من القرن الماضي، وتأسست الشركة بالتحديد سنة ١٩٦٩م<sup>(2)</sup>، على يد رجل الأعمال الصومالي السيد محمد سعيد دعالي<sup>(3)</sup>، حيث بدأ أعماله كسمسار للمبالغ النقدية التي ترسلها الجالية الصومالية من الشتات وخاصة من الخليج العربي إلى ذويها في داخل الصومال والقرن الأفريقي عموما، وهي إحدى أكبر الشركات المصرفية الصومالية، كما تعتبر أقدم شركة حوالة مالية في الصومال قبل تحولها إلى مصرف إسلامي دولي<sup>(4)</sup>، افتتحت شركة ذهب شيل بنكا إسلاميا متكاملا مرخصا من البنك المركزي الصومالاندي والصومالي والجيبيوتي سنة ٢٠١٠/٠٣/٢٢م في جيبوتي<sup>(5)</sup>.

(1) مقابلة أجرته bbc مع مالك مجموعة ذهب شيل الحاج محمد سعيد دعالي، [www.bbc.com](http://www.bbc.com) ٢٤/أبريل/٢٠١٠/ لندن، ٢٤/١٢/٢٠١٨/٩:١٢am.

(2) انظر: مقابلة أجرته جريدة القرن مع محمد عثمان نور، مدير بنك ذهب شيل، جيبوتي، ٢٩/٠٣/٢٠١٠، والنقل منها، ٢٠/٠٥/٢٠١٨م، AM ١٠:٢٠. <http://www.alqarn.dj>

(3) لم أجد له ترجمة. (4) مقابلة أجراها الباحث مع إسماعيل عبدي عوض، المدير السابق لمجموعة ذهب شيل المالية في شرق إفريقيا، - نيروبي كينيا/٠٦/١٤/٠١٨/٩:٥٠ pm.

(5) انظر: مقابلة بعنوان (الأمن والاستقرار اللذان تتمتع بهما جيبوتي هما الدافع الرئيسي وراء إقامة مركز البنك في جيبوتي) محمد عثمان نور، تم نشرها، ٢٩/٠٣/٢٠١٠، والنقل منها، ٢٠/٠٥/٢٠١٨م، ١٠:٢٠ am، <http://www.alqarn.dj>

## هدف مصرف ذهب شيل الدولي وهيكله .

يستهدف من خلال رسالته إلى ثلاثة أهداف رئيسية وهي كالاتي :

أ: المساءلة: ب: النزاهة: ج: الربحية<sup>(1)</sup> ويشكل هيكل البنك نظاما إداريا يأتي كشكل هرم وهو كالتالي: ١: مدير مجلس الإدارة ويأتي تحته ما يلي: نائب رئيس المجلس ومستشار الرئيس والمدير العام ومدراء التسويق وإدارة الشؤون المالية، ومدير العمليات ومدير الموارد ومدير تقنية المعلومات والمراجع الداخلي، ويكون الشكل الإداري لبنك ذهب شيل الإسلامي<sup>(2)</sup>.

## المبحث الثالث: أسباب قيام المصرفية الإسلامية في الصومال

### الأسباب العامة<sup>(3)</sup>

تشارك الصومال مع باقي الدول الإسلامية والعربية بالأسباب التي أدت إلى قيام المصرفية الإسلامية عموما، وتختلف الأسباب باختلاف الدوافع الرئيسية لها، ومنها الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية والعقدية والتشريعية<sup>(4)</sup>، وهذه الأسباب العامة كالاتي :

أولا: الأسباب الاقتصادية والاجتماعية: وهذه الأسباب تتجه إلى حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي كان المجتمع الإسلامي يعانيها قبيل فكرة إنشاء المصارف الإسلامية، حيث كان الهدف الرئيسي منها هو الهدف القائم على إخراج الفرد المسلم من الفقر المدقع الذي سببه البعد عن الدين والاستعمار الغاشم الذي منع ووقف أمام التقدم الاقتصادي في البلدان الإسلامية، والعمل لإيجاد حل ومخرج لمشكلة تكس الأموال التي بيد المسلمين التي تم تعطيلها والاستفادة من هذه الأموال بالصيغ الشرعية، وتم هذا بإنارة الطريق لولاة أمر المسلمين لإيجاد النظام البديل من النظام الربوي المسيطر في ذلك الوقت<sup>(5)</sup>، وهذا مما تشارك الصومال مع باقي الدول الإسلامية.

<sup>(1)</sup> انظر: القيادة الإدارية ودورها في السلوك التنظيمي، دراسة حالة - شركة ذهب شيل المصرفية الصومالية - في الفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٧م، حسين أحمد حسين حسن، (ص:٥٣)، جامعة أفريقيا العالمية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، قسم الإدارة، السودان، الخرطوم.

<sup>(2)</sup> المصدر السابق، (ص:٥٤)

<sup>(3)</sup> انظر: خدمات المصارف المعاصرة، أحكامها والبدائل الشرعية لها دراسة تأصيلية فقهية مقارنة، هشام آل برغش، (ص:٩٨ - ١٠١)، دار اليسر، ط١، ١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م، القاهرة.

<sup>(4)</sup> انظر: الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية. د. محمود عبد الكريم إرشيد، (ص: ١٨ - ٢٠)، دار النفائس، ط١، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م، الأردن.

<sup>(5)</sup> انظر: المصارف والأعمال المصرفية في الشريعة الإسلامية والقانون، د. غريب الجمال، (ص: ٣٩١) دار الاتحاد العربي للطباعة، ط١، القاهرة.

## ثانيا : الأسباب الدينية

- ١- التحرر من الربا<sup>(1)</sup> بجميع صورته والتنبيه على المسلمين بما تقتضيه الربا من التواعد بالعقاب ومحقق البركة ومحاربة الله لمن يقتترف هذه الكبيرة.
- ٢- عدم قبول المسلمين أسلوب المصارف التقليدية: والذي يستخدم آلية سعر الفائدة الربوية المحرمة شرعا مما جعل المسلمين لا يقبلون هذا الأسلوب في التعامل<sup>(2)</sup>.
- ٣- الانطلاق من قاعدة (الغرم بالغنم)، واستبعاد الجهالة والغرر والقمار عن المعاملات المالية عموما وخصوصا المعاملات التي تجريها المصارف الإسلامية.
- ٤- التفكير بإيجاد البديل الشرعي للمصارف التجارية<sup>(3)</sup> والرجوع إلى المسائل الفقهية التي تخرج عليها المعاملات المصرفية المعاصرة، وبحث اجتهادات العلماء السابقين من أصحاب المذاهب الأربعة وغيرهم.
- ٥- تحقيق الأمان للتاجر المسلم، وبحث التاجر المسلم مكانا ملائما ليحتفظ به ماله من الضياع والسرقة أو استثماره، وصار هذا المبدأ سببا لقيام المصرفية وتطويرها لتستثمر أموال المودعين فيها بالطرق الشرعية، وفيما أباحه الله من التجارية على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة<sup>(4)</sup>.
- ٦- نضوج فكرة إنشاء المصارف الإسلامية وتفهمها على مستوى العالم الإسلامي: يقول الدكتور عبدالله العبادي: (إنه بعد خروج الاستعمار من الديار الإسلامية، بدأ الغيورون على الدين الإسلامي والمهتمون بمصلحة المسلمين يطلبون البديل لتلك المصارف الربوية لأن تلك المصارف من وضع الاستعمار
- 
- (1) الربا في اللغة الزيادة والنمو والعلو والارتفاع واصطلاحا: اختلف فقهاء الحنفية والمالكية والشافعية والحنابلة رحمهم الله في تعريفها، إلا أن الذي رجحه الدكتور عبدالرزاق الهيتي في كتابه المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، هو تعريف الحنابلة حيث قالوا الربا: (تفاضل في أشياء ونسأ في أشياء، مختص بأشياء) وتقسّم الربا إلى عدة اعتبارات أهمها أولا: الفقهاء المضيفون لدائرة الربا أ: ربا الفضل ب: ربا النسيئة، وأضاف الشافعية ربا اليد، ثانيا: الفقهاء الموسعون لدائرة الربا أ: ربا الجاهلية ب: ربا الفضل والنسيئة انظر: المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، د. عبدالرزاق الهيتي، (ص: ١٦٠ - ١٦١)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط١، ١٩٨٨م.
- (2) انظر: موسوعة المعاملات المالية الإسلامية - النظام المصرفي الإسلامي، د. عزالدين خوجة، (ص: ٢١)، دار المالكية للطباعة والنشر والتوزيع، ط١، ١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م، تونس، وانظر: المصرفية الإسلامية مفاهيمها وخصائصها وتطبيقاتها، د. عبداللطيف العبيدي، (ص: ٣٧)، دائرة الشؤون الإسلامية، ط١، ١٤٣٧هـ - ٢٠١٥م، دبي.
- (3) انظر: المؤسسات المالية الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، د. صالح حميد العلي، (ص: ٩٩)، دار النوار، ط١، ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م، دمشق.
- (4) انظر: الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية. د. محمود عبدالكريم إرشيد، (ص: ١٨ - ٢٠)، دار النفائس، ط١، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م، الأردن.



وأفكاره التي ترسبت في هذه البلاد... وإنَّ الفكرة كانت تقوى أحياناً وتضعف أخرى، حتى وصلت تلك الفكرة إلى درجة النضوج... فقام المصلحون ليعلموا ذلك صراحة، وسعوا سعيهم الحثيث لكي تصبح تلك الفكرة حقيقة واقعية<sup>(1)</sup>.

٧ - جرأة الكلمة بعد خروج المستعمر من الديار الإسلامية: يقول الدكتور عبدالله العبادي في هذا السبب: (عندما كان الاستعمار مسيطراً على البلدان الإسلامية كانت الأنفاس مكتومة، فلم تكن هناك جرأة للكلمة من الشعوب الإسلامية وخاصة العلماء، وإن وجد فقليل، وبعد خروجه بزمن ليس بالقصير، حتى إن فكرة المصارف الإسلامية عندما خرجت لأول مرة في مصر لم تكن تحمل اسم كلمة (إسلامية) وإنما كانت تحمل اسم (بنوك الادخار) و(بنك الناصر الاجتماعي)... وبعد ذلك بفترة وبعد الخوض في تلك المسألة وغيرها والكتابة حولها في المؤلفات، في بعض الصحف، والمجلات، والمحاضرات، أصبحت جرأة الكلمة متاحة للمصلحين من هذه الأمة بأن يعلنوها صراحة، وعلى الملأ أجمع<sup>(2)</sup>).

٨ - مؤتمرات دينية وسياسية على مستوى العالم الإسلامي: حيث تم عقد عدة مؤتمرات حول المصرفية الإسلامية والمساهمة عليها، ومن هذه المؤتمرات: المؤتمر السنوي الثاني لمجمع البحوث الإسلامية الذي عقد في القاهرة عام ١٣٨٥هـ - ١٩٦٥م، حيث بحث في هذا المؤتمر بعض المسائل المتعلقة بالمصرفية كالفوائد والأعمال المصرفية كما عقد أيضاً المؤتمر الثالث والسادس حول الموضوع، وأخيراً دعا المؤتمر السادس إلى إنشاء مصرف إسلامي خال من المحظورات الشرعية بما فيها الربا كما تم عقد مؤتمر الفقه الإسلامي الأول في الرباط ٢٥ سبتمبر ١٩٦٩م. وسياسياً تم عقد المؤتمر الأول لوزراء خارجية الدول الإسلامية في جدة خلال الفترة ٢٣ إلى ٢٥ مارس ١٩٧٠م، ثم مؤتمر كراتشي في الفترة ٢١ إلى ٢٨ ديسمبر ١٩٧٠م على مستوى وزراء الخارجية الإسلامي حيث تم مقترح حول إنشاء مصرف إسلامي ثم تلاه مؤتمر لوزراء الخارجية للدول الإسلامية في جدة ٢٩ فبراير إلى ٤ مارس ١٩٧٢م، ثم مؤتمر بنغازي سنة ١٩٧٣م، ثم المؤتمر الأول لوزراء المالية للدول الإسلامية بجدة ١٥ ديسمبر ١٩٧٣م ثم المؤتمر الثاني لوزراء المالية للدول الإسلامية في جدة سنة ١٩٧٤م، ومن خلال تلك الاجتماعات السياسية نتج منه انشاء البنك الإسلامي للتنمية<sup>(3)</sup>.

(1) انظر: موقف الشريعة من المصارف الإسلامية المعاصرة، د. عبدالله العبادي، (ص: ١٥١ - ١٥٢) دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١٤١٥هـ، ٥٢ - ١٩٩٤م، القاهرة، بتصرف.

(2) انظر: المرجع السابق، (ص: ١٥٢)، بتصرف.

(3) انظر: المرجع السابق، ص ١٥٣ - ١٥٧، بتصرف.

- ٩ - تبني هذا الأمر رجال لهم اعتبارهم ومكانتهم في المجتمع الاسلامي (1): حيث تبني هذا الأمر كثير من رجال الدين والاقتصاد والسياسة نذكر منهم ما يلي على سبيل المثال: الأمير محمد الفيصل (2) والدكتور محمد عبدالعزيز النجار (3) والدكتور عيسى عبده (4) والسيد محمد باقر الصدر (5) والدكتور محمد نجاه الله صديقي (6)، وأبو الأعلى المودودي (7)، كما ورد في الكتب التي تناولت الموضوع (8).
- ١٠ - القيام بخلافة الأرض وإعمارها للنهوض بالمجتمع (9).

### الأسباب الخاصة

الأسباب الخاصة التي أدت إلى قيام المصرفية الإسلامية في الصومال بشكل خاص هي ما يذكرها المراقب الشرعي لمصرف أمل الإسلامي الدكتور حسن شيخ علي ورسمي في قوله: (10) (يلاحظ المتابع للشأن الصومالي انتشار البنوك الإسلامية وإقبال الناس عليها ويعزى ذلك إلى عدة أمور:

**أولاً:** انتشار الوعي بخطورة الربا بين أوساط المجتمع بفضل الله ثم بجهود الدعاة المخلصين، ومما ساعد على ذلك كون الشعب الصومالي شعباً بسيطاً متديناً بطبعه.

(1) انظر: المرجع السابق، ص ١٥٧ - ١٥٨، بتصرف.

(2) سبقت ترجمته

(3) سبقت ترجمته

(4) سبقت ترجمته

(5) ولد السيد محمد باقر بن حيدر بن إسماعيل الصدر في الكاظمية في الخامس والعشرين من ذي القعدة سنة ١٣٥٣ هـ. من كتبه نظرية المعرفة وهو الأسس المنطقية للاستقراء انظر: <https://www.amazon.com/dp/B000000000>: ٢٠١٨/١١/١٢/٤:٠٠pm

(6) وُلِد البروفيسور صديقي في مدينة كوراكبور بولاية أوتار براريش بالهند سنة ١٩٣١م، وحصل على الدكتوراه في الاقتصاد من جامعة عليكرة الإسلامية سنة ١٩٦٦م، وأصبح أستاذاً في العلوم الاقتصادية ثم اختير أستاذاً للاقتصاد في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، ويُعد البروفيسور صديقي أحد بناء الفكر الاقتصادي الإسلامي الحديث، ومن كتبه (بنوك بلا فوائد)، و(الأساس المنطقي للبنوك الإسلامية)، و(المراجع المعاصرة في الاقتصاد الإسلامي) و(نظرية الملكية في الإسلام)، انظر: ماذا فعل الاقتصاديون المسلمون، د. رفيق يونس المصري، (ص: ٢٠٣)، دار المكتبي، ط ١، ١٤٣٣هـ، دمشق سورية. وانظر: <https://kingfaisalprize.org/2018/11/12/4:21>

(7) وُلِد أبو الأعلى المودودي سنة ١٣٢١هـ/١٩٠٣م، في مدينة أورانك أباد بولاية حيدرآباد الهندية، وتلقى علومه الدينية الأولى علي يد والده، ثم أكمل دراسته الثانوية في المدرسة الفرقانية والتحق بكلية دار العلوم في حيدر آباد، انظر: انظر ماذا فعل الاقتصاديون المسلمون، د. رفيق يونس المصري، (ص: ٢٩)، دار المكتبي، ط ١، ١٤٣٣هـ، دمشق وانظر: <https://kingfaisalprize.org/2018/11/12/4:52pm>

(8) انظر: مناهج الباحثين في الاقتصاد الإسلامي، د. حمد الجنيد، (ص: ٣٣٣)، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٠٦هـ، الرياض.

(9) انظر: البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، د. عبدالله الطيار، (٩٨ - ٩٩)، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، ط ٢، الرياض، ١٤١٤هـ.

(10) حسن بن شيخ علي ورسمه خريج كلية الحديث الشريف وخريج مرحلة ماجستير ودكتوراه في علوم الحديث من الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ورئيس جامعة النجاح الإسلامية والمستشار الشرعي لمصرف أمل الإسلامي.

**ثانيا:** تحريم القوانين الدستورية للبلاد – وخاصة أرض الصومال – كل الصور وأشكال الربا وأنه يمنع منعاً باتاً افتتاح البنوك التقليدية ( الربوية ) مما يضطر معه الناس إلى إيجاد البديل، فاتجه الناس إلى البنوك الإسلامية.

**ثالثا:** أصبحت البنوك الإسلامية هي السائدة في البلد بسبب الأنظمة والقوانين وطبيعة الشعب المتدين فلا يكاد يعرف عند الناس غير النظام المالي الإسلامي<sup>(1)</sup>.

ولا شك أن هناك أسباباً أخرى منها:

أولاً: طلب الرزق الحلال والربحية، وهي طلب الرزق وأخذ أسبابه التي شرعه الله من البيع والشراء والمتاجرات والمؤجرات في حدود ما شرع الله سبحانه وتعالى انطلاقاً من التجارة المصرفية النزيهة.

ثانياً: الربحية الاجتماعية، وهو أمر مهم من المنظور الاجتماعي حيث تستهدف المصارف الإسلامية في الصومال إلى المدى الذي يستفيد المجتمع الصومالي من المشروعات الاستثمارية التي تنفذها كما يستهدفون إلى أكبر قدر ممكن من زيادة دخل الموظفين والقيمة المضافة التي تضيفها المصارف الإسلامية إلى الاقتصاد الوطني.

ثالثاً: بسبب سماح الوزارات الصومالية المختلفة استثمار المصارف الإسلامية في التجارات والصناعات المختلفة في الصومال وتسهيل الإجراءات المتبعة فيها، ومواجهة التحديات التي تواجه العمل المصرفي الإسلامي في الصومال<sup>(2)</sup>.

### خاتمة البحث

بعد دراسة الباحث نشأة وتطور العمل المصرفي في الصومال توصل إلى النتائج والتوصيات التالية:

### أولاً: النتائج

- تمثل المصارف الإسلامية الصومالية المصارف الوحيدة المسيطرة في القطاع المصرفي الصومالي، وتلبي احتياجات شرائح المجتمع الصومالي.
- تختلف نشأة العمل المصرفي في الصومال باختلاف المستعمر الذي أدخل النظام المصرفي في

(1) مقابلة أجراها الباحث مع الدكتور حسن شيخ علي ورسمية، مستشار بنك الأمل الإسلامي، مكة المكرمة، ٥:٢٠١٢٠١٨٨٠٥١٢٦pm.

(2) مقابلة أجراها الباحث مع الوزير محمد عبد حير، وزير التجارة والصناعة في الصومال، نيروبي، ٠٧/٠٦/٢٠١٨/٥:٣٠pm.

الصومال، فالعمل المصرفي بدأ في الصومال الجنوبي سنة ١٩١٦م، بينما يرجع أول عمل مصرف منظم في الصومال الشمالي سنة ١٨٨٩م حيث أدخلت بريطانيا مصرفين في الصومال الشمالي .

● مرت الأعمال المصرفية في الصومال عموما (الشمال+الجنوب) بأربعة مراحل مهمة إجمالاً، وهي كالتالي :

● مرحلة ما قبل الاستعمار .

● مرحلة الاستعمار .

● مرحلة ما بعد الاستعمار .

● مرحلة ما بعد ١٩٩١م .

● وكل مرحلة تتسم بسمات لا تتسم بها المراحل الأخرى، ومن أهم سمات المرحلة الأخيرة وهي مرحلة ١٩٩١م، أن كل المصارف الإسلامية الصومالية تم إنشاؤها بعد هذه المرحلة .

● يوجد في الصومال مصرفان مركزيان، والأول منهما يدير الأعمال في الجنوب والثاني يدير الأعمال المصرفية في الشمال (صومالاند)، ويدير كل مصرف منهما عملة خاصة له، ولكل منهما له قوانين تختلف الآخر، ويختلفان من حيث الاتجاه، إذ يدين الأول بالنظام المفتوح ومنح التصريحات للمصارف الإسلامية وغير الإسلامية ولا يوجد في نظامه ما يمنع عدم التعامل بالمصارف التقليدية التي تتعامل بالفائدة، بينما الثاني ينص قانونه بعدم التعامل بالفائدة والتقيد بالنظام المالي الإسلامي المستمد من الشريعة الإسلامية .

● يعتبر العمل المصرفي الصومالي الذي نشأ في الجنوب الصومالي صاحب الثقل الأكثر من القطاع المصرفي الشمالي لاتصاف القطاع الاقتصادي الجنوبي بالديناميكية والسلاسة بسبب انتقال بعض القطاعات الاقتصادية الإيطالية والعمالة الإيطالية المهرة إلى ضفاف الأنهار في الجنوب وتشغيل اقتصاد قوي كالزراعة وقطاعات النسيج والتربية الحيوانية، وأيضاً بسبب الثقل السكاني الصومالي المتمركز في الجنوب مقارنة بالشمال الصومالي .

● هناك تجربة فريدة في القطاع المصرفي الشمالي تتصف بالأهمية وهي دكاكين (amaana haye) والتي كانت تعمل كمصرف إسلامي في مدينة بربرة والتي كانت تقوم بالصيغ التمويلية الإسلامية .

## ثانيا : التوصيات

- تعتبر تجربة ( amaana haye ) – صناديق الأمانات – التي كانت موجودة في مدينة بربرة نموذجا وامتداد المصارف الإسلامية الموجودة في الوقت الحاضر، إذ كانت تقوم هذه التجربة بأكثر مما تقوم به المصارف الإسلامية الحالية، ويوصي الباحث بإجراء دراسات أكثر حول هذه التجربة التي كانت في نهاية القرن التاسع عشر وجمع المعلومات المتعلقة بها لوصول أسباب وأهداف وتطور هذه التجربة المصرفية التي لم تكن مقتصرة على الصوماليين فحسب، بل كانت تشمل إلى جنسيات متعددة مثل الأتراك واليمنيين .
- الصومال تتمتع بمصرفين مركزيين في الشمال والجنوب، فالشمالي إسلامي في قوانينه والجنوبي لم تتضح معالمه – حسب علمي – لذا يوصي الباحث للدعاة وخاصة المتخصصين بالمصرفية الإسلامية وأصحاب النفوذ بإقناع الدولة الصومالية بإصدار قوانين تجرم العمل المصرفي التقليدي وتلزم كل القطاعات بالتعامل مع المصرفية الإسلامية، وتعتبر هذا الفترة أنسب فترة يمكن أن تنشر هذه الثقافة في أروقة أصحاب القرار سبب نفوذ أهل الدين في البلد .

## المصادر والمراجع

## أولاً: المصادر العربية

- 1 . إدارة البنوك، د. محمد سعيد سلطان وآخرون، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩م.
- 2 . البنوك الإسلامية بين النظرية والتطبيق، د. عبدالله الطيار، مؤسسة الجريسي للتوزيع والإعلان، ط٢، ١٤١٤، الرياض.
- 3 . الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية . د. محمود عبدالكريم إرشيد، دار النفائس، ط١، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م، الأردن.
- 4 . المصارف والأعمال المصرفية في الشريعة الإسلامية والقانون، د. غريب الجمال، دار الاتحاد العربي للطباعة، ط١، القاهرة.
- 5 . المصارف الإسلامية بين النظرية والتطبيق، د. عبدالرزاق الهيتي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، ط١، ١٩٨٨م.
- 6 . المصرفية الإسلامية مفاهيمها وخصائصها وتطبيقاتها، د. عبداللطيف العبيدي، دائرة الشؤون الإسلامية، ط١، ١٤٣٧هـ - ٢٠١٥م، دبي.
- 7 . المؤسسات المالية الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، د. صالح حميد العلي، دار النوادر، ط١، ١٤٢٩هـ، ٢٠٠٨م، دمشق.
- 8 . العملات المصرفية حقيقتها وأحكامها الفقهية، عبدالكريم بن محمد السماعيل، دار كنوز إشبيلية للنشر والتوزيع، الرياض، ط٢.
- 9 . خدمات المصارف المعاصرة، أحكامها والبدائل الشرعية لها دراسة تأصيلية فقهية مقارنة، هشام آل برغش، دار اليسر، ط١، ١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م، القاهرة.
- 10 . ماذا فعل الاقتصاديون المسلمون، د. رفيق يونس المصري، دار المكتبي، ط١، ١٤٣٣هـ، دمشق سورية.
- 11 . مباحث في الاقتصاد الإسلامي من أصوله الفقهية، محمد رواس قلعجي، دار النفائس، ط٢، ١٤١٧هـ، بيروت - لبنان.
- 12 . مقدمة في النقود والبنوك، محمد زكي شافعي، دار النهضة العربية، ط٧، بيروت، لبنان،

13. مناهج الباحثين في الاقتصاد الإسلامي، د. حمد الجنيدل، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، ٥١٤٠٦، الرياض .
14. موسوعة المعاملات المالية الإسلامية - النظام المصرفي الإسلامي، د. عزالدين خوجة، دار المالكية للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، ٥١٤٣٨ - ٢٠١٧م، تونس .
15. موسوعة المصطلحات الاقتصادية والاحصائية، د. عبدالعزيز فهمي هيكل، دار النهضة العربية، ٥١٤٦، بيروت لبنان .
16. موقف الشريعة من المصارف الإسلامية المعاصرة، د. عبدالله العبادي، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٥٢، ١٤١٥، ١٩٩٤م، القاهرة .
17. القيادة الإدارية ودورها في السلوك التنظيمي، دراسة حالة - شركة ذهب شيل المصرفية الصومالية - في الفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٧م، حسين أحمد حسين حسن، جامعة أفريقيا العالمية . كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، قسم الإدارة، السودان، الخرطوم .
- ثانياً: المصادر غير العربية

18. Somalia first Islamic banking system، mahat Mohamed ahmed.
19. Somaliand - and - islamic - finance، A.Omar Dirir
20. Banking Dvelopment In Somalia، Arnaldo Maura، Milano university.
21. Xeerka Bangiga Dhexe ee Somalialnd xeer no ٥٤/٢٠١٢.
22. taariikhda bangiyada Somalia، Mohamed hussen amin، Amazon Printing Press. Dubai p١٠.

## ثالثاً: المقابلات العلمية

23. مقابلة أجراها الباحث مع طاهر علي بلّالي، الرئيس الأسبق لفرع البنك المركزي الصومالي في محافظة توغدير، البنك المركزي الصومالي، برعو، ٠١/٠٩/٢٠١٨ \ ٣:٣٠ PM .
24. مقابلة أجراها الباحث مع وزير التجارة والصناعة لجمهورية الصومال الفدرالية، محمد عبدي حير ماري، /نيروبي / ٠٩/٠٦/٢٠١٨ / ٥:٢٠ pm
25. مقابلة أجراها الباحث مع محمد نور سهل /نائب الوزير المالية الأسبق /نيروبي / AM ٩:٢٠ / ٠٥/٠٦/٢٠١٨ .
26. مقابلة أجراها الباحث مع محافظ البنك المركزي الصومالي السابق الدكتور بشير عيسى علي، /نيروبي / ١٢/٠٦/٢٠١٨ / ٨: ٤٧ pm
27. مقابلة أجراها الباحث مع، أحمد عمر نور /الوكيل السابق لقسم التصاريح في البنك المركز الصومالي، /هرجيسا / ١١:١٠ AM \ ٢٠١٨ \ ٠١ \ ١٠ .
28. مقابلة أجراها الباحث مع نوح فاهيه أفرح /مدير الإدارة الاستراتيجية لمصرف التنمية وإعادة الإعمار في الصومال / نيروبي / ٢٧/٥/٢٠١٨ .
29. مقابلة أجراها الباحث مع الدكتور حسن شيخ علي ورسومية، مستشار بنك الأمل الإسلامي، مكة المكرمة، ٥:٢٠ pm \ ٢٠١٨ \ ٠٥ \ ٢٦ .
30. مقابلة أجراها الباحث مع عمر سعيد لبنان / الخبير في الأسواق المالية الصومالية /نيروبي / ٠٥/٠٦/٢٠١٨ .
31. مقابلة أجراها الباحث مع حسين دعالي غغال / متخصص في المصارف /نيروبي / ١:١٧ pm \ ٠٧/٠٦/٢٠١٨ .
32. مقابلة أجراها الباحث مع شريف عمر هاشم / مراقب البنك التجاري الصومالي الأسبق في محافظات باي وبكول وغدو / جدة / ٤:٢٨ pm / ٢٠١٥ .
33. مقابلة أجرته bbc مع مالك مجموعة ذهب شيل الحاج محمد سعيد دعالي، www.bbc.com / ٢٤ / أبريل / ٢٠١٠ / لندن، ١٢ am / ٩: ٢٤ / ٢٠١٨ / ١٢ / ٢٤ .
34. مقابلة أجرته جريدة القرن مع محمد عثمان نور، مدير بنك ذهب شيل، جيبوتي، ٢٩/٠٣/٢٠١٠، والنقل منها، http://www.alqarn.dj .AM ١٠:٢٠، ٢٠١٨/٠٥/٢٠ .
35. مقابلة أجراها الباحث مع إسماعيل عبدي عوض، المدير السابق لمجموعة ذهب شيل المالية في شرق إفريقيا، - نيروبي كينيا / ٠٦ / ٠١٤ / ٢٠١٨ / ٩: ٥٠ / pm .



## نحو منظور جديد للتمويل الإسلامي

حسين عبد المطلب الأسرج

باحث أول في وزارة الصناعة والتجارة الخارجية المصرية

تتميز القيم والمبادئ التي يتبناها التمويل الإسلامي بطبيعتها العالمية، ولهذا فإن تبنيها وتنفيذها يسهمان في تكوين مجتمع مستدام قائم على الأمانة والتوزيع العادل للثروة والعدالة الاجتماعية.

تطور التمويل الإسلامي بشكل كبير في جميع مجالاته؛ سواء من حيث المؤسسات المالية أو الأدوات أو الأسواق، وانتشرت أصول التمويل الإسلامي في نحو ١٣١ دولة. كما ارتفع إجمالي أصول التمويل الإسلامي من نحو ٢.٤ تريليون دولار في عام ٢٠١٧، إلى ٢.٥ تريليون دولار في عام ٢٠١٨، بزيادة قدرها ٣٪. في حين تباطأ نمو النشاط المصرفي الإسلامي، وهو أكبر قطاع للتمويل الإسلامي، إلى ٢٪ في عام ٢٠١٨ بإجمالي أصوله ١.٧٦ تريليون دولار. وعلى الرغم من التباطؤ لعدة سنوات، كان التمويل الإسلامي ملحوظاً بشكل متزايد في انتشار التمويل العالمي في جميع أنحاء العالم.

وتجاوز الإصدار العالمي للصكوك منذ بدايتها تريليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٨. وتقوم FinTech الإسلامية (التكنولوجيا المالية) أيضاً بتغيير ديناميات الصناعة. وفي الآونة الأخيرة، تم إصدار الصكوك الصغرى المستندة إلى سلسلة الكتلة Blockchain في إندونيسيا، بينما لعبت FinTech الإسلامية دوراً في الترويج للصناعة في المملكة المتحدة والولايات المتحدة خلال عام ٢٠١٨.

ويستدل من تلك المؤشرات وغيرها على قوة الجذب التي تتمتع بها أشكال التمويل الإسلامي في مختلف دول العالم، والذي يُعزى أساساً إلى القبول والارتياح واسع النطاق للمبادئ والأسس التي يستند إليها التمويل الإسلامي لدى مختلف الأطراف المتعاملة في تلك الصناعة، لا سيما ما يتعلق بمبدأ المشاركة في الربح والخسارة، وربط الأدوات التمويلية بالأنشطة والقطاعات الحقيقية للاقتصاد.

وعلى الرغم مما تحظى به هذه مبادئ المالية الإسلامية من قبول إلا أن ما أحرزته الصناعة من انتشار وقدمته من حلول يعد متواضعا ولا يلبي الطموحات، فبعد عقود من العمل لم يتعد نصيب المالية الإسلامية اثنين في المئة من المالية العالمية، ولعل من أبرز أسباب ذلك أنها في واقعها اليوم أميل إلى تكييف

المعاملات المصرفية التقليدية لتتوافق مع الشريعة بدلاً من النظر في مقاصد الشريعة وبناء المعاملات على أسسها وركائزها، وليس خافياً أن العلاقة بين أحكام الشريعة وبين مبادئها، هي علاقة الخصوص والعموم، فإن أقيمت المعاملات على أساس الأحكام بقيت منحصرة في حيز الخصوص، أما إن أقمناها على مبادئ الشريعة، فلسوف تكتسب صفة العموم، ما يفتح أمامها فرصاً واعدة لمزيد من الانتشار بين المسلم وغير المسلم من المجتمعات، ويمنحها دوراً أكبر في قيادة جهود التنمية وتنويع الاقتصاد وتوليد فرص العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن التمويل الإسلامي مقيد بالعمل في بيئة غير مؤاتية وحافلة بالتحديات. يتمثل التحدي الأول في عدم تكافؤ بيئة العمل بين التمويل الإسلامي والتقليدي؛ إذ يتمتع التمويل التقليدي؛ بصرح من الوسائل الهيكلية والمؤسسية والإدارية والمالية والنقدية والقانونية. وثانياً، تفتقر صناعة التمويل الإسلامي لأدوات طويلة الأجل، ومنخفضة المخاطر ونقدية تكافئ أدوات التمويل التقليدي طويلة المدى، وهو ما يفرض قيوداً على السيولة ويطوق قدرة صناعة التمويل الإسلامي على المنافسة. ونتيجة لذلك، تضطر صناعة التمويل الإسلامي لتقليد وتكرار الأدوات التقليدية.

وتقع على المؤسسات المالية الإسلامية مسؤولية كبيرة في بذل أقصى جهد ممكن لتقديم منتجات وخدمات تعكس روح التمويل الإسلامي، وليس مجرد الالتزام بالمتطلبات الشرعية. وهذا الأمر ليس بعيد المنال، ولكنه يتطلب فقط بناء القدرات للقيام بأنشطة بحثية أفضل وعرض منتجات وخدمات مبتكرة، فضلاً عن حاجتها لتشجيع العدالة الاجتماعية في أنشطتها من خلال التوزيع السليم لمواردها.

وهناك مجالات رئيسية مهمة من حيث التنظير وأدبيات التمويل الإسلامي يجب التركيز عليها مستقبلاً، لعل أهمها: التنظيم والحوكمة في التمويل الإسلامي؛ طبيعة العقود وأدوات التمويل والاستثمار وأسواقها؛ تأثير الخدمات المالية الإسلامية التي يتم تقديمها من خلال مقاصد الشريعة وأهداف التمويل الإسلامي.

وقد بدأ الباحثون في طرح الأسئلة المتعلقة بوظيفة التمويل الإسلامي بشكل عام، ليس من الناحية الشرعية، ولكن من حيث أهدافها في ضوء مقاصد الشريعة. فيرى عدد منهم أن محصلة التمويل التقليدي والتمويل الإسلامي لا تختلف كثيراً. علاوة على ذلك، انتقد الباحثون أن مفهوم التوافق الشرعي يساء فهمه، ويستخدم نهج الميكانيكية على مستوى الهيكل والأشكال متغافلين جوهر وروح الشريعة الإسلامية ومقاصدها.

فقد شرع الله الدين لمقاصد وحكم، فالمقاصد هي الركن في بناء الصرح التشريعي، ودون فهم لمقصد الشارع قد يؤدي إلى غير ما شرعت لأجله، وبذلك يكون كالفاعل لغير ما أمر به، أو التارك ما أمر به، فالإنسان ما خلق إلا لعبادة الله وامتثال الشريعة التي وضعها الله له؛ ليعمر هذه الأرض التي يعيش عليها. ويمكن أن تضيع أهداف وغايات التمويل الإسلامي إذا تم تجاهل روح الشريعة المستمدة من القرآن والسنة والتي تؤدي إلى تحقيق رفاهية كل فرد في مجتمع تسود فيه العدالة والرعاية والازدهار.

فالفرضية التي أكدها المسلمون - علماءهم وعوامهم - بمنع التعامل بعقود الربا تجعل من التمويل الإسلامي بديلاً قوياً عن التمويل التقليدي. ويصبح هذا صحيحاً فقط عندما يعمل التمويل الإسلامي على أساس تقاسم المخاطر بدلاً من أساس نقل المخاطر الذي هو السمة المميزة للتمويل التقليدي الذي أنتجت عملياته أزمات متكررة ومدمرة.

تتلخص القيم الأساسية لتقاسم مخاطر التمويل فيما يلي:

١. التوافق الوثيق بين القطاع الاقتصادي والقطاع المالي، ونتيجة لذلك فإن معدل العوائد في القطاع

الإنتاجي هو الذي يحدد معدل العائد للقطاع المالي لا العكس؛

٢. زيادة مرونة واستقرار النظام المالي والاقتصادي؛

٣. الشمولية المالية، والحد من الفقر، واقتسام النمو والرخاء الاقتصادي؛

٤. توسيع فرص ريادة الأعمال والابتكار؛

٥. زيادة الكفاءة في تخصيص الموارد.

إذا فهناك أمام الصيرفة والتمويل الإسلامي فرصة ثمينة لجني الفوائد الاقتصادية المرجوة من تقاسم المخاطر مع إمكانية تحقيق السبق باللجوء إلى أساليب مبتكرة لتنفيذ وتعزيز التمويل الإسلامي الأصيل. وتحتاج صناعة التمويل الإسلامي إلى تطوير خدمات مصرفية استثمارية متخصصة في استثمارات طويلة الأجل في الزراعة والصناعة والتعدين والتجارة على المدى الطويل، حيث إن البنوك الاستثمارية لن توفر القروض، ولكنها سوف تشارك على أساس المساهمة. ويمكن للمودعين في هذه البنوك تملك أسهم قابلة للتسويق، أما المودعون غير الراغبين في المخاطرة فيمكنهم الاستثمار فقط في الأسهم التي توفر نموذجاً عائداً للمخاطر الذي يرغبون فيه، وهو ما سيجعل البنوك تختار المشاريع الأكثر ربحية. وبالتالي، فستجني الموارد المالية تكلفة فرصتها البديلة الفعلية التي لن تعرض لأملاك فائض المال ولا رجل الأعمال للاستغلال.

ومع ذلك، لا يبدو أن المؤسسات المالية والمصرفية الإسلامية تتحرك نحو هذا الاتجاه وبما يتماشى مع تحقيق أهدافها على الرغم من عملها على مدار ٣٤ عاماً منذ عام ١٩٧٥. وقد اعتمدت بشكل عام على أسلمة المنتجات والخدمات التقليدية من خلال الفقه، ومنذ ذلك الوقت تقلد أي منتجات تقليدية، بينما يتحرك التمويل التقليدي إلى الأمام. وخطت خطوات كان يجدر بالمؤسسات المالية الإسلامية السبق إليها بما يتماشى مع الحركة العالمية التي تهدف إلى تحقيق نمو مشترك وتحقيق أهداف التنمية المستدامة مثل: "الخدمات المصرفية المسؤولة"، و"الخدمات المصرفية الخضراء"، والوساطة المالية القائمة على القيم، والعوامل البيئية والاجتماعية، والحوكمة و"مبادئ الاستثمار المسؤول" التي يتم دعمها من الأمم المتحدة، ويتم دمجها بشكل متزايد في ثقافة الخدمات المصرفية والمالية العالمية. وكان يجب استثمار تزايد إدراك العالم بأهمية الاستثمارات المسؤولة اجتماعياً والمستدامة بيئياً ليكون التمويل الإسلامي خياراً طبيعياً للاستثمارات المسؤولة اجتماعياً. نظراً للتشابه في فلسفة الأعمال. واكتفت هذه المؤسسات بحجة ضمان الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية لتقليد المنتجات التقليدية دون الاهتمام بالمضمون. ولا مبالغة في القول بأن الهدف الوحيد كان هو زيادة العائدات المالية مما يشير مخاوف جدية بشأن مصداقيتها كمؤسسات إسلامية.

ورغم ما تتمتع به المالية الإسلامية من أدوات مبدعة، وحلول مبتكرة، لم تنل بعد حظها من التطبيق، واكتفت بمحاكاة المنتجات التقليدية. لذلك يعاني بنیان المالية الإسلامية من التركيز الشديد لأصولها وقلة منتجاتها، فيلاحظ أن ٦٨٪ من أصول كل البنوك الإسلامية تتركز في المربحة ثم ١٤٪ تتركز في الإجارة، أما بقية المنتجات الأخرى -على تنوعها - فلا يتخطى نصيبها ١٨٪، وفي ذلك تحجير لواسع الشرع، وفوت لوافر الفرص، لاسيما أن كثيرا من الأصول المعروضة للمربحة ماهي إلا سلع استهلاكية مستوردة، لا تسهم في التنمية الاقتصادية الحقيقية.

أيضا تشير الدراسات إلى أن المالية الإسلامية إن قامت على مبادئها، وأعطت مزيداً من اهتمامها لصيغ استثمارية متنوعة مثل السلم والاستصناع والشراكة، فسوف يمكنها توفير مئة وخمسين مليون فرصة عمل خلال عقد ونصف، وذلك ربع الوظائف المطلوبة عالمياً.

ولعل ندرة العلماء المختصين الذين يجمعون بين الفقه الراسخ في الشريعة والإحاطة الكافية بالعمل المصرفي والمالي من أهم الثغرات في بنیان المالية الإسلامية. والدليل على ذلك أن ثمانية علماء يشغلون

مناصب في ثلاثين هيئة شرعية مختلفة بل إن ثلاثة من أولئك الثمانية يشغل كل منهم عضوية سبعين هيئة شرعية. ونظرا لهذا العبء الثقيل قد تكون حوكمة الرقابة الشرعية موضع شك وريب، فهي بحاجة إلى تعزيز استقلالها ومهنتها، والتسامي بأعمال التدقيق الشرعي عن المصالح التجارية، حيث أن هذا الترابط بين كيانات الرقابة الشرعية يزيد مخاطر تشابك المصالح وتعارضها، الأمر الذي قد يؤدي بالمصادقية، ويأتي على الثقة في المالية الإسلامية، وحيث أن تكون الرقابة الشرعية يجب أن تكون في أسمى درجاتها من الإتقان والنزاهة والشفافية.

وهذا لا يعنى المطالبة بتخطي أصول الاجتهاد، وقواعد الفقه، وإنما المطالبة بمنظور أشمل، يضع الإنسان في مركز الاهتمام، فيعتنى به خدمة وتيسيراً، وتعليماً وتطويراً، حاضراً ومستقبلاً. منظور يرى في قضايا ارتفاع البطالة وتأخر البحث العلمي وانخفاض مستوى التعليم وتلوث المناخ، مفاصد يتعين دفعها، ويرى في تنويع الاقتصاد ودعم القطاعات المنتجة، وتمويل المشاريع الصغيرة وتبني التقنيات مصالح يتوجب جلبها، منظور يرى في ذلك كله أولويات يوظف لتحقيقها القدرات الكامنة للمالية الإسلامية.

### المراجع:

1. الكلمة الرئيسية التي ألقاها معالي الدكتور محمد يوسف الهاشل، محافظ بنك الكويت المركزي، في مؤتمر شورى الفقهي الثامن في 8 ديسمبر 2019 في دولة الكويت.
2. عباس ميراخور ومغيث شوكت، التمويل الإسلامي: تحديات الحاضر وآفاق المستقبل، ترجمة عبدالواحد أيوب محمد، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مج 23، ع 2، السعودية، 2017.
3. محمد خليل الشخي. "أهمية التمويل الإضافي في ضوء مقاصد الشريعة الخاصة بالتمويل". Majmaa Journal 1.24 (2018).
4. Ayub, Muhammad. "Islamic Finance: Focusing Project Financing for Growth and Realizing the Higher Objectives of Shariah."
5. Muhammad, Lakhi, Irum Saba, and Shahab Aziz. "Maqāṣid al-Sharī'ah and Islamic Finance Industry: Addressing the Concerns".

## تطبيقات النوافذ الإسلامية في الجزائر وفقا لقانون ٢٠٠٢-٢٠

د. بن زكورة العونية

جامعة معسكر

د. سعيدي فاطمة الزهراء

جامعة المدية

ساهم تطور أداء الصيرفة المصرفية من حيث نمو أصولها وتطور عائداتها في التوجه الحديث في تبني الصيرفة الإسلامية سواء في البلدان المسلمة وغير المسلمة، حيث يتم ذلك إما بالسماح بفتح بنوك إسلامية أو نوافذ إسلامية على مستوى البنوك التقليدية، تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية في تقديمها لمختلف المنتجات والخدمات.

الجزائر وفي سعيها لمواكبة تطورات المنظومة المصرفية العالمية من جهة ولاستيعاب مخدرات الأعوان الراضة للتعامل بمنتجات الصيرفة التقليدية من جهة أخرى، عملت على اعتماد النوافذ الإسلامية على مستوى بنوكها التقليدية بناء على النظام ٢٠-٢٠٢٠ كاستجابة لاحتياجات وتطلعات الأعوان المتعاملة بالصيرفة الإسلامية. بناء على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف ساهم النظام ٢٠-٢٠٢٠ في وضع دعائم فتح النوافذ الإسلامية بالجزائر؟ وللإجابة على هذه الإشكالية، سنحاول دراستها من خلال الآتي: مدخل عام للنوافذ الإسلامية، والنوافذ الإسلامية في الجزائر طبق للنظام ٢٠-٢٠٢٠.

### مدخل عام للنوافذ الإسلامية

تعرف النوافذ الإسلامية على أنه شبائك تقدم منتجات وخدمات مصرفية وفق الشريعة الإسلامية على مستوى البنك التقليدي، فما هو مفهومها؟ وما حكمها؟ وما هي ضوابط إنشائها؟

مفهوم النوافذ الإسلامية: تعرف هذه الأخيرة على أنها: (شحاته، ٢٠٠١، صفحة ٣٣) (عبد الله،

٢٠١٩، صفحة ٢١٣)

- الفروع التي تنتمي للبنوك التجارية وتمارس جميع الأنشطة المصرفية طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية.
- هو ذلك الجزء أو الحيز في البنك التجاري والذي يقدم منتجات الصيرفة الإسلامية إلى جانب المنتجات التقليدية.



- هي الدائرة أو القسم أو شركة التمويل المنفصلة والتي أنشأتها مؤسسة مالية تقليدية، تقدم منتجات وخدمات إسلامية للعملاء الذين يفضلون التمويل الإسلامي عن التمويل التقليدي .

عموماً، فالنافذة الإسلامية هي الحيز المخصص لتقديم منتجات المالية الإسلامية داخل بنك تجاري إلى جانب المنتجات التقليدية مع ضرورة استقلالها مادياً وإدارياً. ظهرت فكرة إنشاء النوافذ الإسلامية على مستوى البنوك التقليدية مع ظهور الصيرفة الإسلامية وتطور منتجاتها، فكانت البداية مع بنك مصر عام ١٩٨٠ الذي حصل على ترخيص من البنك المركزي لفتح فرع "الحسين للمعاملات الإسلامية"، وقد تطور عدد الفروع في مصر للفترة ما بين ١٩٨٠-١٩٨١ إلى خمسة وثلاثين فرع يتبع البنوك التقليدية.

أما السعودية، فكانت تجربتها سنة ١٩٨٧ بإنشاء أول صندوق استثماري وفق أحكام الشريعة الإسلامية من طرف تجربة البنك الأهلي التجاري، وفي سنة ١٩٩٠ خاضت غمار تجربة النوافذ الإسلامية التي تطورت حتى أصبحت هذه الفروع تتمتع بإدارة مستقلة. (الحمود، ٢٠١١، صفحة ٩٩)

**الحكم الشرعي في التعامل بالنوافذ الإسلامية:**

بالرغم من تزايد التوجه في التعامل بمنتجات المالية الإسلامية، إلا أن فكرة إنشاء النوافذ الإسلامية قد واجهت عدة آراء بين مؤيد ورافض لها.

**المؤيدون لفكرة النوافذ الإسلامية:** أصدر المؤيدون لفكرة النوافذ الإسلامية حكماً بجواز التعامل معها، وذلك بحكم أنها: (عبد الله، ٢٠١٩، صفحة ١٦٣)

- آلية تسمح بالتخلص من المعاملات الربوية

- آلية تسمح بالاستفادة من خبرة العمل المصرفي التقليدي بحكم قدمه وخبرته، مما يسمح بتطوير العمل المصرفي الإسلامي

- آلية تسمح بالتحويل من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الإسلامي .

- الحل البديل لعرض المنتجات الإسلامية على شريحة هامة من المتعاملين، في حال عدم توفر البنوك الإسلامية أو وجود عقبات في التعامل مع هذه الأخيرة .

- آلية تسمح باعتراف البنوك التقليدية بمصداقية وفعالية المنتجات المالية الإسلامية.

**المعارضون لفكرة النوافذ الإسلامية:** استند المعارضون لفكرة النوافذ الإسلامية على: (عبد الله، ٢٠١٧، صفحة ١٠)

- القاعدة الفقهية " التابع تابع " ، حيث لا يمكن إخفاء تبعية النوافذ الإسلامية للبنوك التقليدية وبهذا يتبع الفرع الأصل في الحكم .
- إمكانية تأثير وجود النوافذ الإسلامية على عملية إنشاء البنوك الإسلامية كما قد يكون عائق في تحولها إلى بنوك إسلامية بصفة كاملة، من باب الاكتفاء بها فقط .
- عنصر المنافسة غير المتكافئة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية التي تمتلك هذه النوافذ .
- رغبة البنوك التقليدية في تحقيق الأرباح والحصول على حصة سوقية أكبر دون الأخذ بعين الاعتبار الوازع الديني ولا فكرة التحول للصيرفة الإسلامية .
- سوء تطبيق مبادئ فتح النوافذ الإسلامية ومن ثم الخط والتشويش بالنسبة للعملاء والموظفين .
- صعوبة التعايش بين نظامين مصرفيين مختلفين من حيث مبدأ عملهما وأهدافهما .

#### ضوابط إنشاء النوافذ الإسلامية

يعتمد إنشاء النوافذ الإسلامية على مجموعة من الضوابط التي تسمح بتأسيسها وتطبيقها بما يتوافق وممارسة العمل المصرفي . تتمثل هذه الأخيرة في : (عبد الله، ٢٠١٧، صفحة ١٢) (المرطان، ١٩٩٩، صفحة ٤٢)

**الضوابط الشرعية:** تمثل أساس عمل النوافذ الإسلامية وتعتمد على :

- تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في جميع النشاطات .
  - تشكيل هيئة رقابة شرعية تضم الفقهاء والمختصين في المالية الإسلامية .
  - تطبيق أحكام الرقابة الشرعية للتأكد من العمليات المعتمدة
  - التزام واستعداد سلطة البنك التقليدي على تطبيق الأحكام الشرعية للنوافذ الإسلامية .
  - الفصل المالي والمحاسبي بين عمليات النافذة الإسلامية وعمليات التقليدية للبنك .
- الضوابط القانونية:** تتمثل في التشريعات والقوانين التي تسيّر العمل المصرفي داخل بلد ما، ما تجدر الإشارة إليه هو اختلاف هذه الأخيرة من دولة لأخرى وهو ما يجعل ممارسة العمل المصرفي بصفة عامة صعب، لاسيما في حالة عدم وجود قانون ينظمه ويراقبه بعيدا عن قانون تنظيم العمل الربوي . يتعلق الأمر هنا بآليات تسيير وتنظيم النشاط المصرفي من قبل البنك المركزي .

**الضوابط الإدارية:** ترتبط بوجود إدارة مستقلة للنافذة الإسلامية داخل البنك التقليدي، مما يسمح بمتابعة وتطوير منتجات النافذة ورفع كفاءتها، كما يجب اعتماد الفصل المالي والمحاسبي للنافذة عن باقي إدارات البنك التقليدي حتى يتم تطبيق مبدأ عدم اختلاط الأموال ومن ثم تحقيق مبادئ العمل المصرفي الإسلامي.

**الضوابط المالية والمحاسبية:** يتعلق الأمر بتطبيق مبدأ الفصل بين مصادر الأموال التابعة للنافذة الإسلامية ومصادر أموال البنك التقليدي مع التأكد من ضرورة استقلالية العمليات المالية والمحاسبية التابعة للنافذة. يكون ذلك بتخصيص قسم لعمليات الميزانية والقوائم المالية ( كل ما يتعلق بإعدادهما ) تابع للنافذة يعمل على الإشراف على كافة العمليات وتدقيقها.

### النوافذ الإسلامية في الجزائر طبق للنظام ٢٠-٢٠٠٢

إن منطلق تبني الجزائر للنوافذ الإسلامية، كان في الأساس مبني على متابعة مسار الاصلاحات التي مست قانون النقد والقرض ٩٠-١٠، حيث تم السماح للبنوك الإسلامية بمزاولة نشاطها، وكانت التجربة الأولى مع بنك البركة سنة ١٩٩١ ثم بنك السلام المعتمد في ٢٠٠٦ والذي بدأ مزاولة نشاطه في سنة ٢٠٠٨. أما فيما يتعلق بالنوافذ الإسلامية فقد كانت المحاولة الأولى من خلال النظام ١٨-٠٢ المؤرخ في ٢٦ صفر ١٤٤٠ الموافق ٤ نوفمبر ٢٠١٨، تم توضيح قواعد ممارسة العمليات المصرفية المتعلقة بالصيرفة التشاركية (الشعبية، بنك الجزائر، ٢٠١٨).

غير أن هذا النظام قد ألغي بموجب إصدار النظام ٢٠-٢٠ وهو ما يتعلق بالصيرفة الإسلامية الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم ١٦ سنة ٢٠٢٠، وقد كان الهدف من ذلك هو البحث عن آليات للاستفادة من أموال أصحاب الفوائض المالية التي لا ترغب في التعامل مع البنوك الربوية.

### النظام ٢٠-٢٠٠٢، تشريع لفتح النوافذ الإسلامية

تم إصدار النظام ٢٠-٢٠ المؤرخ في ٢٠ رجب ١٤٤١ الموافق ل ١٥ مارس ٢٠٢٠ في الجريدة الرسمية رقم ١٦، أين تم تحديد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها في البنوك والمؤسسات المالية التقليدية (الشعبية، النظام ٢٠-٢٠ قواعد الصيرفة الإسلامية، ٢٠٢٠، صفحة ٣٣)، حيث تضمن النظام الجديد مجموعة من المواد، سعى المشرع من خلالها توضيح ممارسة البنوك والمؤسسات المالية

لمنتجات الصيرفة الإسلامية ولا سيما فيما يتعلق بفتح النوافذ الإسلامية وذلك من خلال اثنتان وعشرون مادة (٢٢)، فتضمن ما يلي:

- تحديد العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية والقواعد المطبقة عليها وشروط ممارستها.
- ضرورة الحصول على ترخيص من بنك الجزائر للممارسة هذا النوع من العمليات.
- يشترط في عمليات الصيرفة الإسلامية مطابقتها لأحكام الشريعة الإسلامية وعدم ارتباطها بتحصيل أو تسديد الفوائد.
- ضرورة الالتزام بالنسب الاحترازية المطابقة للمعايير التنظيمية في البنوك والمؤسسات المالية الرغبة في تقديم منتجات الصيرفة الإسلامية.
- ترتبط العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة المصرفية الإسلامية بمختلف صيغ التمويل الإسلامي (المربحة، المشاركة، المضاربة، الاستصناع، الإجارة، حسابات الودائع، الودائع في حسابات الاستثمار)
- تحديد وشرح العمليات المتعلقة بمختلف المنتجات الإسلامية المصرح بها بداية من المادة ٥ إلى المادة ١٢ من نفس التنظيم مع إلزامية الحصول على ترخيص مسبق من بنك الجزائر بممارستها.
- ضرورة الحصول على شهادة مطابقة المنتجات المذكورة لأحكام الشريعة من طرف الهيئة الشرعية الوطنية لإفتاء الصناعة المالية الإسلامية.
- ضرورة اعتماد البنك الراغب في تبني منتجات الصيرفة الإسلامية على هيئة الرقابة الشرعية (تتكون الهيئة من ثلاثة أشخاص تعينهم الجمعية العامة وذلك وفقا للمادة ١٥ من التنظيم)
- يعرف شبك الصيرفة الإسلامية على أنه هيكل ضمن بنك أو مؤسسة مالية مكلف حصريا بخدمات ومنتجات الصيرفة الإسلامية بحيث يكون مستقلا ماليا ومحاسبا عن باقي الهياكل الأخرى.
- ضرورة استقلال حسابات زبائن شبك الصيرفة الإسلامية عن باقي الحسابات الأخرى للزبائن.
- الاعتماد على هيكل تنظيمي ومستخدمين متخصصين في العمليات المالية الإسلامية.
- بناء على النظام ٢٠-٢٠٢ تعرف النوافذ الإسلامية في المادة ١٧، على أنها هيكل ضمن بنك أو مؤسسة مالية مكلف حصريا بتقديم خدمات ومنتجات الصيرفة الإسلامية، حيث يكون هيكل الصيرفة الإسلامية مستقلا ماليا عن باقي هياكل البنك أو المؤسسة المالية. (الشعبية، النظام ٢٠-٢٠٢ قواعد الصيرفة الإسلامية، ٢٠٢٠، صفحة ٣٤)

## جوهر نجاح النوافذ الإسلامية بالجزائر :

- طبقا لما نصت عليه مواد النظام ٢٠-٢٠٢، فإن نجاح تطبيق النوافذ الإسلامية بالجزائر يعتمد على ما يلي :
- ضرورة الاعتماد على هيئة رقابة شرعية سواء تعلق الأمر بحالة مطابقة العمليات لأحكام الشريعة أو بمراقبتها على المستوى البنك .
  - ضرورة الاعتماد على كوادر بشرية متخصصة في مجال الصيرفة الإسلامية لمتابعة نشاط هذه النوافذ .
  - الحرص على الاستقلالية المالية والمحاسبية للنافذة عن بقية الهياكل الأخر للبنك أو المؤسسة المالية .
  - يرتبط تطبيق عمليات النوافذ الإسلامية بضرورة إصدار تعليمة من طرف بنك الجزائر، تسمح ببدء نشاط هذه النوافذ مع تحديد آليات الممارسة .
  - تأكيد المواد من ٤-٩ ضمن النظام ٢٠-٠١ المؤرخ في ٢٠ رجب ١٤٤١ الموافق ١٥ مارس ٢٠٢٠ بنفس الجريدة الرسمية (رقم ١٦) على ضرورة خضوع البنوك والمؤسسات المالية العاملة في النظام المصرفي الجزائري والراغبة في تبني منتج جديد أن تلتزم ب: (الشعبية، الشروط البنكية للعمليات المصرفية، ٢٠٢٠، صفحة ٣١) .
  - المواد ٦٦ إلى ٦٩ من الأمر رقم ١١-٠٣ المؤرخ في ٢٧ جمادى الثانية ١٤٢٧ الموافق ٢٦ غشت ٢٠٠٣ والتي تحدد وتصف العمليات البنكية المصرح بها .
  - الترخيص بكل منتج جديد ضمن ملف خاص يودع على مستوى بنك الجزائر .
  - بيع وتسويق المنتجات، بناء على ترخيص بنك الجزائر .
  - تحيد صيغة ومضمون التصريح بموجب مذكرة من مصالح بنك الجزائر .
- يعتمد تطور النوافذ الإسلامية بالجزائر إلى ضرورة إدراك أهميتها في إنعاش الاقتصاد الوطني بالنظر إلى صيغ تمويلها المعتمدة في الأساس على مبدأ المشاركة وتحريم الربا، زيادة إلى مكانة البنوك التقليدية في السوق المصرفي الجزائري والتي تمثل نسبة ٩٠٪ في مقابل ١٠٪ للقطاع الخاص وهذا ما أفاد به تقرير النشاط لبنك البركة (البركة، ٢٠١٨)، حيث يتم تقسيم نسبة القطاع الخاص بين المؤسسات المالية الخاصة بما فيها البنوك الإسلامية ( بنك البركة وبنك السلام) .
- إن مبرر نجاح هذه النوافذ يعود في الأساس إلى التغطية الجغرافية الشاملة للبنوك التقليدية على المستوى الوطني من حيث عدد الشبكات والفروع، من جهة، وإرادة السلطات العمومية والمصارف التقليدية من

جهة أخرى لتعميم ما سماه محافظ بنك الجزائر بالأدوات المالية البديلة لصالح إدماج مالي أوسع .  
( الجزائر، الصفحة الرسمية لبنك الجزائر، ٢٠١٨، صفحة ٢ ) .

في جانب آخر، أعلن محافظ بنك الجزائر أن هناك ما يقارب ١٥٠٠ - ٢٠٠٠ مليار دينار هو قيمة ادخار المتعاملين الاقتصاديين خارج القطاع المصرفي، وعليه يعتبر اعتماد منتجات النوافذ الإسلامية كأحد الحلول لامتناس هذه المدخرات . ( الجزائر، بنك الجزائر، ٢٠١٩، صفحة ٣ )

تبقى طموحات المتعاملين بالمالية الإسلامية معلقة في شكل التنظيم الذي سيتم اعتماده من طرف بنك الجزائر والذي سنتعرف من خلاله على أسس وآليات تطبيق الصيرفة الإسلامية في هذه النوافذ وعلى مستوى البنوك التقليدية .

### تحديات تطبيق النوافذ الإسلامية بالجزائر

بالرغم من توفير القاعدة القانونية لإنشاء النوافذ الإسلامية بالجزائر، إلا أن نجاحها يبقى مرتبط بمجموعة من التحديات والمتمثلة في : ( البرود، ٢٠١٧، صفحة ١٦٠ )

- **تقنين العمل المصرفي الإسلامي** : بالاعتماد على إصدار القوانين والتشريعات التي تنظمه، ويتعلق الأمر بقوانين إنشائها ومراقبتها وكذا علاقتها بالبنك المركزي . يسمح إصدار تشريع خاص بالبنوك الإسلامية والنوافذ الإسلامية بتنظيم العمليات المصرفية الموافقة لأحكام الشريعة الإسلامية مع تحديد آليات وأحكام تطبيقها .

- **تنظيم العلاقة مع البنك المركزي** : كون أن إصلاحات قانون النقد والقرض ٩٠-١٠ لم تحدد بشكل واضح عملية إنشاء البنوك الإسلامية وحتى النظام ٢٠-٢ لم يحدد آليات وأحكام تطبيق النوافذ الإسلامية التي نص على إنشائها . من هذا المنطلق يجب على بنك الجزائر إيجاد آليات خاصة للتعامل مع منتجات المالية الإسلامية وفق ضوابط إنشائها ومراقبتها الشرعية .

- **تدريب المورد البشري** : أين يسمح إدراك المورد البشري ضمن هذه النوافذ للأحكام الشرعية الصحيحة لمنتجات المالية الإسلامية في إزالة الكثير من العقبات التي تواجه هذه العمليات، عليه يجب الحرص على تأهيله علميا وعمليا .

- **تنظيم الضوابط الشرعية** : يتعلق الأمر بتعيين هيئة للفتوى الشرعية تسهر على تنفيذ فتح النوافذ الإسلامية، زيادة على تعيين مدققين داخليين لمراقبة ومتابعة عمليات النافذة الإسلامية، زيادة على



السهر على عملية تطبيق الفصل بين موارد النافذة الإسلامية للبنك التقليدي عن باقي موارده الأخرى. وهو ما يسهر على تفعيله المجلس الإسلامي الأعلى بالجزائر.

- **التنظيم الإداري:** يتعلق الأمر هنا بإعادة النظر في عقود إنشاء البنك التقليدي ونظامه الأساسي بهدف مطابقته مع إجراءات فتح النافذة الإسلامية على مستواه، تهيئة العاملين وإدماجهم فيما يتعلق بعملية فتح النافذة سواء فيما يتعلق بهيكل ومحاسبة العمليات المالية الإسلامية.

### الخلاصة:

يمثل النظام ٢٠-٢٠٠ الانطلاقة لفتح النوافذ الإسلامية بالجزائر، أين تم الإشارة ولأول مرة إلى السماح للبنوك التقليدية بممارسة الصيرفة الإسلامية ضمن هيكل متخصص بذلك يكون مستقل إداريا وماليا عن باقي هياكل البنك التقليدي. فمن خلاله يمكن ممارسة الصيرفة الإسلامية ضمن نوافذ إسلامية تساهم بمختلف صيغها التمويلية في دعم انطلاقة الاقتصاد الجزائري وتنوعه بعيدا عن المحروقات.

### التوصيات:

- تطبيق إصلاح المنظومة المصرفية بما يتماشى وخصوصية المؤسسات التابعة لها.
- الاعتماد على قانون خاص ينظم منتجات هذه النوافذ وعلاقتها مع البنك الأم.
- تعبئة الكتلة النقدية خارج المصارف بتوفير الاحتياجات التمويلية من خلال التنوع في المنتجات والخدمات المصرفية لاسيما ما تعلق بمنتجات المالية الإسلامية.
- اعتماد هيئة شرعية لرقابة ومتابعة مدى امتثال منتجات النوافذ الإسلامية لمبادئ الشريعة الإسلامية.
- التأهيل الدائم للموارد البشرية العاملة على مستوى هذه النوافذ وفق تطورات العمل المصرفي الإسلامي.
- إعطاء الأهمية لنوافذ الإسلامية كمحرك بديل للتنمية الاقتصادية من خلال قدرته على جذب مدخرات الرافضين التعامل مع البنوك الربوية.
- تعزيز الثقة بين المؤسسات المصرفية وزبائنها
- الإسراع في تفعيل عمل النوافذ الإسلامية بالجزائر بالإسراع في إصدار تعليمات سيرها وآليات تطبيقها من طرف بنك الجزائر.

المراجع:

1. Suha Mufid Abu Hafizaa & Ahmad Sufyan Che Abdullah. (2017). Universiti of Malaya,RSJ. تاريخ الاسترداد ١١ فبراير, ٢٠٢٠, من النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية: دراسة تحليلية على القضايا الشرعية وضوابط إنشائه: رابط.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2020). الشروط البنكية للعمليات المصرفية. الجريدة الرسمية رقم 31، 16.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2020). النظام ٢٠-٢٠٠٢ قواعد الصيرفة الإسلامية. الجريدة الرسمية رقم 16، 33.
4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (4 نوفمبر, 2018). بنك الجزائر. تاريخ الاسترداد 5 نوفمبر, 2019، من تنظيم الصيرفة التشاركية: <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/reglements2018arabe.pdf>
5. بنك البركة. (2018). تقرير نشاط بنك البركة. تاريخ الاسترداد 11 أبريل, 2019، من الصفحة الرسمية لبنك البركة: <http://www.albaraka-bank.com/wp-content/uploads/2019/02/RAPPRT-2017-AR.pdf>
6. حسين حسين شحاته. (2001). الضوابط الشرعية لفروع المعاملات الإسلامية بالبنوك التقليدية. مجلة الاقتصاد الإسلامية، بنك دبي الإسلامي، العدد 33، 240.
7. سعيد بن سعد المرطان. (25 ماي, 1999). موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي. تاريخ الاسترداد 8 فبراير, 2020، من ضوابط تقديم الخدمات المصرفية الاسلامية في البنوك التقليدية - تجربة البنك الأهلي التجاري السعودي: <https://iefpedia.com/arab/?p=8924>
8. سهى مفيد أبو حفيظ & أحمد سفيان تشي عبد الله. (2019). انشاء النوافذ الاسلامية في البنوك التقليدية في فلسطين - الفرص والتحديات. بيت المشورة، العدد 11، 213.
9. فهد بن صالح الحمود، . (2011). التبادل المالي بين المصارف الإسلامية والمصارف الأخرى دراسة فقهية اقتصادية تطبيقية. المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى -: دار كنوز اشبيليا.
10. لعلا رمضانى & أم الخير البرود. (2017). تحديات فتح النوافذ الاسلامية في البنوك التقليدية- دراسة حالة الجزائر-. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 1، العدد 160، 2.
11. محافظ بنك الجزائر. (4 أبريل, 2018). الصفحة الرسمية لبنك الجزائر. تاريخ الاسترداد 5 فبراير, 2020، من تطور الصيرفة البديلة في الجزائر:
12. [www.bank-of-algeria.dz/pdf/interventiongouverneur\\_parlementaire03042018ar.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/interventiongouverneur_parlementaire03042018ar.pdf)
13. محافظ بنك الجزائر. (19 فيفري, 2019). بنك الجزائر. تاريخ الاسترداد 5 فبراير, 2020، من عصنة المصارف انجازات وأفاق: [https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/intervention\\_abef022019arabe.pdf](https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/intervention_abef022019arabe.pdf)

## قراءة في كتاب: المالية التشاركية ورهانات التنمية

تأليف الأستاذ الدكتور محمد الوردى - أستاذ المالية الإسلامية

لحسين بلعسري

باحث في الاقتصاد الإسلامي

حظيت المالية الإسلامية في العصر الراهن باهتمام بالغ في الأوساط العالمية بصفة عامة والمغربية على وجه الخصوص، لاسيما بعد الانطلاقة المباركة لعمل البنوك التشاركية، وكذا إخراج قانون التأمين التكافلي إلى حيز الوجود، سبقه انبثاق لجنة شرعية من المجلس العلمي الأعلى تختص بهذا النوع من التمويل.

إن المتهم بهذا الحقل العلمي والمعرفي ليلحظ تلك الخصوصية التي طبعت المالية التشاركية بالمغرب في مجموعة من الجوانب، دون الانفكاك عن التجارب العالمية سواء من ناحية التنظير (الاستمداد) أو التطبيق العملي داخل البنوك التشاركية، الشيء الذي يفسره انطلاق المؤلف عبر فصول الكتاب من الكليات إلى ما يخص التمويل الإسلامي بالمغرب. فألفينا الكاتب بعد ذكره لأهمية التمويل التشاركي كفرع من فروع الاقتصاد الإسلامي، يتساءل:

- لماذا لم تلتزم المصارف الإسلامية في إطار منهج عملها بأساليب التمويل التشاركي رغم أهميتها على الجانب الاقتصادي والتنموي؟
- ما هي أهم التحديات والمخاطر التي تشكل عقبات أمام التنزيل الصحيح لأساليب التمويل التشاركي؟
- ما هي أهم الحلول المقترحة والبدائل الممكنة لتصحيح واقع المصرفية الإسلامية وترشيد أدلته وتقوم مسيرتها؟

إن هذه الأسئلة تبرز لنا معالم الكتاب واهتمام المؤلف بقضايا التنمية في المجتمعات المسلمة وبالمغرب خاصة. وللقارئ الكريم أيضا أن يتساءل: ما جديد الكتاب في الحقل المعرفي الذي ينتمي إليه؟ لماذا يجدر بالباحث في الاقتصاد الإسلامي والمالية الإسلامية أن يطالع هذا الكتاب ويستفيد منه؟ للإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها أرصد - على قلة بضاعتي محاولا - فصول هذا الكتاب بإشارات لا تغني عن المؤلف الأصل، بل تفتح فضول الدارسين والمتخصصين وطلبة العلم للرجوع إليه.

**التعريف بالكتاب :**

جاء هذا الكتاب ثمرة سنوات من البحث والتخصص في فقه المعاملات المالية والتدريس بالجامعة المغربية (جامعة ابن زهر اكادير) والعضوية في الجمعية المغربية للاقتصاد الإسلامي والمشاركة في مؤتمرات وندوات وطنية ودولية، أغلبها تقارب مجال المعاملات المالية، ويعضد هذا أن للمؤلف كتباً سابقة على كتاب "المالية التشاركية" وهي :

- خصوصيات المصارف الإسلامية.
  - أساسيات الاقتصاد الإسلامي وتطبيقاته المعاصرة.
  - الوجيز في أحكام الشركات في الفقه الإسلامي والتقنين المغربي (كتاب مشترك).
- وكتاب "المالية التشاركية ورهانات التنمية" نشرته مطبعة قرطبة حي السلام- اكادير المملكة المغربية سنة ٢٠١٩، ويقع في ٣٥٨ صفحة.

يحتوي الكتاب على مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، جاء الفصل الأول تحت عنوان: التمويل الإسلامي التشاركي ومرتكزاته الشرعية، الفصل الثاني تحت عنوان: أدوات التمويل التشاركي ومقاصده التنموية، الفصل الثالث: التمويل التشاركي في المصارف الإسلامية الواقع والتحديات، أما الفصل الرابع فجاء بعنوان: التمويل الإسلامي بالمغرب من واقع المنتجات البديلة إلى آفاق البنوك التشاركية، أما الفصل الخامس فخصصه المؤلف لهيئات المطابقة الشرعية ودورها في ترشيد العمل المصرفي الإسلامي.

**- تقديم لأهم محتويات الكتاب :**

قارب الكاتب مواضيع الكتاب عبر التسلسل البنائي، ولا أحسب القارئ وهو يقرأ هذه المباحث يشعر بالسآمة للانتقال السلس من التنظير إلى الواقع العملي.

وقد أشار المؤلف في **الفصل الأول** إلى التمويل التشاركي كمفهوم إذ عده تمويلاً يقوم بتقديم أموال وخدمات وفق صيغ شرعية في إطار استبراحي أو تبرعي تكافلي. مبرزاً وجه كون التمويل الإسلامي البديل الأمثل لنظام الفائدة لعدة اعتبارات.

لينتقل الكاتب إلى الحديث عن المصارف الإسلامية أو التشاركية فعرض مجموعة من التعاريف بما فيها تعريف المشرع المغربي في قانون مؤسسات الائتمان والهيئات الاعتبارية في حكمها، فأجمل مدلول البنك التشاركي في كونه " مؤسسة مالية تؤدي خدمات مصرفية وتزاول أعمالا استثمارية وفقا للمبادئ الشرعية" (ص: ١٣ من الكتاب). ولا مريية أن لهذه المصارف أهدافا تسعى لتحقيقها وجاءت في الكتاب إجمالاً على النحو الآتي :

- تحقيق الربح
  - إيجاد البديل الإسلامي لكافة المعاملات الربوية
  - تنمية وتثبيت القيم العقدية والخلق الحسن لدى العاملين والمتعاملين مع المصرف الإسلامي .
  - دعم التنمية الاقتصادية .
  - المساعدة على تنفيذ البرامج الاقتصادية والاجتماعية للدول .
- على أن هذه الأهداف يمكن أن تتحقق في إطار تمويل تبادلي بتمليك السلع والخدمات، (إجارة، مرابحة للأمر بالشراء...) أو بتمويل تشاركي أساسه التشارك في إنتاج السلع والأصول (مضاربة، مساقاة...)، مقابل حصة من الربح أو بحصص إنتاجية. ( ينظر خطاطة جامعة ص: ٢٠ من الكتاب).
- وإذا كانت العدالة الاجتماعية والاقتصادية تلك القيمة المنشودة في النظم الاقتصادية المختلفة، فإن الكتاب أشار إلى ذلك الوفاق بين التمويل التشاركي الإسلامي ومبدأ العدالة، باعتبار أن مقومات هذا التمويل مستمدة من الاقتصاد الإسلامي... والتي سماها المؤلف بالمرتكزات الشرعية للتمويل الإسلامي؛ فهي في مجملها: الانطلاق من العقيدة الإسلامية ومراعاتها للقيم الأخلاقية (الاستخلاف، الأخلاق، اعتماد القيم الإيجابية) بالإضافة إلى استحضار مقاصد الشريعة الإسلامية والالتزام بفقهاء الأولويات. والمقاصد ذلك المفهوم المؤلف لدى الباحثين، غير أن معالجته في علاقته بالمالية الإسلامية يضيف عليه صبغة خاصة، ويبرز أهميته في الاجتهاد المعاصر. ونشير إلى أن تخصيص موضوع المقاصد بالحديث في هذا السياق، يعد من مميزات هذا الكتاب أيضا. وجملة ما يدخل تحت هذا الموضوع في إطار فقه المعاملات:

- اعتبار مآلات الأفعال ومقاصد العقود في إطار التمويل الإسلامي
- تطوير مختلف الصيغ والمنتجات المالية الإسلامية في إطار الهندسة المالية الإسلامية.

- مراعاة سلم الأولويات في الإنتاج.
  - صياغة المنهج الكفيل بتخصيص أفضل للموارد الاقتصادية.
- ومن مقومات التمويل الإسلامي اجتناب وسائل الكسب الحرام وأسها الربا والغرر، ونظرا للتشعب الحاصل في الموضوعين فإن المؤلف طرح حقيقة كل منهما وما يتعلق به من تفرعات بما يغني عن بعض الخلافات الماثوثة في جموع من المصنفات ذات الصلة؛ فالربا إما ربا ديون: فيندرج تحته ربا القروض و ربا التأجيل، أو ربا البيوع وينقسم إلى ربا الفضل و ربا النساء. وعلى كل فإن الربا قرين الظلم والاستغلال والأنانية وهدر الموارد الاقتصادية...
- وفي هذا الإطار فند المؤلف تلك التبريرات الواهية للفوائد الربوية بمجموعة من الضوابط الشرعية والاقتصادية... وهنا أشير إلى مسألة مهمة طرحها المؤلف: وهي قضية الضرورة في إباحة الربا، فكم كان لهذه القضية وما زال من صدى في الأوساط الدينية والمجتمعية بالخصوص<sup>1</sup>. وحرري بنا أن نفهم تلك الضوابط ونشيعها، فهي لا تخص قطرا دون آخر.
- أما موضوع الغرر فإنه حسب المؤلف " كل ما يشك في حصوله أو يترتب عنه خطر بالنسبة لأحد أطراف العقد بسبب خفاء أمره أو جهالته فهو غرر " (ص: ٦٧) فالتعريف يوافق رأي من قال إن الغرر أعم من الجهالة. ولا ينهض سببا للمنع إلا بشروط أربعة بينها المؤلف بالتفصيل؛ على أن بالمثال يتضح المقال، فقد درس المؤلف نموذج التأمين التجاري وبنائه على الغرر، في مقابل التأمين التعاوني أو التكافلي.
- ويبقى من مرتكزات التمويل الإسلامي وما يرسخ فيه للعدالة التعاقدية اعتماد مبدأ المشاركة في الربح والخسارة وربط العوائد بالمخاطر، وفقا لقاعدة الغنم بالغرم والخراج بالضمنان.
- أما الفصل الثاني** فكان فيه الحديث عن أدوات التمويل التشاركي ومقاصده التنموية، وبأسلوب سلس عذب قارب الكتاب مجموعة من الأدوات من صيغتها الفقهية المألوفة في كتب المتقدمين إلى الصيغة المصرفية، سواء كانت العقود من صنف المشاركات أو المعاوزات؛ ومعلوم أن المصارف الإسلامية تتداول فيما يتعلق بالمشاركات صيغتي المشاركة والمضاربة، وكلتاها تحصلان إما ثابتة أم منتهية بالتملك، وما دام أن عناصر الإنتاج المكونة لهذين العقدين مختلفة، فإن الضوابط المتعلقة بها مختلفة أيضا.

<sup>1</sup> ويمكن التمثيل لهذا الأمر بذلك التفاعل الذي لقيته مبادرة مؤسسة اجتماعية بالمغرب حيث طرحت عرضا لأداء الفائدة الربوية عن منتسبها للبنك التقليدي مقابل قروض، فتوالت الفتاوي بين مؤيد ومعارض ومن مبررات المؤيدين قضية "الضرورة".



وتجدر الإشارة هنا إلى إن المشاركات لها أهمية بارزة في تحقيق التنمية والاستقرار المالي، وكذا تكريس العدالة التعاقدية بين الأطراف .

**أما في الفصل الثالث** ففيه رصد لواقع التمويل التشاركي بصفة عامة والتحديات التي تعيق تطوره أو تحقيق أهدافه . وبناء على مجموعة من الإحصائيات الحية والمتعلقة بمجموعة من المصارف الإسلامية في العالم، لا حظ الكاتب انحسار الواقع العملي في التمويل بالمداينات أكثر من صيغ المشاركات، وسبب ذلك طبيعة التمويل التبادلي والمخاطر المحدقة بصيغ المشاركات .

على أن التحديات العملية لتطبيق صيغ التمويل التشاركي لا تقل أهمية عما سبق؛ سواء فيما يتعلق بمخاطر الائتمان أو خلط عناصر الإنتاج، أم تلك العلاقة التي تجمع البنوك المركزية بالبنوك التشاركية، فغالبا يطبع عليها عدم التناسب... ونظرا لما تشغله السوق المالية الإسلامية في علاقتها بالمصارف الإسلامية فإن غيابها يرخي بظلاله على عمل هذه المؤسسات سلبا، مما يحتم إشراك الهندسة المالية التي يغلب عليها ضعف الاهتمام .

بعد تشخيص الواقع العملي اقترح المؤلف مجموعة من الحلول حسب المعوقات السالف ذكرها تواليا، وعلى سبيل المثال: فإنه لحماية رأس المال والتقليل من مشكلة المخاطر الأخلاقية يحمل المضارب أو الوكيل عبء الإثبات، وذلك بتضمينه ما لم يثبت عدم تعديه أو تقصيره .

**أما الفصل الرابع** فقد خصه المؤلف بالحديث عن التمويل الإسلامي بالمغرب من واقع المنتجات البديلة إلى آفاق البنوك التشاركية . فأما المنتجات البديلة فكثير من الكتاب والدارسين لم يشيروا إلى تلك التجربة الوليدة يومئذ<sup>1</sup>، على الرغم من أهميتها في فهم سياق حدوث البنوك التشاركية، وانتقالا إلى المؤشرات الإيجابية لبزوغ نجم البنوك التشاركية والتي توجت بمجموعة من المقتضيات القانونية ذات الصلة والممثلة بالخصوص لقانون ١٢ / ١٠٣ ومنشورات والي بنك المغرب وآراء اللجنة الشرعية للمالية التشاركية . فأشار إلى عقود: المرابحة للآمر بالشراء، الإجارة، السلم، الاستصناع .

وكما أسلفت في التمهيد، فإن الكاتب نظرا لإحاطته وتتبعه للمالية التشاركية بالمغرب على وجه الخصوص من الناحية القانونية والفقهية، فإن الخصوصية التي تتميز بها لا تترآى لأي كان إلا لذي اطلاع،

1 المقصود بها الانفتاح على بعض أدوات التمويل والاستثمار الشرعي ابتداء من أكتوبر 2007. وللمزيد عنها ينظر ص: 192 وما بعدها، من الكتاب.

فعلى سبيل التمثيل بعد إيراد التطبيق المصرفي لعقد المراجعة خص الكتاب الحديث عن خصوصية هذا لعقد في البنوك التشاركية المغربية فيما يتعلق:

- ❖ بيع المراجعة ومبدأ لزوم الوعد<sup>1</sup>.
- ❖ بيع المراجعة وهامش الجدية؛ وهي من كبريات المسائل التي كثر الحديث عنها في مختلف الأوساط.
- ❖ الماطلة في سداد أقساط المراجعة ومبدأ التعويض عن الضرر.

على أن المؤلف لا يخفي ما يترجح عنده من أحكام بعد إيراد النقول والآراء الفقهية، وأمثلة هنا بترجيح النظر الفقهي القاضي بمشروعية القول بمبدأ جبر الضرر الحاصل نتيجة التماطل أو التوقف عن الأداء، لكن لا على الإطلاق بل بضوابط وشروط محددة. (ص: ٢٥٢).

أما في عقد السلم أيضا فنلفي الكتاب يذكر من خصوصيات هذا العقد في البنوك التشاركية ما يتعلق بأحكام:

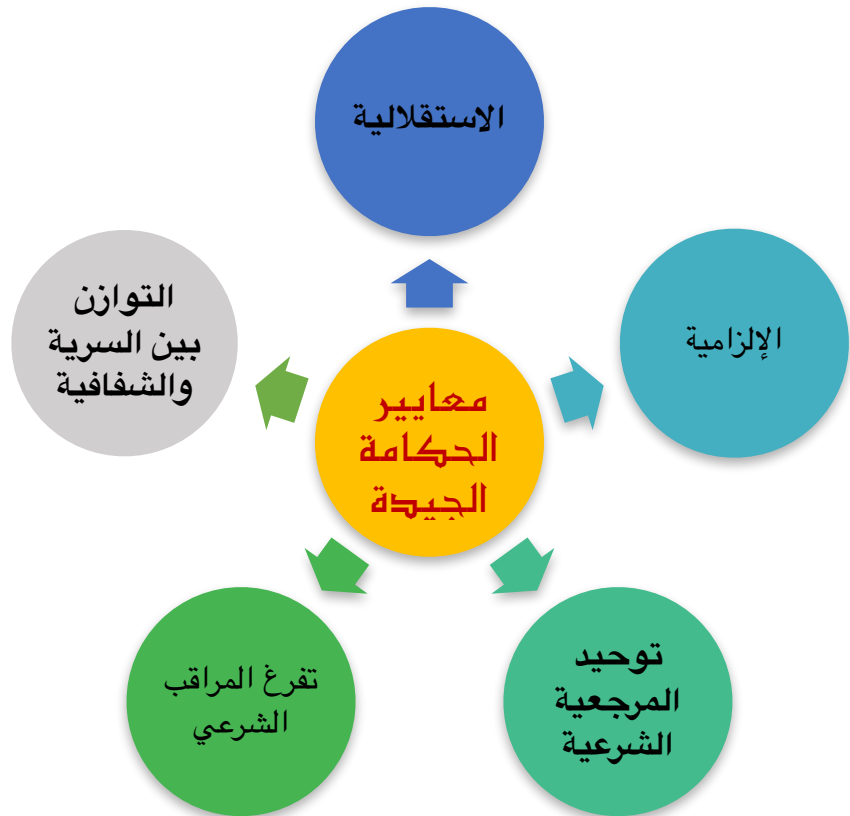
- تعذر تسليم المسلم فيه عند حلول الأجل.
- استبدال المسلم فيه.
- الضمانات في عقد السلم.

وانسجاما مع موضوع الكتاب فإن التطبيق المعاصر لهذه العقود يشغل حيزا مهما.

**أما في الفصل الخامس** فقد كان للحديث عن هيئات المطابقة الشرعية ودورها في ترشيد العمل المصرفي الإسلامي، وإيثار صيغة هيئات المطابقة الشرعية بيان لتلك الخصوصية المشار إليها سلفا، ذلك أن المعهود تسميتها بالرقابة الشرعية، وقبل الحديث عن هذا الجانب المهم في توجيه وضبط عمل المؤسسات المالية الإسلامية، تساءل المؤلف عن مفهوم الرقابة الشرعية ودورها في تكريس المرجعية الشرعية للمصارف الإسلامية، وأهم الخصوصيات المميزة لهيئة المطابقة في ضوء قانون البنوك التشاركية بالمغرب؟. فبعد إيراد الكاتب لتعاريف لمفهوم الرقابة الشرعية يرى أنها في المجل " تشكل إحدى المقومات الأساسية للعمل المصرفي الإسلامي وذلك من خلال التتبع المستمر والرصد الدائم لسير عمل المؤسسات المالية الإسلامية، والتأكد من مطابقة أعمالها وموافقته لأحكام الشريعة" (ص: ٢٩٩).

<sup>1</sup> علما أن في المسألة خلافا فقهيا ناقشه المؤلف.

ولبيان أصول عمل الرقابة الشرعية تم التأصيل لها في القرآن الكريم والسنة النبوية وما نقل عن الصحابة الكرام وتابعيهم واجتهادات الفقهاء، واعتبر الكاتب أن وجود الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية لإسلامية فريضة شرعية وضرورة حضارية، لا سيما بعد انتصابها بديلا شرعيا للمصارف الربوية من خلال وضع المال في مساره الإسلامي الصحيح.... وكثيرا ما يصاحب عمل المؤسسات سؤال الحكامة، فالرقابة الشرعية في نظر الكاتب، لا تؤتي أكلها إلا بمجموعة من المعايير التي ترسخ لحكامة جيدة، وهي باختصار:



وتحت كل معيار من هذه المعايير جملة من الاعتبارات التي تبرز أهميتها في حكامة جيدة لمؤسسة الرقابة الشرعية، وهنا يطرح سؤال: إلى أي حد وفق المشرع المغربي في تحقيق هذه المعايير أو بعضها منها؟ لقد خص الكاتب مبحثا للكلام عن هيئات المطابقة في قانون البنوك التشاركية بالمغرب، وذلك بالحديث أولا: عن اللجنة الشرعية للمالية التشاركية (هيئة الفتوى) وإطارها التنظيمي؛ ومن خصوصياتها ارتباطها بالمجلس العلمي الأعلى وهو أعلى سلطة دينية بالمغرب يرأسها جلالة الملك محمد السادس- نصره الله- وعد الكاتب هذه اللجنة "تكريس لمبدأ الاجتهاد الجماعي" إضافة إلى كون اللجنة تستعين بخبراء دائمين لهم كفاءة وخبرة في مجال القانون والمالية التشاركية والتأمينات وسوق الرساميل...

بالإضافة إلى توحيد الفتوى في هيئة وطنية . وكثيرة هي مبادئ الخصوصية المغربية في هذا الجانب وطريقة اشتغالها وفي هذه التجربة المباركة ( ينظر: ص ٣٢٢ وما بعدها) .

ثانياً: وظيفة التقيد (التدقيق الشرعي الداخلي) فبسط الكتاب إطاره التنظيمي الممثل بالخصوص في القانون ١٢ /١٠٣ ومنشور والي بنك المغرب رقم ١٦ /و/ ٢٠١٦ ومن ثمة الحديث عن اختصاصات وظيفة التقيد .



وقد جاءت مجملة في القانون المغربي دون تفصيل، ومن مميزات هذا الكتاب أن بين المقصود من عبارات المشرع المغربي<sup>1</sup> فيما يتعلق بهذه الاختصاصات .

**خاتمة:**

1 لأن تأليف الكتاب تأخر عن إصدار المنشور والي بنك المغرب الذي صدر بالجريدة الرسمية ب 12 أبريل 2018 يبين ملامح هذا الاختصاص، خلاف مجموعة من المؤلفات.

يعد هذا الكتاب إضافة جديدة إلى مكتبة الاقتصاد الإسلامية والمالية الإسلامية على وجه الخصوص، حيث أبرز بشكل جيد واقع التمويل التشاركي في المصارف الإسلامية مع تخصيص الكلام عن التجربة المغربية في التمويل الإسلامي، الحديثة العهد والمنتظر منها مجموعة من الآفاق لتحقيق التنمية، والكتاب في جل مباحثه ينطلق مما يجب أن يكون في المصارف الإسلامية باعتبارها تحتكم إلى الشريعة الإسلامية ومقاصدها، إلى ما هو كائن في الواقع العملي، راصدا مجموعة من العراقيل والتحديات، مقترحا مجموعة من الحلول، ونعتبر الكتاب أيضا ترسيخا وتزكية للمالية التشاركية بالمجتمعات الإسلامية وبالمغرب خصوصا في سبيل تحقيق الرفاهية والتنمية الحقيقية.

لا أحسب أنني أعطيت الكتاب حقه، وقد يشفع لي الشغف بالغرف من معين أساتذتنا الأجلاء وجميع من ينشر العلم النافع على وجه البسيطة. ويتبادر إلى ذهني سؤال: هل المؤسسات المالية التقليدية قدر محتوم على المجتمعات المسلمة وغير المسلمة لا مناص منها رغم نجاحات التجارب الإسلامية؟

## الشمول المالي في الجزائر: الواقع، المعوقات والحلول

عمار ياسين أوسيف

أستاذ مساعد قسم أ، جامعة باجي مختار -عنابة، الجزائر

د. شافية شابي

أستاذة محاضرة قسم ب، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر

ظهر مصطلح الشمول المالي لأول مرة في العام ١٩٩٣ في دراسة ليشون "Leyschon" وثرقت "Thrift" عن الخدمات المالية في إنجلترا. وبدأ الاهتمام به في أوائل عام ٢٠٠٠ من طرف الحكومات والبنوك المركزية في الدول النامية.

كان المصطلح يعرف على أنه "عملية تقديم الخدمات المالية إلى الفئات ذات الدخل المنخفض في المجتمع بتكلفة معقولة"<sup>1</sup>. والجدير بالذكر هو أن أولى الدول التي قامت بتطوير وتنفيذ استراتيجيات وطنية للشمول المالي في العالم هي المملكة المتحدة وماليزيا في العام ٢٠٠٣، وتسعى حاليا العديد من دول العالم لتطوير استراتيجيات وطنية للشمول المالي كما تظهره بيانات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)<sup>2</sup>.

وفي أعقاب الأزمة المالية العالمية لسنة ٢٠٠٨، ازداد الاهتمام الدولي بتحقيق الشمول المالي من خلال خلق التزام واسع لدى الجهات الرسمية (الحكومة) بتنفيذ سياسات يتم من خلالها تسهيل وصول كافة فئات المجتمع إلى خدمات مالية متنوعة ومبتكرة وبتكلفة منخفضة، وتمكينهم من استخدامها بالشكل الصحيح. وضمان حماية الزبائن، بما يحقق الاستفادة المثلى من الخدمات المالية، حيث يتم التنفيذ ضمن إطار عملي يتناسب مع ظروف الدولة استنادا إلى المعايير والممارسات الدولية ذات العلاقة بالخصوص<sup>3</sup>.

1 محمد بدر عجور، ح (مارس ٢٠١٧)، دور الاشتغال المالي لدى المصارف الوطنية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء (دراسة حالة-البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 09.

2 صندوق النقد العربي (٢٠١٥)، متطلبات تبني إستراتيجية وطنية شاملة لتعزيز الشمول المالي في الدول العربية، أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، ابوظبي، ص ٠٣.

3 محمد بدر عجور، ح (مارس ٢٠١٧)، مرجع سبق ذكره، ص ٠٩.



على الصعيد العالمي، أوضحت دراسات قياس الشمول المالي أن ٥٩٪ من البالغين لا يملكون حساب مصرفي بسبب الفقر، أو شبهة الربا، أو بعد مزودي الخدمات المالية، أو انعدام الثقة في مقدمي الخدمات المالية<sup>1</sup>. وهو ما ينطبق على الواقع الجزائري، حيث يشير بنك الجزائر على موقعه الرسمي إلى أن تحقيق الشمول المالي يتطلب امتصاص السيولة المتداولة خارج القنوات المصرفية والتي ما فتأت تتزايد منذ الاستقلال، تحسين التغطية المصرفية، استعمال التكنولوجيا الحديثة في المجال المصرفي، تنويع باقة المنتجات، توفير البيئة التشريعية الملائمة، توفير الحماية اللازمة للعملاء وتحقيق حد أدنى من الثقافة المالية والمصرفية.

**فما هي أسباب تدني مستوى الشمول المالي في الجزائر؟ وما هي معيقات نموه، وفيما تتمثل الحلول المقترحة لمعالجة ذلك؟**

سيتناول البحث الموضوع من خلال المحاور التالية: ماهية الشمول المالي، واقع الشمول المالي في الجزائر، معيقات تنمية الشمول المالي في الجزائر، الحلول المقترحة لتنمية الشمول المالي في الجزائر.

### ١- ماهية الشمول المالي

**مفهوم الشمول المالي (Financial Inclusion):** هناك العديد من التعريفات التي ارتبطت بمفهوم الشمول المالي، نذكر بعضها فيما يلي:

عرفت مجموعة العشرين (G20) ومؤسسة التحالف العالمي للشمول المالي (AFI) الشمول المالي بأنه "تعزيز وصول واستخدام كافة فئات المجتمع وبما يشمل الفئات المهمشة والميسورة للخدمات والمنتجات المالية التي تتناسب مع احتياجاتهم بحيث تقدم لهم بشكل عادل وشفاف وبتكاليف معقولة".

أما المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP) تعرفه: "وصول الأسر والشركات إلى الخدمات المالية المناسبة واستخدامها بشكل فعال. ووجوب تقديم تلك الخدمات بمسؤولية وبشكل مستدام في بيئة منظمة"<sup>2</sup>.

وعرفته المنظمة الدولية (OECD) وشبكة التثقيف المالي (INFE) على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تعزيز الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المالية الرسمية والخاضعة للرقابة بالوقت

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ٠٣.

<sup>2</sup> صندوق النقد العربي (٢٠١٥)، مرجع سبق ذكره، ص ٠٢.

والسعر المعقولين وبالشكل الكاف، وتوسيع نطاق استخدام هذه الخدمات والمنتجات من قبل شرائح المجتمع المختلفة وذلك من خلال تطبيق مناهج مبتكرة تضم التثقيف المالي بهدف تعزيز الرفاه المالي والاندماج الاجتماعي والاقتصادي<sup>1</sup>.

أما البنك الدولي (BM) فعرّفه كما يلي: "الشمول المالي يعني وصول الأفراد والشركات إلى المنتجات والخدمات المالية المتوفرة بأسعار معقولة تلبي احتياجاتهم، مثل المعاملات والمدفوعات والادخار والإئتمان والتأمين، حيث يتم تقديمها بطريقة مسؤولة ومستدامة"<sup>2</sup>.

أما البنك المركزي الجزائري (BCA) فعرّفه كما يلي: "إتاحة واستخدام كافة الخدمات المالية لمختلف فئات المجتمع بمؤسساته وأفراده، خاصة المهمشة منها، من خلال القنوات الرسمية، بما في ذلك الحسابات الجارية وحسابات الإدخار، خدمات الدفع والتحويل، خدمات التأمين، خدمات التمويل والإئتمان وابتكار خدمات مالية أكثر ملائمة وبأسعار تنافسية وعادلة. بالإضافة إلى العمل على حماية حقوق مستهلكي هذه الخدمات المالية، وتشجيع هذه الفئات على إدارة أموالهم ومدخراتهم بشكل سليم لتفادي لجوء البعض إلى القنوات والوسائل غير الرسمية التي لا تخضع لأي من جهات الرقابة والإشراف والتي تفرض أسعارا مرتفعة نسبيا مما يؤدي إلى سوء استغلال احتياجات تلك القنوات للخدمات المالية والمصرفية"<sup>3</sup>.

**أهميته:** تكمن أهمية الشمول المالي في آثاره الإيجابية على الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي، ويمكن تلخيص آثار زيادة مستويات الشمول المالي في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- تعزيز جهود التنمية الاقتصادية؛
- تعزيز استقرار النظام المالي؛
- تعزيز قدرة الأفراد على الاندماج والمساهمة في بناء مجتمعاتهم؛
- أتمتة النظام المالي.

1 المرجع السابق، ص ٠٣.

2 مركز المشروعات الدولية الخاصة (٢٠١٧)، سلسلة التحول نحو اقتصاد غير نقدي، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، ص ٠٦.

3 Banque D'Algérie, «Brochure sur l'inclusion financière», p01-02. <http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/inclusion7.pdf>, consulté le 15/07/2019.

4 نشرة توعوية لمعهد الدراسات المصرفية (فيفري ٢٠١٦)، إضاءات مالية ومصرفية (الشمول المالي)، السلسلة ٨، العدد ٧، الكويت، ص ١.

**أهداف الشمول المالي:** ترى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء والبنك الدولي أن بناء نظام مالي شامل هو الطريق الوحيد للوصول إلى الفقراء ومحدودي الدخل . وذلك لتحقيق أهداف الشمول المالي الآتية<sup>1</sup>:

- تعزيز وصول كافة فئات المجتمع إلى الخدمات والمنتجات المالية؛
- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل بهدف تحسين الظروف المعيشية للمواطنين وخاصة الفقراء منهم؛
- تعزيز مشاريع العمل الحر والنمو الاقتصادي؛
- تمكين الشركات الصغيرة جدا من الاستثمار والتوسع؛
- خفض مستويات الفقر وتحقيق الرخاء والرفاهية الاجتماعية .

**أبعاده:** تعمل مجموعة البنك الدولي على توسيع دائرة الخدمات المالية والاستشارية والدعم الفني لدمج من لا يتعاملون مع البنوك في كل أنحاء العالم . لهذا وضعت بالتعاون مع مؤسسة التحالف الدولي من أجل الشمول المالي (AFI) والشراكة العالمية من أجل الشمول المالي (GPII)، بعض الأبعاد الدولية لقياس الشمول المالي وهي<sup>2</sup>: الوصول إلى الخدمات المالية، استخدام الخدمات المالية، وجودة الخدمات المالية المقدمة .

## ٢- واقع الشمول المالي في الجزائر

إن الافتقار إلى آليات الشمول المالي يؤدي بالبعض إلى اللجوء إلى القنوات والوسائل الغير رسمية، فالجزائر تعاني منذ زمن من ارتفاع متزايد لنسبة الإقصاء المالي (Financial Exclusion) والذي قدره بنك الجزائر نهاية سنة ٢٠١٧ ب ٤٦٧٥ مليار دج أي ما يعادل ٣٣٪ من الكتلة النقدية (M2)<sup>3</sup>، الأمر الذي أجبر بنك الجزائر على دق ناقوس الخطر لتجنيد كل الإمكانيات المتوفرة في سبيل امتصاص هذه الأموال واستثمارها، بدل اللجوء إلى الاستدانة من الخارج أو التمويل الغير تقليدي، وفيما يلي بعض السياسات المنتهجة لتحقيق ذلك:

**استراتيجيات خاصة بالحسابات بالعملة الوطنية:** ونذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> محمود محمد أبو دية، م (٢٠١٦)، دور الانتشار المصرفي والاشتمال المالي في النشاط الاقتصادي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، ص ٢٢.

<sup>2</sup> (AFI) Alliance for financial inclusion, (March 2013). «measuring financial inclusion (core set of financial inclusion indicators)». guideline note n °04, Malaysia, p04-05.

<sup>3</sup> [http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/expomotifs\\_note012018.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/expomotifs_note012018.pdf) , consulté le 17/07/2019.

- المراسيم التنفيذية التي أصدرتها الحكومة في كل من ٢٠٠٥، ٢٠١٠ و ٢٠١٥ والتي نصت على ضرورة استخدام وسائل الدفع القانونية في المعاملات التي تفوق قيمتها ٥٠٠٠٠٠٠٠ د ج، و ٥٠٠٠٠٠٠٠٠ د ج و ١٠٠٠٠٠٠٠٠ د ج على التوالي، إلا أن بعضها ألغي والبعض الآخر فشل في تحقيق الهدف المرجو لانعدام الصرامة في تطبيق القوانين، أو نقص الإمكانيات اللازمة لاستخدام وسائل الدفع<sup>1</sup>.

- دعم حق كل مواطن جزائري في فتح حساب والاستفادة من الخدمات المصرفية القاعدية المرتبطة به، إلا أن بعض المصارف كانت ترفض فتح الحسابات لفئات معينة، بسبب الفهم الضيق للمعايير الدولية لمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، ناهيك عن تشديد الإجراءات المتعلقة بعمليات الإيداع، وعدم الاستجابة لعمليات السحب في حينها خاصة ما يتعلق بالمبالغ الكبيرة.

- تعبئة الموارد المالية من أجل تمويل المشاريع الإنتاجية بدمج أعوان اقتصادية جديدة (مؤسسات وأفراد) في القطاع المصرفي، كمصدر لتوسيع الادخار الوطني وتقنينه من خلال وضع برنامج الامتثال الضريبي الطوعي.

- القرض الوطني من أجل النمو الاقتصادي: هو عبارة عن تمويل داخلي، تحدّد فيه مدة الاستثمار وقيمة السندات التي سيتم إصدارها من طرف الخزينة العمومية، وتأخذ هذه الأوراق شكلين مختلفين (اسمية ولحاملها)، مع ضمان تسييلها قبل تاريخ استحقاقها.

**استراتيجيات خاصة بالحسابات بالعملة الصعبة:** أما فيما يخص الحسابات بالعملة الصعبة<sup>2</sup>، يواجه أصحابها العديد من العقبات في بعض المؤسسات المصرفية، بالرغم من حرية التصرف التي تخولها القوانين في هذا النوع من الحسابات، لما لها من أهمية على الاقتصاد الوطني (٤.٧ مليون حساب بها ما يعادل ٠٥ مليار دولار)<sup>3</sup>، إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك، وهذه جملة من الصعوبات نذكرها على سبيل المثال لا الحصر:

1 ناصر، س، حديدي، أ (جوان ٢٠١٥)، تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، عدد ٠٢، ص ٢٤، ٢٥. بتصرف.

2 مذكرة ٢٠١٨-٠٢ مؤرخة في ٢٠١٨/١١٩٩/٠٦ تتعلق بالتدابير التكميلية فيما يخص الشمول المالي والمرتبطة بادخار الأفراد بالعملة الصعبة.

3 المرجع السابق.

- عملية فتح الحسابات بالعملة الصعبة للأشخاص غير آلية، حيث ترفض بعض المصارف فتح هذا النوع من الحسابات للزبائن الجدد، أو تشترط عليهم بالمقابل فتح حسابات بالعملة الوطنية؛
- اشتراط وثيقة تثبت السفر في عمليات السحب؛
- اشتراط تصريح من البنك المركزي قبل القيام بتحويلات إلى الخارج، حتى وإن كانت لغرض تسوية بعض المصاريف، كالعلاج أو الدراسة أو أي نفقات أخرى؛
- طلب وثائق ثبوتية في عمليات الإيداع، سواء تعلق الأمر بالتحويلات المستلمة من الخارج أو بعمليات الإيداع نقدا، في عدة أحيان تقوم المصارف بإرجاع التحويلات المستلمة إلى مصدرها، أو تقوم بتحويل القيمة المستلمة آليا إلى الدينار؛
- نقص في الأوراق النقدية ذات القيم الصغيرة، خاصة تلك التي تقل قيمتها عن ٥٠ أورو؛
- عدم القدرة على مواجهة عمليات السحب في أغلب الأحيان، بحجة عدم توفر المصرف على العملة الصعبة، خاصة إذا تعلق الأمر بالدولار الأمريكي في المصارف العمومية؛
- بعض المصارف تشترط على زبائنها عند القيام بإيداع مبالغ بالعملة الصعبة، ملئ استمارة اسمية يسجل فيها الرقم التسلسلي لكل ورقة نقدية، كإجراء احترازي يستعان بها في حالة ظهور أوراق نقدية مزورة، فهذا الإجراء يثقل كاهل الزبون، خاصة إذا علمنا أن كل الوكالات تتوفر على جهاز كشف الأوراق النقدية المزورة.

### ٣- معوقات تنمية الشمول المالي في الجزائر

ضعف البنية المالية التحتية: نقصد بها ضعف المكونات الأساسية لها<sup>1</sup>، والمتمثلة فيما يلي:

عدم موائمة البيئة التشريعية:

- إن البيئة التشريعية التي تنظم النشاط المصرفي في الجزائر، لا تواكب التطورات الحاصلة في الساحة المصرفية، ففي الدول المتطورة توضع القوانين مسبقا أي قبل حدوث ما أعدت لأجله؛
- أضف إلى ذلك عدم وجود قوانين تؤطر الصيرفة الإسلامية بالرغم من وجود مصرفين ينشطان في هذا المجال منذ أكثر من عقد من الزمن، فلا توجد قوانين تسمح أو تمنع ممارسة الصيرفة الإسلامية في الجزائر؛

<sup>1</sup> Banque D'Algérie, «Brochure sur l'inclusion financière», p 02, <http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/inclusion7.pdf>, consulté le 18/07/2019.

– كذلك التأخر في سن القوانين الخاصة بالصيرفة الإلكترونية، لإنجاح التجارة الإلكترونية، والتي تعود بالنفع الكبير على الشمول المالي؛

– كما أن القوانين التي تصدر لا ترافقها مذكرات عمل أو تعليمات تشرح كيفية تطبيقها، مما يؤدي إلى تضارب على مستوى مختلف المصارف، سببه كثرة التأويلات، وخير مثال على ذلك الفهم الضيق للقوانين التي وضعت من أجل مكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، والتطبيق المفرط لها، الذي أدى إلى رفض استقبال ودائع بمبالغ كبيرة بدون أدلة أو أسباب واقعية<sup>1</sup>، والتي كان من الممكن الاستفادة منها ودمجها في القنوات الرسمية. أو يؤدي في بعض الأحيان إلى التأخر في التنفيذ لعدم الفهم.

**ضعف الشبكة المصرفية:** في سنة ٢٠١٤، جاء قانون المالية ليعهد إلى بنك الجزائر مهمة جديدة تتمثل بالتحديد في ترقية وتنظيم الشمول المالي بالتركيز على تطوير بعد الانتشار المصرفي على المستوى الوطني<sup>2</sup>. وهو ما سمح بفتح وكالات بنكية جديدة، ومنح الاعتمادات لفتح بنوك خاصة ومكاتب تمثيل، ليتعزز القطاع المصرفي الجزائري مع نهاية ٢٠١٦ ب ٢٠ وكالة جديدة، حيث ارتفع عدد وكالات الشبكة المصرفية من ١٥٥٧ وكالة في ٢٠١٥ إلى ١٥٧٧ وكالة في ٢٠١٦، (تبقى الشبكة العمومية مهيمنة إلى حد كبير، بواقع ١١٣٤ وكالة، بينما تضم الشبكة الخاصة ٤٤٣ وكالة). أما في ٢٠١٧ فقد تعززت الشبكة المصرفية باعتماد ٢٧ وكالة جديدة، ليصبح العدد الإجمالي للمؤسسات البنكية والمالية ١٦٠٤ وكالة. لكن هذا النمو المتزايد في عدد المصارف لا يعني بالضرورة تحسن مستوى التغطية المصرفية، حيث في سنة ٢٠١٧ يعادل وكالة واحدة لكل ٢٦٣٠٩ نسمة (مقابل ٢٥٩٠٠ في ٢٠١٦ و ٢٥٦٦٠ في ٢٠١٥). وهي منخفضة إذا ما قورنت بالمعدل العالمي (وكالة لكل ٣٠٠٠ نسمة)، أو معدل التغطية الخاص بالجزائر (وكالة لكل ٥٠٠٠ نسمة)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مذكرة ٢٠١٨-٠١ مؤرخة في ٢٠١٨/٠٢/١٤ المتعلقة بتطوير الشمول المالي.

<sup>2</sup> Intervention de Laksaci M Gouverneur de la Banque d'Algérie, (14-15 mai 2014). «Rôle des banques centrales dans la promotion de l'inclusion financière: référence au cas de l'Algérie». 21e Conférence des Gouverneurs des Banques Centrales des Pays Francophones, Dakar, p03.

<sup>3</sup> SAM H, (2017). «Pour une meilleure inclusion financière et l'accessibilité aux services bancaires et financiers: cas de l'Algérie». revue critique de droit et sciences politiques, Université Mouloud Maameri de Tizi Ouzou, numéro 2, p47.



وسائل الدفع وأنظمة التسوية : توفر المصارف في مجملها البطاقة البنكية للسحب ( CBR ) لزبائنها، والبطاقات البنين بنكية ( CIB )، وهي تسمح لزبون بنك معين بالدفع والسحب، كما أنها متاحة لفئة كبيرة من الزبائن، بالإضافة إلى أنواع أخرى من البطاقات الالكترونية ( ماستر كارد، فيزا كارد) التي تخصص لفئة خاصة من الزبائن (رجال الأعمال والمستثمرين) وفق شروط معينة، ومجالات استخدامها في الجزائر ضيقة.

لكن للأسف الواقع المصرفي والمالي يشهد ضعف استخدام هذه البطاقات وعدم انتشارها كما كان مخطط له، لعدة أسباب أهمها ضعف البنية التحتية المالية، كما يعاب على القطاع المصرفي في الجزائر غياب استخدام الهاتف كوسيلة لتوصيل الخدمات المصرفية.

**قواعد البيانات :** إن مكاتب الاستعلام الائتماني، التي كان معمول بها سابقا، لم تعد تؤدي دورها، بالإضافة إلى انعدام قواعد البيانات التي تخص التاريخ الائتماني لكل من الأفراد والشركات. وضعف التنسيق فيما يخص تداول بعض المعطيات بين المصارف والمؤسسات المالية.

**العنصر البشري :** ضعف مهارات أعوان الرقابة مقارنة بالموظفين في المصارف، مما أدى إلى تفشي عمليات الاختلاس التي تستمر في بعض الحالات عدة سنوات قبل اكتشافها، أو عدم احترام الإجراءات الرقابية الداخلية، الأمر الذي أضعف الثقة في العلاقة بنك-زبون، بالإضافة إلى تهيمش الكفاءات وعدم وجود مخططات واضحة وفعالة للتكوين.

**آليات معالجة ملفات القروض :** يشتكي الأفراد والمؤسسات من ثقل إجراءات طلب القروض، خاصة ما يتعلق بفترة دراسة ملفات القروض، والشروط تعجيزية فيما يخص القروض الاستثمارية، كارتفاع المساهمة الشخصية إلى حدود ٧٠٪ من قيمة المشروع، أضف إلى ذلك المبالغة في قيمة الضمانات التي قد تصل ضعف المبلغ المقترض، ما يؤدي إلى عزوف الشباب عنها.

### ضعف الحماية المالية للزبون :

– إن النظام المتعلق بضمان الودائع المصرفية، يسمح بتعويض الزبون، في حالة إفلاس بنك أو توقفه عن النشاط في حدود قيمة معينة تعتبر منخفضة نسبيا ولا تحفز على الادخار، وفي إطار سياسة الشمول

المالي وبعث الثقة من جديد في العلاقة بنك-زبون، تم رفع هذه القيمة لكنها تبقى غير كافية، خاصة في ظل إرتفاع معدلات التضخم، وانخفاض معدلات الفائدة على الودائع الادخارية.

– بالإضافة إلى الإخلال بأهم قاعدة في النشاط المصرفي وهي مبدأ السر المهني، الذي تشدد عليه كل البنوك المركزية في العالم، لحماية بيانات الزبائن المالية.

**الخدمات التقليدية:** هيمنة القطاع المصرفي العمومي أدت إلى انعدام المنافسة، حيث تقدم جميع المصارف منتجات متشابهة إن لم نقل نفسها، وتطبق نفس معدلات الفائدة، ما عدا بعض الحالات الاستثنائية التي تنفرد فيها المصارف الخاصة عن غيرها بخدمات نجدها مرتفعة التكلفة، وهو ما يعد استغلالا ماليا.

**نقص الثقافة المالية:** يعرف الوعي المصرفي بأنه اعتياد الأفراد والمؤسسات الاقتصادية على إيداع أرصدهم النقدية في المصارف، واعتمادهم على مختلف وسائل الدفع في تسوية معاملاتهم الاقتصادية، ويزداد الطلب على الودائع المصرفية كلما ازداد انتشار الوعي المصرفي والعكس يؤدي إلى تنامي ظاهرة الاكتناز، وهي الظاهرة المتجذرة في الاقتصاد الجزائري، وبعض الدول الأخرى على عكس دول الخليج، التي تعرف مستويات عليا من الشمول المالي تترجمها نسبة تثقيف مالي مرتفعة.

#### ٤ – الحلول المقترحة لتنمية الشمول المالي في الجزائر

من أهم الركائز الأساسية لتعزيز مفهوم الشمول المالي، ما يلي:

**دعم البنية التحتية المالية:** يعد أحد أهم المقومات الرئيسية لإرساء بيئة ملائمة لتحقيق الشمول المالي، حيث يشترط إحترام الأولويات لتحقيق النمو الاقتصادي، ونتطرق إلى مكونات البنية التحتية المالية فيما يلي:

**توفير بيئة تشريعية ملائمة:** من خلال التقليل من المبالغة في تطبيق إجراءات « De-Risking »، والتوقف عن اشتراط أي وثيقة ثبوتية في حالات الإيداع، حتى يتم إدماج أكبر قدر ممكن من حجم النقد المتداول خارج الجهاز المصرفي؛

– من خلال إصدار تعليمات ومذكرات عمل جديدة، تدعم الشمول المالي، وتشرح آليات وخطوات إنجاحه، وتنظم الأولويات. مع الصرامة في التنفيذ، وتكثيف الرقابة للتأكد من سلامة سير العملية؛

زيادة معدل الكثافة المصرفية: تعزيز الانتشار الجغرافي من خلال التوسع في شبكة فروع مختلف المصارف والمؤسسات المالية الناشطة، مع التركيز على إنشاء فروع أو مكاتب تمثيل تعنى بالتمويل المتناهي الصغر، بالإضافة إلى إنشاء نقاط وصول للخدمات المالية مثل وكلاء المصارف وذلك بهدف الوصول إلى مستوى معدل الكثافة المصرفية الدولية.

تحديث وسائل الدفع وأنظمة التسوية: إن مواكبة تكنولوجيا المعلومات والإتصال في المجال المصرفي، واستخدام الوسائل الحديثة من شأنه أن يؤثر إيجابيا على نوعية الخدمات والمنتجات المصرفية، وبالتالي تحسين أداء الجهاز المصرفي، لامتنصاص حجم السيولة المتداولة خارج القنوات المصرفية الرسمية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تعميم الموزعات الآلية للنقود DAB عبر كامل الوكالات المصرفية، تطوير شبكة الأنترنت، تعميم العمل بمحطات الدفع الإلكترونية TPE، توفير خدمات الهاتف المصرفي، الشيكات الالكترونية، وغير ذلك من الوسائل الرقمية التي تيسر تنفيذ العمليات المالية وتسويتها بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، بتكلفة منخفضة وفعالية مرتفعة.

توفير قواعد بيانات شاملة: من خلال تفعيل دور مكاتب الاستعلام الائتماني، التي كان معمول بها سابقا، وإنشاء قواعد بيانات شاملة تخص التاريخ الائتماني لكل من الأفراد والشركات بمختلف أحجامها (مركزية المخاطر، مركزية عوارض الدفع). إضافة إلى قاعدة بيانات تضم الأصول المنقولة. وتدويل هذه المعطيات بين المصارف والمؤسسات المالية وفقا لما يقتضيه القانون.

### تنمية العنصر البشري:

- من خلال التكوين الدوري والمتواصل لكل موظفي المصارف بدون استثناء، وتحت إشراف إدارات عليا (محلية وأجنبية)، ليتم الاحتكاك بالكفاءات الخارجية، وبالتالي الإطلاع على مستجدات الصناعة المصرفية في العالم ومحاولة تجسيدها محليا، للنهوض بهذا القطاع؛
- إشراك المؤسسات الجامعية ومراكز التكوين في هذا الدور من خلال تكثيف الملتقيات والمؤتمرات العلمية والتخصصات التي تعنى بالصيرفة، مع تكييفها والواقع الاقتصادي للدول؛
- رد الاعتبار للكفاءات من خلال وضعهم في مراكز المسؤولية، بدل التهميش والإقصاء الذي يؤدي في بعض الأحيان إلى آداء سلبي دافعه الانتقام، إن لم يؤدي إلى الاختلاس.

– تكوين الموظفين في مجال التسويق المصرفي، خاصة حسن الاستقبال وطرق التواصل، فالبيئة المصرفية التي تنعدم فيها المنافسة، وتتشابه فيها المنتجات المالية والمصرفية المقدمة للزبائن، يعتبر العنصر البشري هو العامل الوحيد الذي يحدث الفارق في جذب الزبائن ويحقق التمييز بين مختلف المصارف .

### تحسين آليات معالجة ملفات القروض :

– يمكن تحقيق هذه الإستراتيجية باستخدام المعالجة الالكترونية، حيث يوفر كل مصرف على موقعه المعلوماتي<sup>1</sup> تطبيق (Application) أو برنامج آلي (Logiciel) خاص بكل نوع من أنواع القروض، كما هو معمول به في بعض المصارف الأجنبية، يسمح لطالب القرض بالقيام بدراسة ذاتية للملف، مع إمكانية حصوله على القرار الأولي (الموافقة من عدمها)، بالإضافة إلى إمكانية الإطلاع على قيمة الضمانات وأنواعها، قيمة الأقساط وكيفية تسديدها، مما يوفر عليه عناء التنقل لمقر الوكالة وربح الوقت، وإختيار المصرف الذي يقدم تسهيلات أكثر؛

– تخفيف حجم الوثائق المطلوبة، من خلال توفير أجهزة قارئة لبطاقات الهوية البيومترية، المخزنة للمعلومات الشخصية التي تكون الجزء الإداري من الملف؛

– مراجعة الفترة القانونية لدراسة ملف القرض، وكذلك إعادة النظر في نسبة مساهمة المصرف في قروض الاستثمار، من خلال تسقيفها على مستوى كل المصارف، من أجل تشجيع هذا النوع من القروض الضرورية لإنعاش الاقتصاد الوطني، وتماشيا مع سياسة الحكومة؛

– أما بالنسبة للضمانات المبالغ فيها أحيانا (تقييم على أساس القيمة الدفترية أو قيمة الاقتناء) مما يثقل كاهل طالب القرض، فيمكن للبنوك أن تقيمها على أساس القيمة السوقية بالرجوع إلى الخبراء المتعاقدين معها، وبالتالي تقليل حجم هذه الضمانات؛

### توفير حماية مالية أفضل للزبون : تتم من خلال :

– الصرامة في تطبيق العقوبات إذا ما ثبت الإخلال بمبدأ السر المهني، حفاظا على خصوصيات الزبائن؛

– وضع معدلات فائدة حقيقية موجبة، تعوضه عن التدهور في قيمة العملة (تحميه من آثار التضخم)، وعن الفترة التي بقيت فيها أمواله مجمدة (عائد مالي مقابل ادخاره)؛

<sup>1</sup> Intervention de Laksaci M Gouverneur de la Banque d'Algérie, (14-15 mai 2014). op. cit, p 03.

- إعادة النظر بالزيادة في الحد الأقصى الممنوح للزبون كتعويض في حالة إفلاس المصرف الذي يتعامل معه أو توقفه عن الدفع؛
- إمكانية توفير الخدمات الاستشارية بناء على طلب الزبائن؛
- توفير آليات للتعامل مع شكاوى الزبائن، على أن تكون مستقلة ونزيهة وخاضعة للمساءلة وفعالة وفقا للممارسات الدولية وفي التوقيت المناسب؛
- توفير كل المعلومات الضرورية للزبون في سبيل تحقيق الشفافية والمنافسة المشروعة حتى لا يتم استغلاله، مع إلزامية نشر تكلفة الخدمات المصرفية بكل طرق الإشهار المتاحة لغرض إعلام الزبائن والجمهور، وضرورة احترام الحد الأقصى لمعدلات الفائدة المدينة المطبقة على القروض، وتحديد العمليات التي تتم مجانا كفتح الحسابات وإغلاقها سواء بالعملة الوطنية أو بالعملة الصعبة، منح دفتر الشيكات، منح دفتر الادخار، الإيداع والسحب على مستوى وكالة الزبون، الحق في كشف حساب وأخيرا التحويلات في نفس الوكالة.
- توعية و تثقيف العملاء خاصة الفئات المهمشة، ومقدمي الخدمات المالية بمبادئ حماية المستهلك ماليا لفهم حقوقهم ومسؤولياتهم والوفاء بالتزاماتهم.
- تنوع المنتجات المالية وتطويرها:** الغرض منها هو تقديم جملة من الخدمات المصرفية المتنوعة والمتطورة، لتغطية أكبر عدد ممكن من الفئات المجتمعية، وذلك من خلال ما يلي:
- مراعاة احتياجات ومتطلبات العملاء المستهدفين عند تصميم الخدمات والمنتجات لهم قبل طرحها وتسويقها، بالإضافة إلى ابتكار منتجات مالية جديدة تعتمد على الادخار والتأمين ووسائل الدفع، وليس فقط على الإقراض والتمويل<sup>1</sup>؛
- تخفيض الرسوم والعمولات غير المبررة المفروضة على العملاء، وكذا الخدمات المالية غير المناسبة التي تتم مقابل قيام العملاء بدفع عمولات؛
- مراعاة ظروف العملاء لدى التعامل معهم، وعدم قيام مقدمي الخدمات أو المقرضين باستغلال ظروفهم وإثقالهم بالقروض؛

1 سلاوتي، ح (جانفي ٢٠١٣)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترقية المنتجات المالية والمصرفية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد ٠١، ص ٨٢.

- التشجيع على المنافسة بين مقدمي المنتجات والخدمات المالية لتوفير المزيد من الخيارات للعملاء، ولتعزيز التنافسية بين المؤسسات المالية للحفاظ على الخدمات بجودة عالية وبتكلفة أقل؛
- تعميم الصيرفة الإلكترونية في كل البنوك وبكل وسائلها لتوفير وعاء من الخيارات أمام الزبائن الحاليين أو الجدد، وضرورة تبني الصيرفة الإسلامية كمدخل لعصرنة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية بهدف استقطاب أكبر عدد من الزبائن؛
- الاهتمام بالقروض الاستهلاكية الموجهة لتمويل الحاجيات الشخصية والعائلية؛
- تفعيل دور السوق المالي من خلال تسعير مؤسسات وشركات أكثر، عمومية وخاصة، لتوفير منتجات أكثر وبالتالي امتصاص سيولة أكثر؛
- الاهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر، من خلال توفير (ابتكار) برامج أو صيغ تمويلية تتماشى مع هذه الفئة، لما له من أثر إيجابي على المجتمع والاقتصاد ككل؛
- تشجيع اندماج المصارف الصغيرة فيما بينها قصد تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على تقديم خدمات متنوعة تلبي كافة احتياجات الأفراد، خاصة التمويلات الضخمة التي تفوق الحدود الائتمانية التي يمكن أن يوفرها مصرف واحد لعميل واحد؛
- نشر التثقيف المالي:** يشير التثقيف المالي إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمستثمرون الماليون بتحسين إدراكهم للمنتجات المصرفية والمفاهيم والمخاطر المالية وذلك من خلال المعلومات والإرشادات، وتطوير المهارات والثقة ليصبحوا أكثر وعيا بالمخاطر والفرص المالية لاتخاذ قرارات مدروسة وفعالة قصد تحسين أوضاعهم المالية، خاصة العملاء الجدد حيث يتعين مراعاة قلة خبراتهم في استخدام الخدمات المالية لمساعدتهم على إدراك حقوقهم ومسؤولياتهم<sup>1</sup>. ومن أجل تحقيق ذلك يتوجب إعداد استراتيجيات وطنية لتعزيز مستويات التربية والتثقيف المالي والعمل على تقييم وقياس مدى نجاحه، مع التأكد من إشراك الجهات الحكومية والقطاع الخاص والأطراف ذات العلاقة بالتثقيف المالي.

**خاتمة:** إن مفهوم الشمول المالي لا يتحقق إلا من خلال توفير بيئة مناسبة وإزالة المعيقات التي تقف حجر عثرة في طريقه، فالحكومة الجزائرية وضعت جملة من الإجراءات إبتداء من سنة ٢٠٠٥، تستهدف تنمية

<sup>1</sup> Banque D'Algérie, «Brochure sur l'inclusion financière», p04. <http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/inclusion7.pdf>, consulté le 18/07/2019

هذا المفهوم، لكنها لم تأت بثمارها نتيجة عدة صعوبات، حاولنا تحديدها في هذا البحث وإيجاد بعض الحلول لتقويمها.

### نتائج:

- إن تحقيق الشمول المالي يعود بالنفع على الاقتصاد والمجتمع والنظام المالي والمصرفي، لذا فإعداد استراتيجية وطنية لتحقيقه يعتبر أولوية ذات أهمية قصوى؛
- تواجه الجزائر مجموعة من الصعوبات في تجسيدها للشمول المالي، لهذا لا بد من تحديد هذه المعوقات بدقة ومعالجتها للمضي قدما في تحقيق الشمول المالي؛
- يعتبر توفير بيئة تشريعية للارتقاء بمفهوم الشمول المالي أهم ركيزة، وهي من صلاحيات بنك الجزائر؛
- يعتمد تحقيق الشمول المالي على توفير مجموعة من المقومات الأساسية مثل: البنية التحتية المالية، التثقيف المالي، تطوير الخدمات المالية وضمان حماية الزبون؛
- كما يعتمد أيضا على إطارات مؤهلة تحسن التصرف في كل الحالات، وتحقيق الأهداف.

### توصيات:

- لا بد من تطوير بنية تحتية مالية قوية، تضمن توفير بيئة قانونية ملائمة وداعمة للانتقال للشمول المالي، وتهتم بالفئات المهمشة ماليا سواء كانوا أفرادا أو شركات مصغرة، كما تدعم الانتشار الجغرافي للبنوك والمؤسسات المالية، ونظم ووسائل الدفع والتسوية.
- تكوين الإطارات في المجال المالي والمصرفي لإنجاح عملية الشمول المالي.
- توفير العدالة والشفافية في تقديم الخدمات المالية والمصرفية، حتمية يفرضها الواقع لحماية الزبون من الاستغلال المالي، وزيادة الثقة في النظام المالي والمصرفي وبالتالي إدماج شرائح مجتمعية أكثر مع الوقت.
- ابتكار خدمات مالية تناسب كل الفئات المجتمعية بحسب حاجاتهم وقدراتهم وتطلعاتهم، وسهولة الوصول إليها، على أن تكون ملائمة من حيث النوعية والتكلفة.
- الاهتمام بالتثقيف المالي من خلال تبني استراتيجيات وطنية للتربية المالية، مثل برامج محو الأمية المالية المستحدثة في بعض دول الخليج، وإدراج التثقيف المالي في برامج التربية لضمان الوصول إلى أكبر قاعدة من الزبائن في المستقبل.



–وضع استراتيجيات وطنية للشمول المالي تنفذ عبر مراحل، من خلال تحديد الحاجات والفجوات المالية القائمة به، ثم وضع الأهداف والآليات، وتقييم التقدم المحقق لتعديل الانحرافات .  
– الاستفادة من الخبرات الدولية والعربية الناجحة في مجال الشمول المالي .

## أفكار مستقاة من الأخبار الاقتصادية العالمية تصلح أفكاراً للبحث العلمي

تهدف هذه الصفحة إلى توجيه بوصلة الأبحاث العلمية في الجامعات العربية والإسلامية نحو الأكثر حداثة في السوق العالمي، بغية رفع سوية البحث العلمي والارتقاء به ليتناول مشكلات وقضايا حقيقية معاصرة.

نرجو ممن يرغب المشاركة في تحرير هذه الصفحة مراسلتنا.

– تحرق الشركات الأموال التي جمعتها من مبيعات الديون لأنها تعاني من مشاكل عميقة وخسارة أموال. وعليه فقد ذهب النقد، وبقي الدين. وستصبح هذه الشركات أكثر تداخلاً وأكثر هشاشة، في ظل اقتصاد سيء للغاية لفترة طويلة. وصار هذا العدد الهائل من ديون الشركات أكثر قابلية للانفجار وخطره أكبر بكثير في فترة قصيرة نسبة لما كان معهوداً من قبل.

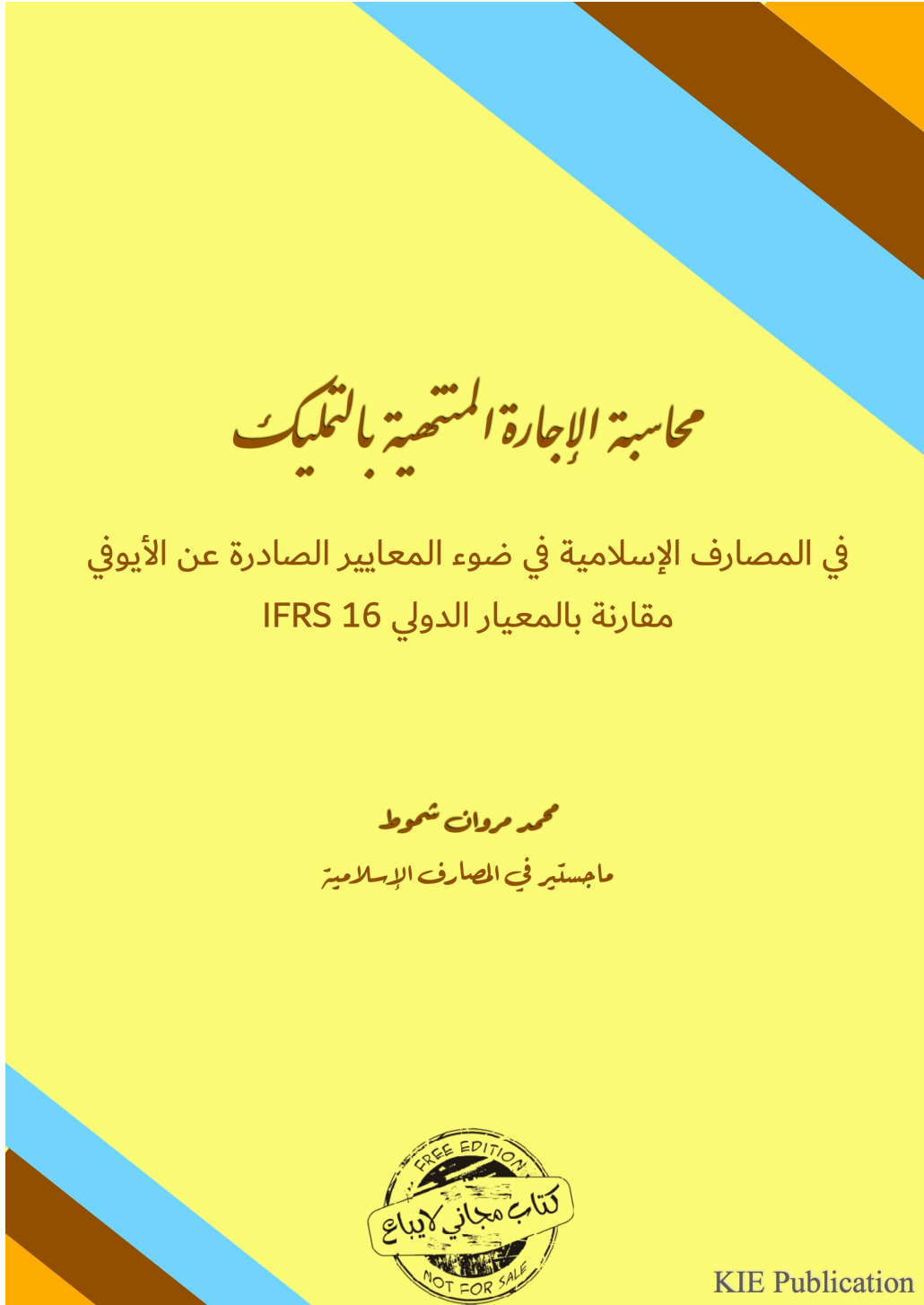
وأسوأ ما في الأمر أنه من خلال دفع الأسواق إلى شراء كل هذه الديون، وعد بنك الاحتياطي الفدرالي ضمناً بأنه سيستمر في دعم الدين. لكن وفي نهاية المطاف سيكون هناك الكثير من الشركات المعسرة وجبال من الديون المعدومة.

## هدية العدد: محاسبة الإجارة المنتهية بالتمليك

في المصارف الإسلامية في ضوء المعايير الصادرة عن الأيوبي مقارنة بالمعيار الدولي IFRS 16

محمد مروان شموط

رابط التحميل



مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية  
مكتبة لأبحاث الاقتصاد الإسلامي وعلومه تضم أرسيفاً ثمات الباحثين ومؤلفاتهم  
[www.kantakji.com](http://www.kantakji.com)

العدد 97 - حزيران / يونيو 2020 - آخر إصدارات: الجداول الإلكترونية من مركز المعاملات الإسلامية

مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية  
Islamic Business Researches Center

مدرسة فكرية اقتصادية  
تتبنى الاقتصاد الإسلامي فكراً وتطبيقاً

**History Pages**

History has two doors, one is for bright pages and the other is for human dump. Common people do not have any doors to get through, but time is the custodian to determine the destiny of pioneers entrants. Thus, everyone is to see if he has a door to enter through it.

Dr. Samer Kantakji

**التاريخ بابان**

التاريخ بابان واحد للصحف المشرقة والآخر للنفقات البشرية وليس للناس العاديين باب يدخلون منه والزمن هو الحَكْمَانُ بتحديد مصير. ووال كل باب فينظر أحياناً أنه باب يدخل منه؟

د/ سامر مظهر قنطججي

**من منشورات كاي**

**شركاؤنا**

**الأبواب الرئيسية:**

- التقنية (1706)
- التجارة الإلكترونية (188)
- التجارة العامة (70)
- التجارة المالية (73)
- نظم الاقتصاد (42)
- التجارة الإسلامية (24)
- مؤتمرات الفكر من تنظيم (267)
- البنوك الإسلامية (192)

**المؤلفين:**

- دعج الموانع
- David Elm (138)
- Abbasia RHO HOC HF (1)
- Abdelati Kantakji (1)
- Abdul Muneez (1)
- Abdullah Abdul Rahman (1)
- Amale El Males (1)
- Andrew Spowak (1)

عدد الإجمالي للمؤلفين "676"

**كصافية**

**أحدث المقالات**

- تأثيرات الفكر الاقتصادي الإسلامي في القرن العشرين (الجزء الأول)
- النموذج الاقتصادي الإسلامي - التنمية المستدامة - التنمية البشرية (الجزء الثاني)
- النموذج الاقتصادي الإسلامي في القرن العشرين (الجزء الثاني)
- النموذج الاقتصادي الإسلامي (الجزء الثاني)
- مسؤولية الاقتصاد الإسلامي (الجزء الثاني)
- التأثيرات الاقتصادية الإسلامية (الجزء الثاني)

**ساعة البين العالمية**

توقيت عالمي البين العالمي

\$23,551,600,868,940

**روابطهم الباحث**

البحراني، أرواح، الموسوعة	البحراني، أرواح	البحراني، أرواح
البحراني، أرواح، الموسوعة	ساعة البين العالمي	بحث في الحوت الشريف
رسالتنا	إحصائيات اقتصادية	بحث في اللغة العربية
البحراني، أرواح	مؤيد الأوراني	مدرسة الاقتصاد الإسلامي (الجزء الثاني)

Copyright © 2019 Kantakji.com - Developed by Kantakji-tech



## التحكيم التجاري وتسوية النزاعات المالية

وفق ضوابط الشريعة الإسلامية

Commercial Arbitration and Financial Dispute Settling

بوابة للجلسات الإلكترونية للتحكيم وفض النزاعات المالية وتسويتها عن بُعد  
إضافة إلى توثيق إلكتروني للجلسات

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

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

<https://arbit.kantakji.com>

