



VOL: 11 NO: 1

# مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

Journal of Human Development and Education for Specialized Research  
(JHDESR) e-ISSN 2462-1730

المعهد الماليزي للعلوم والتنمية

Malaysian Institute of Science  
and Development (MISD)

The study Taken the total application quality management requirement in the relationship between change management and facility performance at Khartoum Air Company limited 2016-2020 AD. Profit is the growing portion of wealth; it is one of the primary objectives that drive investment in general. Moreover, achieving profit and avoiding loss is the true rationale behind the existence of banks, which have the right to maximize their wealth. The current study aims to analyse the financial and administrative system of the Sanusi zawiyas and how it influenced the success and spread of the Sanusi da'wa in Libya. The study highlights the organizational and financial structure of the Sanusi zawiyas and their role in achieving the goals of the Sanusi movement and expanding its influence in the Libyan society. The article systematizes the history of the formation of Islamic banking, formulates and proposes an interpretation of this concept, and also structures the main types of services provided by Islamic financial institutions. This research attempts to highlight the extent of women's presence in charity work in the societies of Western Islamic countries, with reference to the aspects in which women have contributed to charity work based on the principles of Al-Wansharisi's standard (914 AH).

<https://misd.tech/journals>



All site materials including, without limitation, design, text, graphics, and the selection and arrangement thereof are either the copyright of MISD with ALL RIGHTS RESERVED. Except as provided below, reproduction of any of the Content is prohibited.

دور تطبيق متطلبات الجودة الشاملة علي أداء المنشأة

(دراسة حالة شركة مطار الخرطوم الدولي)

## The impact of applying the requirements of total quality management on the performance of the organization

عمر عبدالرحمن مصطفى عبدالله

د. نصرالدين الأمين فضل الله - أستاذ مساعد - جامعة النيلين

2024 / 1446

Received | 28 | 09 | 2024 – Accepted 3 | 11 | 2024 – Available online 15 | 01 | 2025

---

## Abstract

The study Taken the total application quality management requirement in the relationship between change management and facility performance at Khartoum Air Company limited 2016-2020 AD.

The problem of study was the presence of mistakes that departments make, which lead better application of the total quality management program and requirements and thus limit the work change management which leads to a lack of improved performance in organizations Based on the extreme importance. the problem can be formulated through the main question what comprehensive quality management comprehensive means of improving performance the problem can be formulated through the main question: what the role of applying comprehensive quality management requirements in the relationship between change management

Case study The study reached the most prominent results:

Including the application of total quality management, it plays a role achieving the company's objective it reduces performance costs there is resistance from company's employees to the change process.

The study reached several recommendations, including paying attention to the process on modern technology in order to increase the skills employees and inform departments of customer needs and work to achieve them .

**Keywords:** Change Management –Total Quality Management – Facility Performance.

## ملخص:

تناولت الدراسة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المنشأة بالتطبيق علي شركة مطار الخرطوم المحدودة.

تمثلت مشكلة الدراسة في وجود أخطاء تقع فيها إلا دارات والتي تؤدي إلى فشل تطبيق برنامج ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحد من عمل إدارة التغيير، مما يؤدي الى عدم تحسين الأداء بالمؤسسات كآلية لتحسين الأداء، للإجابة على المشكلة تم طرح السؤال الرئيسي ما دور تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المنشأة؟ ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة ما دور التغيير في أداء المنشأة؟ ما دور إدارة التغيير في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟ هل تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة يؤثر في أداء المنشأة؟ استندت الدراسة علي عدة فرضيات ، الفرضية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وأداء المنشأة ،الفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة. ، هدفت الدراسة لتناول موضوع يرتبط بالعنصر البشري باعتباره مسار التنمية ، المنهجية المتبعة في الدراسة المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي باستخدام اختبار الصدق والثبات ، أساليب الإحصاء الوصفي ، مصادر جمع المعلومات الاعتماد علي المصادر الأولية ممثلة في الاستبانة ، إضافة الي المصادر الثانوية ممثلة في المراجع ، الرسائل.

توصلت الدراسة إلى نتائج منها تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلعب دورا في تحقيق أهداف الشركة يقلل من تكاليف الأداء وجود مقاومة من العاملين بالشركة لعملية التغيير، توصلت الدراسة الي عدة توصيات منها الاهتمام بعملية التدريب على التكنولوجيا الحديثة من أجل زيادة مهارات العاملين وإعلام الأقسام باحتياجات العملاء والعمل على تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير - إدارة الجودة الشاملة - أداء المنشأة.

#### مقدمة:

يشهد العالم تحولات كبيرة في مختلف مجالات الحياة، لاسيما الاقتصادية منها مما جعل المؤسسات المعاصرة بمختلف تخصصاتها تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة باعتبارها ركيزة أساسية لنموذج الإدارة الجديدة التي تتيح لها مواكبة المستجدات من خلال مسايرة المتغيرات من أجل التكيف معها. وإن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أساليب متقدمة تهدف إلى التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى مستويات ممكنه.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة اظهر نجاحا في القطاعات الصناعية والخدمية من خلال تحسين معدلات الربحية وانخفاض التكاليف، وانعدام العيوب، تحسين الجودة، تحسين الأداء والتحسين المستمر، وتحسين علاقات العاملين وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

دفعت هذه المزايا العديد من المنظمات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات لا سيما الخدمية والصناعية.

### مشكلة الدراسة:

تقع الإدارات في أخطاء ومشاكل تؤدي إلى فشل تطبيق برنامج متطلبات إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحد من تحسين الأداء بالمنشأة. حيث تمثل إدارة الجودة الشاملة آلية لتحسين الأداء، تم صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيسي:

ما دور تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أداء المنشأة؟

ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية:

1. ما دور إدارة التغيير في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟

2. ما دور تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أداء المنشأة؟

### أهمية الدراسة: الأهمية العلمية

- الدراسة تركز على موضوع مهم يؤثر على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها وزيادة فرص نموها.
- إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تحقيق كفاءة أداء العاملين وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

## الأهمية العملية

توفير مادة علمية يمكن الاستفادة منها في دفع عجلة الاقتصاد القومي.

## أهداف الدراسة

1. التعرف على العلاقة بين إدارة التغيير وأداء المنشأة.
2. التطرق الي العلاقة بين إدارة التغيير ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. تناول العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة.

## منهجية الدراسة:

انتهجت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي باستخدام المصادر الأولية ممثلة في الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية ولاية الخرطوم

- الحدود الزمانية 2016-2020

## مجتمع الدراسة

مدراء الإدارات والعاملين بمطار الخرطوم الدولي

## أولاً : الإطار النظري

### مفهوم التغيير:

تعني التحول من حالة متعارف عليها الى حالة أخرى جديدة أفضل منها بهدف التطوير والتحسين والتكيف مع

المتغيرات البيئية المتسارعة (رافدة الحويري ، 2014)

يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على

عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد

ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة (محمود سليمان ، 2004)

### إدارة التغيير :

هي مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن

الهدف منها مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة،

كما عرفها روبنسون بأنها التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه الي وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية (سيد سالم عرفة، 2012م)

تعرف إدارة التغيير بأنها فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أو أوضاع المنظمة لتغييرها بهدف زيادة فعاليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير ( مصطفى محمود ابوبكر 2001م)

تتمثل عملية التغيير في :

1. إدارة أعمال المنظمة وعملية مخططة وليست مجرد ردود أفعال غير محسوبة.
2. يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة من خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفي برنامج عم متكامل ويشتمل على تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها.
3. يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة، بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. إن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تستلزم وجد جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

4. تتصف عملية التغيير التنظيمي بالتكامل وتعتمد على مدخل النظم في تخطيطه وتنفيذها، حيث لا تقتصر عملية التغيير التنظيمي على جانب واحد أو جزئية محدودة في المنظمة، وإنما تمتد عادة إلى كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل.

#### أهمية إدارة التغيير:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية ويوجد هناك جوانب أهمية تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، وهذه الجوانب هي:

1. الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
2. تنمية القدرة على ابتكار: التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون.

3. إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين وارتقاء: يعمل التغيير على تفجير الدوافع وإثارة وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع

الحافزي نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازمين في كل شي

(2015) [www.ituarabic.org/Change Management.htm](http://www.ituarabic.org/Change Management.htm).

### ثانيا: إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد علي القدرات المشتركة لكل من الإدارة

والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (مدحت محمد أبو النصر

،2014م).

### أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة الي تحقيقها فيما يلي:

-تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات.

-إرضاء رغبات العملاء الحالية والمستقبلية.

-تحقيق مستوي عالي من الجودة.

-الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل.

-تخفيض تكاليف الجودة من خلال التحسين المستمر للجودة .

-تحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في احتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة (مزمل محمد عثمان

،2015م)

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر هذه المتطلبات عوامل رئيسية لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي:

التزام إدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة على الإدارة العليا أن تدرك مسؤوليتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة وما

يتطلب علي ذلك من زيادة حدة المنافسة، كذلك اقتناع الإدارة بالتحسين المستمر، والذي يترجم في شكل خطط

ومواصفات واختبارات، كما يجب أن تلتزم توفير ووضع الخطوات التالية:

-القناعة والتأييد والدعم.

-اقتناع جميع القيادات بالمشاركة والمساندة.

-تقدير ومكافأة الإنجازات.

-تذليل المعوقات والصعوبات.

- توفير المواد المطلوبة .

- تكليف الجهة المعنية بتنفيذ وإقرار التحسينات والقرارات المتخذة.

**وجود أهداف محددة للمنظمة:** ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنظمة الي تحقيقها باعتبار ان تحديد الأهداف

هو المدخل الرئيس في إدارة الجودة الشاملة.

**التركيز حول العميل:** أن الأهداف التي تسعى الإدارة الي تحقيقها يجب أن تكون موجهة باحتياجات ورغبات العميل

في الأجل الطويل، دون التركيز بدرجة أساسية على تحقيق الربح في الأجل القصير.

**مشاركة العاملين:** التأكد على تعاون كافة الوحدات التنظيمية بالمنظمة نحو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع إيجاد

نوع من التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي (بمجت راضي، 2016م) .

### أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة الي تحقيقها فيما يلي:

-تحسين وتطوير جودة السلع والخدمات.

-إرضاء رغبات العملاء الحالية والمستقبلية.

-تحقيق مستوي عالي من الجودة.

-الاستجابة السريعة لاحتياجات العميل.

-تخفيض تكاليف الجودة من خلال التحسين المستمر للجودة.

-تحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في احتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة.

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر هذه المتطلبات عوامل رئيسية لتبني فلسفة الجودة الشاملة في التطبيق العملي:

التزام إدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: يجب على الإدارة العليا أن تدرك مسؤوليتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة

وما يترتب على ذلك من زيادة حدة المنافسة، كذلك اقتناع الإدارة بالتحسين المستمر، والذي يترجم في شكل خطط

ومواصفات واختبارات استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات.

### معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ترجع أسباب فشل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1-عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

2-التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإهمالها حاجات

العملاء الخارجيين على المدى الطويل.

3-التغيير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

4-طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.

5- كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة.

6- ضعف الإمكانيات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.

بينما أشار بن سعد الي ان من اهم العقبات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد يكون مجموعة من الأمراض المنتشرة والتي لا تحقق الجودة بالمنظمات بصفة عامة باعتبارها مزمنة ومتراطة ومعقدة وهي كما حددها إدوارد ديمنج وسماها بالأمراض القاتلة وهي كالآتي:

1-عدم وجود استقرار في الهدف فكثيرا ما تقسم الأهداف الي شهرية وربع سنوية وسنوية وغيرها دون العمل المستمر من اجل تحسين الجودة والوفاء باحتياجات العميل ورغباته.

2-التركيز علي الأرباح قصيرة الأجل: العامل الأساس في المنظمات والذي ادي الي عدم نجاحها هو التركيز علي الأرباح دون النمو والتحسين وعلي حساب الجودة.

3-إدارة المنظمة بالأرقام والزيادات الهامشية: اهمال اعتبارات اخري مثل رضا العملاء، تكوين انطباع جيد عن المنظمة، تحسين الجودة، زيادة الحصة السوقية.

4-زيادة التكاليف: زيادة تكاليف المنظومة الإنتاجية سواء من عدم تدريب العاملين وقواعد البيانات والتكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات العمل والنظم الحديثة.

5-عدم استقرار الإدارة وتغييرها الدائم: بمعنى حركية الإدارة او كثرة القفزات الوظيفية فيها بين المديرين.

6-التركيز علي تقييم الأداء: التركيز علي التقييم وليس علي القيادة الواعية التي تساعد الأفراد في تحقيق معدلات جودة اعلي وبالتالي تتحول الإدارة الي إدارة بالأرقام وتأثير ذلك في تحول معدلات أداء العاملين الي معدلات قصيرة الأجل.

أما توفيق محمد عبدالمحسن فقد أشار الي عقبات تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

-تصور أن الشعارات قد تؤدي الي تحسين الجودة.

-التدريب غير الواعي لطرق حل المشكلات واستخدام الأساليب الإحصائية، الأمر الذي يؤدي الي الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات وبالتالي الوصول الي نتائج خاطئة ومضللة.

-الشعور لدي الكثيرين بان الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي الي تحسين الجودة.

-انخفاض المستوي التعليمي بالمدارس والجامعات، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في المنظمات المعاصرة علي اختلاف نظمها الإنتاجية.

-تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة علي الجودة في المنظمة بشكل دائم لا في مرحلة تأسيس منظومة الجودة فقط، مما يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المنظمة، حيث ان الجودة مسئولية جميع العاملين وليست مقصورة علي قسم محدد.

-الاتصال مع استشاري لتقديم وصفا جاهزة للجودة بدلا من ابتكار وصفا تتفق مع احتياجات المنظمة من العاملين فيها والمتعاملين معها.

-عدم اهتمام الإدارة العليا وعدم تدعيمها وتأييدها ومؤازرتها لتطبيق برنامج الجودة الشاملة.

-التخطيط قصير الأجل دون التخطيط الاستراتيجي للجودة.

-فرق العمل متباعدة ولا يوجد من يسمع أو ينفذ اقتراحاتها.

-التوجيه بالإنتاج الكمي وليس التوجه بالسوق واحتياجات العملاء.

-القرارات تتخذ وفقا لمعتقدات أو أفكار أو عواطف دون الاعتماد على قواعد البيانات والمعلومات الدقيقة.

-التركيز على الكشف عن العيوب دون التركيز على الوقاية منها (بمجت راضي ، 2015م).

## أداء المنشأة

الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفوة وفاعلة وتحقق تطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله (وصفي الكساسبة، 2011م)

تتمثل أهمية الأداء في التالي:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية، أو خدمية لأنه لا يمكن أن تقوم عملية إنتاجية أو تقديم خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.
- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة.
- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من فاره بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في - زيادة الإنتاجية، فالأداء يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد لأساليب جديدة.

- استغلال قدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال (عبد الحافظ خلف الله ،

(2015م)

يتكون الأداء من العناصر التالية:

- أ. المدخلات: وتتمثل في الموارد المادية والبشرية والأسباب.
  - ب. شروط الإنتاج: وتتمثل في السياسات والإجراءات التي تحكم عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة.
  - ج. العمليات: والتي تتمثل في المراحل والتأثيرات والتقنية التي تؤدي إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
  - د. النتائج: وتتمثل في المؤثرات الإيجابية أو السلبية التي تتزامن مع نهاية عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات.
  - هـ. المخرجات: وتتمثل في العمل الناتج على شكل خدمة أو سلعة أو معارف.
- المعلومات المرتدة: وتُعرف بالتغذية الراجعة، وتتمثل في المعلومات التي يتم الحصول عليها لتحديد مدى الرضا عن عمليات الإنتاج أو التسويق أو الاستفادة من الخدمات المقدمة (تهاني إبراهيم محمد، 2013م)

تصنيف الأداء:

- حسب معيار المصدر
- حسب المعيار الوظيفي
- حسب معيار الشمولية
- حسب معيار الزمن (عقيلة محمد المبيضين وأسامة جرادات ، 2001 م )

ثالثاً: الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات وموظفي شركة مطار الخرطوم الدولي.

عينة الدراسة

عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة.

حيث قام الباحث بتوزيع (230) استبانة واستجاب (210) وتم ملء الاستبانة بكل المعلومات المطلوبة بنسبة 92.5% .

أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات

مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستبانة في الفقرات الي التدرج الخماسي حسب مقياس لا يكرت في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلي وزن له والذي أعطيت له (5) والذي يمثل حقل الإجابة (أوافق بشدة) الي أدني

وزن له والذي اعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان وعلية  
يصبح الوسط الفرضي للدراسة :

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(1+2+3+4+5) \times 5\% = 15\%$   
 $= 3$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على  
موافقة أفراد العينة للعبارة والغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب  
تقديرهم كما هو موضح في الجدول التالي:

جول (1)

خيارات أوزان الاستبانة

الدلالة الاحصائية	الوزن المرجح	الوزن النسبي	درجة الموافقة
موافقة عالية	5-4.2	5	موافق بشدة
موافقة	4.2-3.4	4	موافق

محايدة	3.4-2.6	3	محايد
عدم الموافقة	2.6-1.8	2	غير موافق
عدم الموافقة بشدة	1.8-1	1	غير موافق بشدة

اختبار الاتساق والثبات والصدق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

أ. اختبار طريقة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلي العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة المعامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة، كما أن انخفاض القيمة (0.60) دليل علي انخفاض الثبات الداخلي.

ب. اختبار الصدق:

الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له، قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

الصدق = الجذر التربيعي للثبات

## جدول (2)

### معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات عبارات الاستبانة

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	الصدق
1	إدارة التغيير	8	%60	77.45
2	إدارة الجودة	16	%92,2	96
3	أداء المنشأة	6	%76	87.36
	اجمالي العبارات	30	%90.78	95.27

المصدر : أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

#### أ. اختبار الصدق والثبات

تم إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbachs

Alpha) للتحقق من صدق المقياس ويعد القياس جيداً وملائماً اذا زادت قيمة الثبات عن ( 60% ) .

## ب. أساليب الإحصاء الوصفي

ذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة للتعرف علي الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير علي حده والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات الباحثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي كذلك حساب الوسط الحسابي لإجابة العينة باستخدام مقياس لكرت الخماسي لقياس آراء الباحثين .

## ج . اختبار مربع كاي Chi-Square Test

يتم استخدامه لاختبار الدلالة الإحصائية لمحاو الدراسة عندي مستوي معنوية 5%

بيانات الدراسة :

أولا : تحليل البيانات الشخصية

1. توزيع أفراد العينة حسب النوع

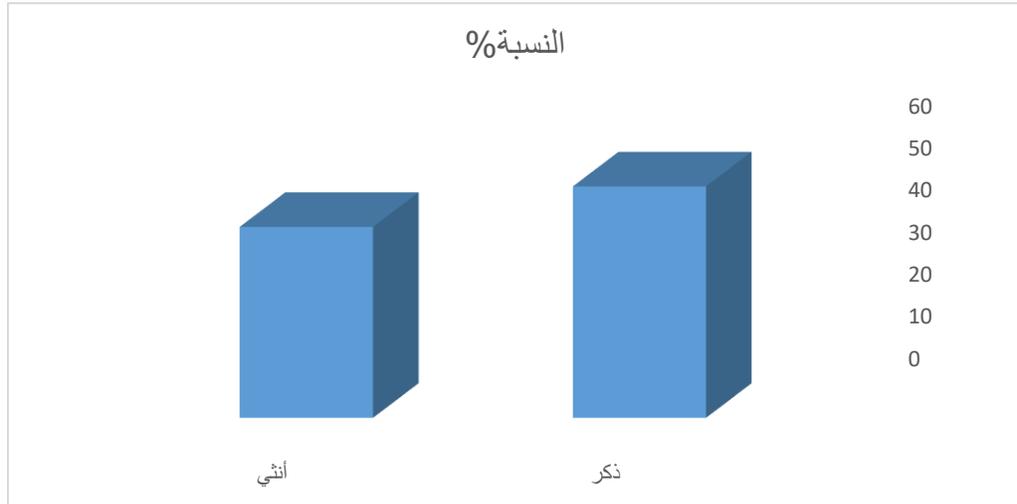
جدول (1)

التوزيع التكرارى لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	115	54.8
أنثي	95	45.2
المجموع	210	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

شكل (1) النوع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (1) والشكل أعلاه إن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (54.8) % من

أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذكور (45.2) % من إجمالي العينة المبحوثة.

2. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

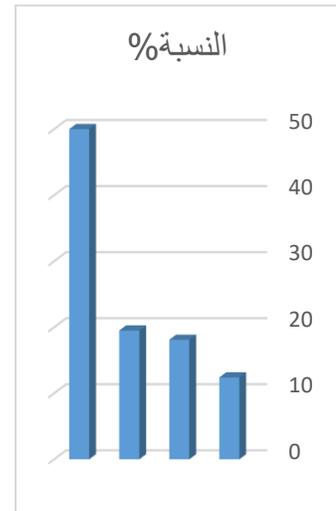
جدول رقم (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	26	12.4
من 5 أقل من 10 سنوات	38	18.1
من 10 سنوات أقل من 15 سنوات	41	19.5
15 سنة فأكثر	105	50.0
المجموع	210	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023 م

## الشكل (2)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق للخبرة العملية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (2) والشكل (2) أن نصف أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة والنصف

الآخر تتراوح خبرتهم بين 5-15 سنة.

3..توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

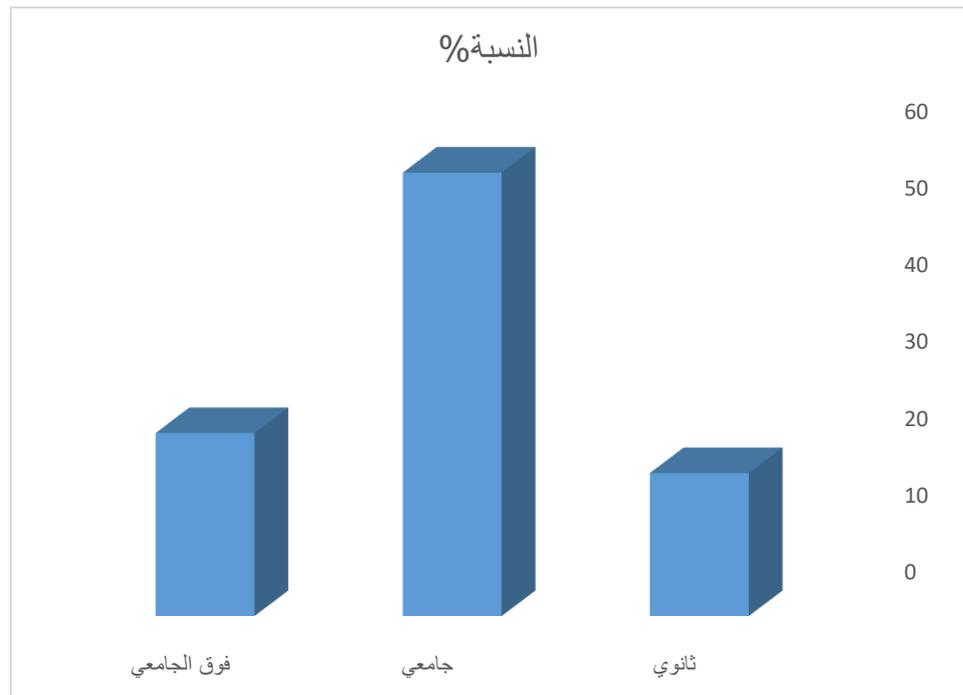
جدول (3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
18.6	39	ثانوي
57.6	121	جامعي
23.8	50	فوق الجامعي
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

### شكل (3)

#### التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق للمؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2023م

يتضح من الجدول (3) والشكل (3) إن غالبية أفراد الدراسة مؤهلهم الأكاديمي بكالوريوس حيث بلغ عددهم

(121) فرداً ويشكلون ما نسبته (57.6%)، يليهم الذين يحملون مؤهل فوق الجامعي بعدد (50) فرداً

بنسبة (23.8%)، فيما بلغ عدد الذين مؤهلهم ثانوي عالي (39) أفراد وبنسبة (18.6%)

#### 4. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (4)

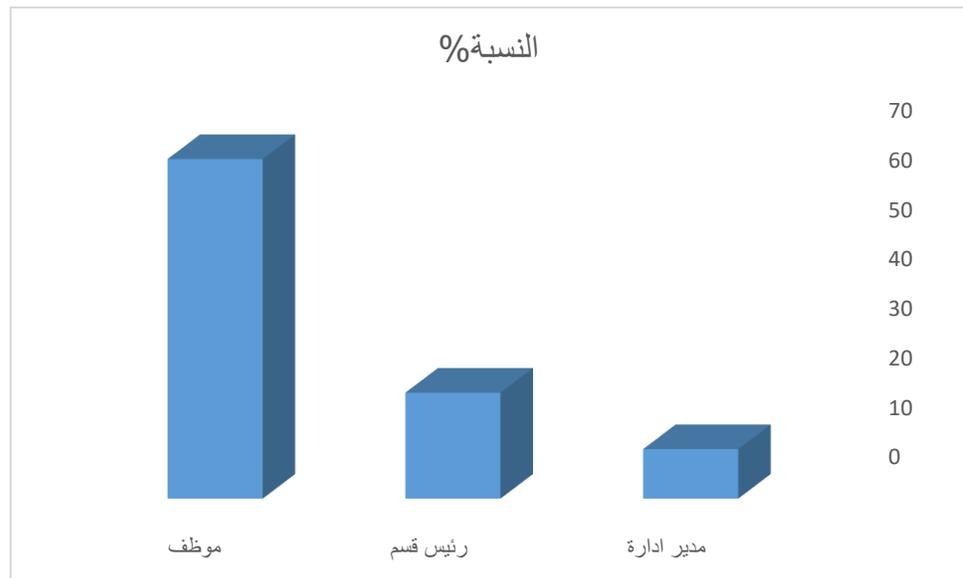
#### 2. التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	المستوى الوظيفي
10.0	21	مدير إدارة
21.4	45	رئيس قسم
68.6	144	موظف
100	210	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

#### الشكل (4)

#### التوزيع التكراري لأفراد الدراسة للمسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (4) والشكل (4) إن غالبية أفراد الدراسة كانوا من الموظفين حيث بلغ عددهم (144)

فرداً ويشكلون نسبة (68.6%) ويليهم رؤساء الأقسام حيث بلغ عددهم (45) فرداً ويشكلون نسبة

(21.4%) ، فيما بلغ عدد مدراء الإدارات (21) فإن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن خطوط السلطة

بالشركة ملائمة لعملية التغيير حيث بلغت نسبتهم (59.1%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (29.5%) ، أما نسبة المحايدون (21.4%).

جدول رقم (5)

1/ التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على محاور الدراسة: إدارة التغيير

الخيارات					الوصف	م	العبارة
لا	لا	محايد	وافق	وافق بشدة			
أوافق بشدة	أوافق						
قيادة التغيير							
5	20	22	109	54	العدد	1	تسعي قيادة الشركة لتقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز التغيير
2.4	9.5	10.5	51.9	25.7	النسبة %		
3	22	15	125	45	العدد	2	تشجع قيادة الشركة العمل بروح الفريق لتنفيذ عملية التغيير

1.4	10.5	7.1	59.5	21.4	النسبة %		
3	16	14	94	83	العدد	تعزز القيادة بالشركة السلوك الإيجابي للعاملين من اجل تطبيق التغيير	3
1.4	7.6	6.7	44.8	39.5	النسبة %		
3	13	25	112	57	العدد	تشجع القيادة بالشركة العاملين علي تغيير أفكارهم	4
1.4	6.2	11.9	53.3	27.1	النسبة %		
قبول العاملين للتغيير							
5	46	27	108	24	العدد	توجد مقاومة من العاملين بالشركة للتغيير	1
2.4	21.9	12.9	51.4	11.4	النسبة %		
2	60	40	79	30	العدد	يعتقد العاملون بان الوضع الحالي افضل من الوضع الجديد مما ادى الي مقاومة التغيير	2
1.0	28.6	19.0	37.1	14.3	النسبة %		
6	68	21	85	32	العدد	يعتقد بعض العاملون ان التغيير يهدد مصالحهم	3

					العدد	اشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير يقلل من مقاومة العاملين له	4
--	--	--	--	--	-------	--	---

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

#### قيادة التغيير

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قيادة الشركة تسعى لتقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز التغيير حيث بلغت نسبتهم ( 77.6%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 11.9% ) ، أما نسبة المحايدين ( 10.5% ) .
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن قيادة الشركة تشجع العمل بروح الفريق لتنفيذ عملية التغيير حيث بلغت نسبتهم ( 80.9% ) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 12.0% ) ، أما نسبة المحايدين ( 7.1% ) .
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القيادة بالشركة تعزز السلوك الإيجابي للعاملين من اجل تطبيق التغيير حيث بلغت نسبتهم ( 84.7% ) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 9.0% ) ، أما نسبة المحايدين ( 6.7% ) .

4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القيادة بالشركة تشجع العاملين على تغيير أفكارهم حيث بلغت نسبتهم (80.4%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (7.7%) أما نسبة المحايدين (11.9) بلغت (%).

ت. قبول العاملين للتغيير

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه توجد مقاومة من العاملين بالشركة للتغيير حيث نسبتهم (62.8%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24.3%)، أما نسبة المحايدين (12.9) بلغت (%).

جدول رقم (7)

الترتيب	الدلالة	الإحراف المعياري	المتوسط	العبارات
قيادة التغيير				
4	أوافق	0.975	3.89	تسعي قيادة الشركة لتقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز التغيير
3	أوافق	0.908	3.89	تشجع قيادة الشركة العمل بروح الفريق لتنفيذ عملية التغيير

1	أوافق	0.939	4.13	تعزز القيادة بالشركة السلوك الإيجابي للعاملين من اجل تطبيق التغيير
2	أوافق	0.878	3.99	تشجع القيادة بالشركة العاملين على تغيير أفكارهم
قبول العاملين للتغيير				
2	أوافق	1.032	3.48	توجد مقاومة من العاملين بالشركة للتغيير
3	اوافق	1.071	3.35	يعتقد العاملون بان الوضع الحالي أفضل من الوضع الجديد مما ادى الي مقاومة التغيير
4	اوافق	1,155	3,34	يعتقد بعض العاملون أن التغيير يهدد مصالحهم
				إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير يقلل من مقاومة العاملين له

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

1. محور إدارة التغيير قيادة التغيير من وجهة نظر العينة هي تعزز القيادة بالشركة السلوك الإيجابي للعاملين من اجل تطبيق التغيير حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.13) بانحراف معياري (0.939).

2. محور إدارة التغيير قبول العاملين للتغيير من وجهة نظر العينة هي (إشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير يقلل من مقاومة العاملين له حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.87) بانحراف معياري (1.127).

اختبار الفروق لعبارات محور (إدارة التغيير لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار ( $\chi^2$ ) لدلالة الفروق.

جدول (8)

يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور اختبار الفروق لعبارات المحور

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	مستوي الدلالة
---	---------	---------------	-------------------------	---------------

قيادة التغيير				
1	تسعي قيادة الشركة لتقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز التغيير	163.95	0.000	قبول
2	تشجع قيادة الشركة العمل بروح الفريق لتنفيذ عملية التغيير	227.33	0.000	قبول
3	تعزز القيادة بالشركة السلوك الإيجابي للعاملين من اجل تطبيق التغيير	175.38	0.000	قبول
4	تشجع القيادة بالشركة العاملين علي تغيير أفكارهم	185.14	0.000	قبول
قبول العاملين للتغيير				
1	توجد مقاومة من العاملين بالشركة للتغيير	149.76	0.000	قبول
2	يعتقد العاملون بان الوضع الحالي افضل من الوضع الجديد مما ادى الي مقاومة التغيير	80.19	0.000	قبول
3	يعتقد بعض العاملون ان التغيير يهدد مصالحهم	101.48	0.000	قبول
4	اشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير يقلل من مقاومة العاملين	97.00	0.000	قبول

				له
--	--	--	--	----

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (163.95) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي أن قيادة الشركة تسعى لتقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز التغيير.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (227.33) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي أن قيادة الشركة تشجع العمل بروح الفريق لتنفيذ عملية التغيير.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (175.38) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات

أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي أن القيادة بالشركة تعزز السلوك الإيجابي للعاملين من اجل تطبيق التغيير.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (185.14) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي أن القيادة بالشركة تشجع العاملين علي تغيير أفكارهم.

ت. قبول العاملين للتغيير:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (149.76) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي أن توجد مقاومة من العاملين بالشركة للتغيير.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (80.19) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات

أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي أن يعتقد العاملون بان الوضع الحالي افضل من الوضع الجديد مما ادى الي مقاومة التغيير .

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة علي ما جاء بالعبارة الثالثة (101.48) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي أن يعتقد بعض العاملون ان التغيير يهدد مصالحهم .

جدول (9)

يوضح إدارة الجودة الشاملة

JOURNAL OF HUMAN DEVELOPMENT AND EDUCATION FOR SPECIALIZED RESEARCH					مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية   المجلد 11 العدد 1		كانون الثاني/يناير 2025	
ISSUE: 1   January 2025					الوصف		E-ISSN: 2289-9065   https://jhdesr.misd.tech	
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة			
التزام الإدارة العليا بالجودة								
0	20	27	97	66	العدد	1 يوجد التزام لدي الإدارة العليا بالشركة بان		
0	9.5	12.9	46.2	31.4	النسبة %	تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها		
1	32	33	101	43	العدد	2 تعمل الإدارة العليا علي تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة بالشركة		
0.50	15.2	15.7	48.1	20.5	النسبة %			
1	19	40	107	43	العدد	3 تحرص الإدارة العليا علي انتقاء كوادر متخصصة و مؤهلة باستمرار		
0.50	9	19	51	20.5	النسبة %			
4	32	39	102	33	العدد	4 توفر الإدارة العليا بالشركة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الجودة		
1.9	15.2	18.6	48.6	15.7	النسبة %			

التحسين المستمر						
1	10	20	121	58	العدد	1 تعتقد الإدارة ان التحسين المستمر مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
0.50	4.8	9.5	57.6	27.6	النسبة %	
2	29	38	113	28	العدد	2 يتم إعلام الأقسام باحتياجات العملاء للعمل علي تحقيقها
1	13.8	18.1	53.8	13.3	النسبة %	
1	34	31	117	27	العدد	3 يتم تقييم عمليات الخدمات بصورة منتظمة بهدف التحسين المستمر
0.50	16.2	14.8	55.7	12.9	النسبة %	
6	22	31	105	46	العدد	4 تشجع الشركة العاملين علي استخدام الاساليب المبتكرة من اجل تحسين اداء العمل
2.9	10.5	14.8	50	21.9	النسبة %	
اشرك العاملين						
3	36	39	96	36	العدد	1 تعتبر الشركة العاملين عملاء داخليين يشاركون

1.4	17.1	18.6	45.7	17.1	النسبة %	في وضع السياسات والاستراتيجيات بالشركة	
0	17	22	123	48	العدد	2 يتم تدريب العاملين علي كافة أنشطة الجودة	بالشركة
0	8.1	10.5	58.6	22.9	النسبة %		
5	49	36	87	33	العدد	3. العاملون مقتنعون بأن الجودة من اهم	مسئولياتهم في تحقيق الأهداف
2.4	23.3	17.1	41.4	15.7	النسبة %		
11	46	48	72	33	العدد	4 تعمل الإدارة علي تطبيق مقترحات العاملين	
5.2	21.9	22.9	34.3	15.7	النسبة %		
التدريب							
2	15	15	105	73	العدد	1 تضع الشركة ميزانية للتدريب بهدف تحسين	الأداء
1	7.1	7.1	50	34.8	النسبة %		
9	68	43	63	27	العدد	2 تقوم الإدارة العليا بدعم أنشطة التدريب عن	

4.3	32.4	20.5	30	12.9	النسبة %	طريق اشراك منسوبيها بدورات تدريبية بشكل مستمر
6	44	40	88	32	العدد	3 4. يشعر العاملون بالشركة بالرضا تجاه فرص التدريب
2.9	21	19	41.9	15.2	النسبة %	
13	60	39	66	32	العدد	4 يتم الترشيح للدورات التدريبية علي اساس الاحتياج التدريبي
6.2	28.6	18.6	31.4	15.2	النسبة %	

المصدر : أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

2/ التحليل الإحصائي لعبارات محاور الدراسة:

جدول رقم (10)

تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب

أهميتها النسبية

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
				JOURNAL OF HUMAN DEVELOPMENT AND EDUCATION FOR SPECIALIZED RESEARCH (JHDESR) 43

التزام الإدارة العليا بالجودة							
1	أوافق	0.910	4.00	يوجد التزام لدي الإدارة العليا بالشركة بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها			
3	أوافق	0.972	3.73	تعمل الإدارة العليا علي تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة بالشركة			
2	أوافق	0.878	3.82	تحرص الإدارة العليا علي انتقاء كوادر متخصصة و مؤهلة باستمرار			
4	أوافق	0.981	3.61	توفر الإدارة العليا بالشركة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الجودة			
التحسين المستمر							
1	أوافق		4.07	تعتقد الإدارة ان التحسين المستمر مطلب من			

		0.776		متطلبات إدارة الجودة الشاملة.			
3	لا أوافق	0.912	3.65	يتم إعلام الأقسام باحتياجات العملاء للعمل علي تحقيقها			
4	أوافق	0.918	3.64	يتم تقييم عمليات الخدمات بصورة منتظمة بهدف التحسين المستمر			
2	أوافق	0.999	3.78	تشجع الشركة العاملين علي استخدام الاساليب المبتكرة من اجل تحسين اداء العمل			
				اشرك العاملين			
2	أوافق	1.008	3.60	تعتبر الشركة العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات بالشركة			
1	أوافق	0.812	3.96	يتم تدريب العاملين علي كافة أنشطة الجودة بالشركة			

3	أوافق	1.085	3.45	5. العاملون مقتنعون بأن الجودة من اهم مسئولياتهم في تحقيق الأهداف	6	7	8
4	أوافق	1.138	3.33	تعمل الإدارة علي تطبيق مقترحات العاملين التدريب			
1	أوافق	0.885	4.10	تضع الشركة ميزانية للتدريب بهدف تحسين الأداء			
4	أوافق	1.137	3.15	تقوم الإدارة العليا بدعم أنشطة التدريب عن طريق اشراك منسوبيها بدورات تدريبية بشكل مستمر			
2	أوافق	1.072	3.46	9. يشعر العاملون بالشركة بالرضا تجاه فرص التدريب	0	11	2
3	أوافق	1.192	3.21	يتم الترشيح للدورات التدريبية علي اساس الاحتياج التدريبي			

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة العليا تعمل علي تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة بالشركة حيث بلغت نسبتهم (68.6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.7%)، أما نسبة المحايدون بلغت (15.7%).

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تحرص الإدارة العليا علي انتقاء كوادر متخصصة و مؤهلة باستمرار حيث بلغت نسبتهم (70.5%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.5%)، أما نسبة المحايدون بلغت (19.0%).

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القيادة بالشركة تشجع العاملين علي تغيير أفكارهم حيث بلغت نسبتهم (64.3%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.1%)، أما نسبة المحايدون بلغت (18.6%).

ب. التحسين المستمر

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تعتقد الإدارة إن التحسين المستمر مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث نسبتهم (75.2%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (15.3%)، أما نسبة المحايدون (9.5%).

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يتم إعلام الأقسام باحتياجات العملاء للعمل علي تحقيقها حيث بلغت نسبتهم ( 67.1%) ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 14.6%) ، أما نسبة المحايدين ( 18.1%).

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يتم تقييم عمليات الخدمات بصورة منتظمة بهدف التحسين المستمر حيث بلغت نسبتهم (68.6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 16.6%) ، أما نسبة المحايدين ( 14.8%).

4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن شجع الشركة العاملين علي استخدام الأساليب المبتكرة من اجل تحسين أداء العمل له حيث بلغت نسبتهم (71.9%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 13.3%) ، أما نسبة المحايدين ( 14.8%).

#### ج. إشراك العاملين

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن العاملين عملاء داخليين يشاركون في وضع السياسات والاستراتيجيات بالشركة حيث بلغت نسبتهم ( 62.8%) ،بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 18.6%) ، أما نسبة المحايدين ( 18.6%).

2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يتم تدريب العاملين على كافة أنشطة الجودة بالشركة حيث بلغت نسبتهم ( 81.5%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 8.0%) ، أما نسبة المحايدين ( 10.5%).

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن العاملون مقتنعون بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف حيث بلغت نسبتهم (67.1%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 15.8% ) ، أما نسبة المحايدين ( 17.1%).

4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تعمل على تطبيق مقترحات العاملين حيث بلغت نسبتهم (50.2%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 26.9% ) ، أما نسبة المحايدين ( 22.9%).

#### د. التدريب

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تضع الشركة ميزانية للتدريب بهدف تحسين الأداء حيث بلغت نسبتهم ( 84.8%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( 8.1% ) ، أما نسبة المحايدين

(7.1%).

2. إن أفراد العينة الذين يوافقون على أن إدارة العليا بدعم أنشطة التدريب عن طريق إشراك منسوبيها بدورات تدريبية بشكل مستمر حيث بلغت نسبتهم (42.9%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (36.6%)، أما نسبة المحايدون (20.5%).

3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القيادة بالشركة تعزز السلوك الإيجابي للعاملين من اجل تطبيق التغيير حيث بلغت نسبتهم (57.1%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (23.9%)، أما نسبة المحايدون (19.0%).

4. إن أفراد العينة الذين يوافقون على أن للدورات التدريبية علي اساس الاحتياج التدريبي حيث بلغت نسبتهم (46.6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (34.8%)، أما نسبة المحايدون (18.6%).

الإحصاءات الوصفية لعبارات محور إدارة الجودة:

جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقا لإجابات المستقصي منهم .

جدول رقم (11)

الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور

الفروق لعبارات المحور

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	مستوي الدلالة
التزام الإدارة العليا بالجودة				
1	يوجد التزام لدي الإدارة العليا بالشركة بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها	73.70	0.000	قبول
2	تعمل الإدارة العليا علي تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة بالشركة	127.24	0.000	قبول

3	تحرص الإدارة العليا علي انتقاء كوادر متخصصة و مؤهلة باستمرار	153.33	0.000	قبول
4	توفر الإدارة العليا بالشركة الإمكانيات اللازمة لتطبيق الجودة	124.62	0.000	قبول
قبول العاملين للتغيير				
1	توجد مقاومة من العاملين بالشركة للتغيير	230.62	0.000	قبول
2	يعتقد العاملون بان الوضع الحالي افضل من الوضع الجديد مما ادى الي مقاومة التغيير	167.19	0.000	قبول
3	يعتقد بعض العاملون ان التغيير يهدد مصالحهم	183.71	0.000	قبول
4	اشراك العاملين في التخطيط لعملية التغيير يقلل من مقاومة العاملين له	138.14	0.000	قبول
التخطيط لعملية التغيير				
1	تقوم الشركة باختيار فريق إدارة التغيير من اصحاب الكفاءات	107.57	0.000	قبول
2	لدي الشركة خطة استراتيجية لمواجهة التحديات الناجمة عن التغيير	136.78	0.000	قبول

3	تتم الشركة بتحليل الوضع المستقبلي لأداء عملية التغيير	84.76	0.000	قبول
4	لدي الشركة هياكل تنظيمية فاعلة تساعد في احداث عملية التغيير	47.48	0.000	قبول
الرقابة على عملية التغيير				
1	خطوط السلطة بالشركة ملائمة لعملية التغيير	190.19	0.000	قبول
2	تحرص إدارة الشركة علي متابعة عملية التغيير	57.91	0.000	قبول
3	تقوم إدارة الشركة بمتابعة الانحرافات التي قد تحدث في تنفيذ عملية التغيير	83.81	0.000	قبول
4	تقوم إدارة الشركة بتقييم أعمالها بصورة مستمرة لنجاح عملية التغيير	44.05	0.000	قبول
	جميع العبارات	73.16	0.00	قبول

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول ما يلي:

1. محور إدارة الجودة التزام الإدارة العليا بالجودة من وجهة نظر العينة هي يوجد التزام لدى الإدارة العليا بالشركة بان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.0) بانحراف معياري (0.910) .

2. محور إدارة الجودة ولتحسين المستمر من وجهة نظر العينة تعتقد الإدارة إن التحسين المستمر مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.07) بانحراف معياري (0.776) .

3. محور إدارة الجودة إشراك العاملين من وجهة نظر العينة هي يتم تدريب العاملين على كافة أنشطة الجودة بالشركة حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.96) بانحراف معياري (0.812).

4. أهم عبارة من عبارات محور إدارة الجودة التدريب من وجهة نظر العينة هي (تضع الشركة ميزانية للتدريب بهدف تحسين الأداء) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.10) بانحراف معياري (0.885).

اختبار الفروق لعبارات (محور إدارة الجودة) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار ( $\chi^2$ ) لدلالة الفروق.

جدول يوضح نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور ، اختبار الفروق لعبارات المحور

المحور الثالث : أداء المنشأة

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات محور أداء المنشأة

جدول رقم (12)

م	العبارة	الوصف	الخيارات				
			اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تعمل الشركة علي تقليل تكاليف الأداء	العدد	32	98	40	38	2
		النسبة %	15.2	46.7	19	18.1	1
2	يتسم اداء العاملين بالشركة بالكفاءة	العدد	26	118	40	25	1
		النسبة %	12.4	56.2	19	11.9	0.50

3	18	44	116	29	العدد	3 الأداء المتميز بالشركة مكنها من تحقيق ميزة تنافسية
1.40	8.8	21	55.2	13.8	النسبة %	
6	32	44	100	29	العدد	4 توظف الشركة العاملين وفق خطط موضوعة مما حسن من الأداء
2.90	15.2	21	47.6	13.8	النسبة %	
9	33	42	101	25	العدد	5 التكنولوجيا المستخدمة بالشركة أدت الي سرعة إنجاز الأعمال
4.30	15.7	20	48.1	11.4	النسبة %	
10	32	34	109	25	العدد	6 أداء الإدارات والأقسام بالشركة يتم وفق الأداء المخطط له
4.8	15.2	16.2	51.9	11.9	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول ما يلي:

1. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تعمل الشركة على تقليل تكاليف الأداء حيث بلغت نسبتهم (61.9%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (19.1%)، أما نسبة المحايدین بلغت (19.0%).
2. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يتسم أداء العاملين بالشركة بالكفاءة حيث بلغت نسبتهم (68.6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (12.4%)، أما نسبة المحايدین بلغت (19%).
3. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الأداء المتميز بالشركة مكنها من تحقيق ميزة تنافسية حيث بلغت نسبتهم (68.8%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10.2%)، أما نسبة المحايدین بلغت (21.0%).
4. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن توظف الشركة العاملين وفق خطط موضوعة مما حسن من الأداء حيث بلغت نسبتهم (61.4%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (17.6%)، أما نسبة المحايدین بلغت (21.0%).
5. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة بالشركة أدت إلى سرعة إنجاز الأعمال حيث نسبتهم (59.5%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (20.5%)، أما نسبة المحايدین (20.0%).
6. إن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يتم إعلام الأقسام باحتياجات العملاء للعمل على تحقيقها حيث بلغت نسبتهم (63.8%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (20.0%)، أما نسبة المحايدین (16.2%).

الإحصاءات الوصفية لعبارات محور أداء المنشأة:

جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات المقياس وترتيبها وفقا لإجابات المستقضي منهم

جدول رقم (13) الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور

الترتيب	الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارات
3	أوافق	0.987	3.57	تعمل الشركة علي تقليل تكاليف الأداء
2	أوافق	0.857	3.68	يتسم اداء العاملين بالشركة بالكفاءة
1	أوافق	0.861	3.71	الاداء المتميز بالشركة مكنها من تحقيق ميزة تنافسية
4	أوافق	0.998	3.55	توظف الشركة العاملين وفق خطط موضوعة مما حسن من الاداء
6	أوافق	1.032	3.48	التكنولوجيا المستخدمة بالشركة ادت الي سرعة إنجاز الأعمال

5	لا أوافق	1.041	3.51	اداء الإدارات والاقسام بالشركة يتم وفق الاداء المخطط له
---	----------	-------	------	---

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

يتضح من الجدول ما يلي:

محور أداء المنشأة من وجهة نظر العينة هي الأداء المتميز بالشركة مكنها من تحقيق ميزة تنافسية حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (3.71) بانحراف معياري (0.861).

اختبار الفروق لعبارات (محور إدارة الجودة) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام اختبار ( $\chi^2$ ) لدلالة الفروق. جدول (14) نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور، اختبار الفروق لعبارات المحور

م	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	مستوي الدلالة
1	تعمل الشركة علي تقليل تكاليف الأداء	115.62 .13	0.000 .14	15. قبول

18. قبول	0.000.17	190.62.16	2 يتسم أداء العاملين بالشركة بالكفاءة
21. قبول	0.000.20	184.43.19	3 الأداء المتميز بالشركة مكنها من تحقيق ميزة تنافسية
24. قبول	0.000.23	117.95.22	4 توظف الشركة العاملين وفق خطط موضوعة مما حسن من الأداء
27. قبول	0.000.26	117.62.25	5 التكنولوجيا المستخدمة بالشركة أدت الي سرعة إنجاز الأعمال
30. قبول	0.000.29	142.05.28	6 أداء الإدارات والأقسام بالشركة يتم وفق الأداء المخطط له
34. قبول	0.000.33	114.22.32	31. جميع العبارات

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2023م

بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة الاولى (115.62) و القيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن

ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن تعمل الشركة على تقليل تكاليف الأداء.

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (190.62) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن يتسم أداء العاملين بالشركة بالكفاءة.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (184.43) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن الأداء المتميز بالشركة مكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (117.95) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن توظف الشركة العاملين وفق خطط موضوعة مما حسن من الأداء.

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (117.62) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة بالشركة أدت إلى سرعة إنجاز الأعمال.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (142.05) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون على أن أداء الإدارات والأقسام بالشركة يتم وفق الأداء المخطط له.
- 3.5. ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور (114.22)، والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين على عبارات المحور الأول.

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأداء المنشأة

من خلال البيانات نجد أن هنالك علاقة معنوية بين المتغير المستقل (متطلبات إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (أداء المنشأة) وذلك لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل، مما يؤكد على إمكانية تحسين أداء المنشأة من خلال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ونخلص الي تحقق فرضية الدراسة.

رابعاً: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

1. تقدم قيادة شركة مطار الخرطوم الدولي التسهيلات اللازمة لإنجاز التغيير.
2. توجد مقاومة من العاملين بالشركة لعملية التغيير.
3. تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف الشركة.
4. تقوم الإدارة العليا بالتحسن المستمر كمطلب من متطلبات الجودة الشاملة.
5. استخدام التكنولوجيا أدت الي سرعة إنجاز الأعمال.
6. تعمل الشركة على تقليل تكاليف الأداء بتطبيق متطلبات الجودة الشاملة.

التوصيات

1. تشجيع العاملين بالشركة على تغيير أفكارهم تجاه التغيير وتطبيق متطلبات الجودة الشاملة.
2. أعلام الأقسام باحتياجات العملاء والعمل على تحقيقها.
3. استخدام الأساليب المبتكرة من أجل تحسين أداء العمل.
4. دعم الأنشطة التدريبية عن طريق إقامة دورات تدريبية بشكل مستمر.
5. العمل على انتقاء كوادر متخصصة ومؤهلة.

#### المراجع:

1. بهجت راضي وهشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم والفلسفة والتطبيقات)، القاهرة، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016م.
2. رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، 2014م.
3. سيد سالم عرفة، اتجاهات معاصرة في إدارة التغيير، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2012م.

4. عقلة محمد المبيضين وأسامة جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2001م

5. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط- التنظيم- الرقابة، عمان، دار رزان للنشر والتوزيع، 2007م.

6. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2004م .

7. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن في تطوير المنظمات، ط1، القاهرة، 2014م

8. مزمل علي محمد عثمان، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الرشد ناشرون، 2015م.

9. وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، عمان: دار اليازوري العلمية، 2011م.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. تھاني إبراهيم محمد، أثر التنظيم الإداري في أداء المنظمات العاملة في مجال تنمية المرأة في السودان 2000-

2010م)، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية ن الخرطوم، 2013م.

2. عبد الحافظ خلف الله، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على منظمة الدعوة

الإسلامية 2009- 2014 م، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية،

الخرطوم، 2015م

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

<http://www.ituarabic.org/11thhrmeeting/doc10/> صلاح الدين دسوقي-

إدارة التغيير- نموذج مقترح لدور إدارة الموارد البشرية بمنشآت الاتصالات ، الاثنين الموافق 2015/08/02م

الساعة 2:30م.

ضبط الربح في البنوك التشاركية المغربية: بين نصوص القانون البنكي ووظيفة اللجنة الشرعية

للمالية التشاركية

**Regulating Profit: Comparative Analysis between Moroccan Banking Law**

**and the Role of the Sharia Supervisory Committee for Participatory**

**Finance**

الدكتور اسمعيل المهدي

**ISMAIL EL MAHDI**

وزارة التربية الوطنية

المملكة المغربية

**[i.elmahdis.ced@uca.ac.ma](mailto:i.elmahdis.ced@uca.ac.ma)**

2024 / 1446

Received | 29 | 09 | 2024 – Accepted 26 | 10 | 2024 – Available online 15 | 01 | 2025

---

## Abstract

Profit is the growing portion of wealth; it is one of the primary objectives that drive investment in general. Moreover, achieving profit and avoiding loss is the true rationale behind the existence of banks, which have the right to maximize their wealth. However, banks are obliged not to prioritize profit maximization at the expense of societal needs. This raises the central question: To what extent can the regulations governing profit in participatory banks prevent customer exploitation while ensuring bank profitability? Achieving public welfare is a fundamental legal principle that obliges the state to protect consumers from the widening profit margins of participatory banks. In addressing this, I adopted an analytical method by examining the views of scholars, both past and present, and favoring the opinion supported by legal evidence and aligned with the broader objectives of Islamic law (Maqasid al-Sharia). The study yielded several findings, including that the establishment of regulatory standards for profit is intended not only to ensure profitability but also to forbid the wrongful appropriation of people's wealth or causing harm to them.

Keywords: Profit; Moroccan Banking Law; Sharia Supervisory Committee; Regulatory standards; Pricing.

## ملخص:

يعد الربح ذلك القدر النامي من المال؛ فهو من الأهداف الأساسية الدافعة إلى الاستثمار بشكل عام. كما أن تحقيق الربح واجتناب الخسارة هو السبب الحقيقي وراء وجود البنوك. هذه الأخيرة من حقها تعظيم ثروتها. ومن الواجب عليها في المقابل ألا يكون تعظيم الأرباح على حساب حاجات المجتمع. وهو ما دفعني للجواب على التساؤل المركزي الآتي: إلى أي حدّ يمكن القول بأن القوانين الناظمة للربح في البنوك التشاركية تمنع استغلال الزبون وتحقيق ربح البنوك؟ ذلك أن تحقيق المصالح العامة للمجتمع يعدّ ضابطاً شرعياً يلزم الدولة الدفع به قصد حماية المستهلك من اتساع دائرة هامش ربح البنوك التشاركية. اعتمدت في بيان ذلك المنهج التحليلي ببيان أقوال العلماء قديماً وحديثاً، مع ترجيح القول المستند على الأدلة الشرعية والمحقق للمقاصد العامة للشرعية. وقد توصلت لمجموعة من النتائج منها: أن وضع معايير ناظمة لتحقيق الربح يكون الهدف منه بالإضافة لضمان الربح، تحريم أكل أموال الناس بالباطل أو الإضرار بهم. الكلمات المفتاحية: الربح، القانون البنكي المغربي، وظيفة اللجنة الشرعية، المعايير الناظمة.

## الإطار العام للبحث:

يعتبر البنك التشاركي مؤسسة تجارية أقيمت من أجل تحقيق الربح وتنمية المال، وذلك من خلال مجموعة من الصيغ التمويلية التي صدر فيها رأي بالمطابقة من طرف اللجنة الشرعية التابعة للمجلس العلمي الأعلى. غير أن تسمية عقود المعاوضات "تجارة" 1 تجوز فيها الزيادة بلا حدود، فتح المجال للبنوك التشاركية (الإسلامية) بأن تتجاوز الحد المعقول في تقدير الأرباح، والعوائد بصورتين متناقضتين بين المودعين الذين يتحصلون على عوائد أقل من استثماراتهم مقارنة مع المساهمين، والزبناء المضطرون الذين يدفعون نظير حصولهم على التمويل مبالغ طائلة تحت مظلة شرعية المعاملة.

فمثلا صيغة المراجعة للآمر بالشراء أصبحت تعرف إقبالا متزايداً من المواطنين المغاربة إدراكاً منهم بأهمية عدم التعامل مع البنوك التقليدية، غير أنه في المقابل يشكون من غلاء هذه المعاملة مقارنة مع نظيرتها المعتمدة بالبنوك التقليدية، الشيء الذي أصبح معه من الضروري توجيه الدراسات نحو حقيقة هامش الربح المعتمد بالبنوك التشاركية، والبحث عن مسوغات وحلول لهذا الغلاء حتى لا تسقط البنوك التشاركية في دائرة فقدان السمعة. والأمر نفسه يقال عند الحديث عن عوائد أموال المودعين المحدودة مقارنة بالأرباح الكبيرة للمساهمين.

وحتى عند الحديث عن المسؤولية الاجتماعية تجدهم يعترضون عن ذلك مع تعليل موقفهم بكونه يتعارض مع هدفهم الأساس المتمثل في تعظيم الأرباح والعوائد.

إنّ موضوع الربح يعد من المواضيع المتشعبة والمتداخلة بين علم الفقه، والقانون والاقتصاد، فهو يمس الحياة العملية (الاقتصادية) للفرد في المجتمع، كما يمس المؤسسات الاقتصادية القائمة (الأخلاقية)، من هنا تظهر أهمية الموضوع محل الدراسة.

<sup>1</sup> - فالنجارة مقابلة الأموال بعضها ببعض، وقيل كل معاوضة تجارة على أي وجه كان العوض.  
ينظر: الإمام ابن العربي؛ أحكام القرآن، ج 1، ص 241. الإمام القرطبي؛ الجامع لأحكام القرآن، ج 5، ص 152.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يناقش موضوعاً حساساً تضاربت فيه المذاهب الفكرية قديماً وحديثاً بين مؤيد ومعارض، ذلك أن الربح يعد الحافز الرئيس لقيام الأنشطة الاقتصادية المختلفة، غير أن إطلاقه دون قيد يطرح مجموعة من التساؤلات حول مفهوم التنمية الشاملة، وتحقيق العدالة بين مجموعة أفراد المجتمع.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال المركزي التالي:

إلى أي حد يمكن القول بأن القوانين الناظمة للربح في البنوك التشاركية تمنع استغلال الربون وتحقيق ربح البنوك؟  
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

ما هي المعايير المعتمدة لدى البنوك التشاركية في تقدير هامش الربح؟ وهل واقع الحال يجيز لنا الحكم على أن هامش الربح لدى البنوك تجاوز الحدود المعقولة لإطلاق صفة البنك (الإسلامي) على المؤسسة؟ وهل بات من الضروري وضع ضوابط ناظمة تضبط حدود العلاقة الربحية في الصيغ التمويلية بغية الحد من استغلال حاجات المتعاملين؟ ثم ألا يمكن القول إن من القضايا الجوهرية لعمل اللجنة الشرعية والتي يجب الخوض فيها، بل والتقرير في تحديد قواعدها مسألة هامش الربح، خاصة إذا استحضرننا في المقام مقولة أن البنوك التشاركية خادمة للاقتصاد الوطني وللتنمية الشاملة؟

على أن الإجابة على هذه الأسئلة ستتم وفق المنهج الوصفي ثم المنهج التحليلي، معتمداً في ذلك الخطة التالية:

1. مفهوم الربح لغة واصطلاحاً، وحدود علاقته بالربا الحرام.
  2. المحددات القانونية المعتمدة في تحديد هامش الربح بالبنوك التشاركية.
  3. المعايير الناظمة لتحقيق الربح في الشريعة الإسلامية.
  4. منهج الإسلام في تعظيم الربح وعلاقة ذلك بواقع البنوك التشاركية.
  5. دور اللجنة الشرعية في تسعير ربح البنوك التشاركية.
- ثم خاتمة بأهم النتائج والتوصيات.

## 1. مفهوم الربح لغة واصطلاحاً، وحدود علاقته بالربا الحرام.

تطلق كلمة الربح في اللغة ويراد بها:

- معنى النماء في التَّجَرُّ؛ جاء في اللسان قوله: الرَّبْحُ، والرَّيْحُ التَّمَاءُ في التَّجَرُّ. ( ابن منظور. 1955م: 442/2).

- معنى الكسب؛ يقول الإمام الزمخشري: {رَبِحَ في تجارته.. واشترى سلعة يطلب فيها الربح... أي يطلب الأرباح ويتكسب} (الزمخشري. 1965م: 255)، وجاء في المعجم الوسيط معنىً إضافي فقال: {الرَّبْحُ المكسبُ، وما يدفعه المقترضُ من زيادةٍ على ما اقتضه وفقاً لشروط خاصة}. (الزيات أحمد وآخرون. 322/1).

- معنى الفضل والزيادة؛ قال ابن فارس: {رَبِحَ: الرِّاءُ والبَاءُ والحَاءُ، أصلٌ واحدٌ يدلُّ على شَفَّ في مبيعة. من ذلك ربح فلان في بيعه يربح إذا استشفَّ} (ابن فارس. 1970م: 474/2)؛ أي الفضل والزيادة في البيع. فالربح بهذه المعاني يعني الزيادة والنماء الناتج عن عملية التجارة، فهو بهذا ضد الخسارة فيكون من معانيه عدم الخسارة، سواء أكان التَّمَاءُ في التَّجَرُّ أم لم يكن، وسواء أحصل فضل على رأس المال أو لم يحصل. جاء في المنجد في اللغة: {الرَّبْحُ، والرَّيْحُ والربحان: ضدُّ الخسارة}. (كرام. 1976م: 210).

الربح في الاصطلاح: ذهب ابن خلدون إلى القول بأن الربح هو "ذلك القدر النامي من المال"، (ابن خلدون. 2003م: 420). وهو تعريف قريب من دلالاته اللغوية التي تفيد الفضل على رأس المال. ومن التعاريف المخصصة لمعنى الربح أذكر:

- تعريف ابن العربي: الربح ما يكتسبه المرء زائداً على قيمة معوضه فيأذن له فيه إذا كان معه أصلُ العَوْضِ في المعاملة. (ابن العربي. 1987م: 408).

- تعريف الخطاب: ما زاد من ثمن سلع التجارة على ثمنها الأول ذهباً أو فضةً. (الخطاب. 301/2). يتضح من التعاريف السابقة أن التعريف الأول جعل فضل رأس المال يعدّ ربحاً برضى المتعاقدين، وهي زيادة تكون نتيجة عقد معاوضة بين طرفين في تجارة معينة. أما التعريف الثاني فقد جعل الربح هو الفرق بين ثمن السلعة في حالة

الشراء، متضمناً نفقات السلعة إن وجدت، وبين ثمنها في حالة البيع. وعلى هذا نجد أن فكرة الربح تقوم على نماء المال وزيادة القيمة، أي زيادة الفرق بين البيع والشراء. فيتحدد الربح بما نما من المال، وزاد عن رأس المال. وقد عرف علماء الاقتصاد الربح بأنه: "الفرق بين ثمن البيع، ونفقة الإنتاج، وأن الربح الإجمالي هو كل المكاسب التي يحصل عليها رب العمل، والربح الصافي إنما يتحقق بعد حسم كل المصاريف". (صالح. 1931م: 238. منقول عن: القرة داغي. 1430هـ: 4. تم تحميله يوم 10 ماي 2021 على الموقع الإلكتروني: <http://www.imtithal.com>).

وارتباطاً بموضوع الدراسة فإن فلسفة البنوك التشاركية تقوم على المشاركة في الربح والخسارة، والتي يصعب قياسها إلا بعد انتهاء البنك من تقديم الخدمة أو العملية محل التعاقد. وهو خلاف ما عليه الأمر في البنوك التقليدية التي تحدد تكلفة الائتمان بموجب سعر الفائدة، والذي يعدّ عاملاً محمداً لاتخاذ القرار في طلب التمويل من عدمه. غير أن تحديد نسبة الفائدة من طرف البنك المركزي وإلزام البنوك التشاركية عدم الخروج عنها يطرح التساؤل حول طبيعة العلاقة بين تسعير الربح في البنوك التشاركية بنسبة الفائدة في البنوك التقليدية. وهو ما دفع بالكثير من المتعاملين إلى القول بأن صورة التمويل بالبنوك التقليدية كالتمويل بالبنوك التشاركية.

ولإزالة هذا الخلط الشائع بين الناس يقتضي بيان الفرق بين الزيادة في الربح والزيادة في الربا بحيث يمكن القول: أولاً: أن ربط الناس بين الربح في البنوك التشاركية بالفائدة في البنوك التقليدية تجنّب واضح على البنوك التشاركية، وتجاهلٌ للمبدأ الأساسي الذي تقوم عليه، والقائم على أساس المعاملات المشروعة كالمضاربة، والمراجحة وغيرها، وهو خلاف ما عليه الأمر في البنوك التقليدية. ولذلك أحل الله الربح في البيع وحرّم الزيادة في الربا.

ثانياً: أن هامش الربح ليس حيلة لأخذ الربا كما ذهب إلى ذلك الدكتور أحمد النجار. (آيت الغازي. 2013م: 197) غير أن هذا لا يعني أن هامش الربح في البنوك التشاركية ليس في حاجة إلى تقنين وذلك ما سنبينه في حينه. ثالثاً: أن الزيادة الناتجة عن الربح هي زيادة مرتبطة بالعمل والجهد الذي يحول المال من حال إلى حال، في حين أن الزيادة الناتجة عن الربا مؤداها مبادلة الجنس بجنسه مع الزيادة في انفصال تام عن البذل والعمل، كما في القروض الربوية وهو ما لا يتطابق مع الزيادة في المراجحة للأمر بالشراء ذلك أنها تعدّ أحد وسائل التبادل، والمبادلة هنا لا تنصب

على عوضان من نفس الجنس مثلاً (نقد بنقد)، وإنما تتعلق بمقابلة (ثمن بسلعة). (آيت الغازي. 2013م: 188-189)

## 2. المحددات القانونية المعتمدة في تحديد هامش الربح بالبنوك التشاركية.

ويتحقق ذلك من خلال التطرق للعناصر التالية.

### 1-2 الطريقة المعتمدة في تحديد الربح.

نصّ المشرع المغربي على أن الأصل في الربح الحرية وعدم التحديد، فقد ورد في المادة 2 من القانون رقم 104.12 المتعلق بالمنافسة وحرية الأسعار التأكيد على مبدأ حرية أسعار السلع والمنتجات والخدمات اعتماداً على العرض، والطلب والمنافسة الحرة. فقد جاء في الفقرة الأولى من المادة أعلاه: "باستثناء الحالات التي ينص فيها القانون على خلاف ذلك، تحدد أسعار السلع والمنتجات والخدمات عن طريق المنافسة الحرة". ( القانون رقم 104.12 المتعلق بجزية الأسعار والمنافسة. 1435هـ/2014)

أما الفقرة الثانية فقد أعطت للإدارة الحق في التدخل من أجل تحديد أسعار بعض السلع والمنتجات والخدمات، وذلك بوضع قائمة بنص تنظيمي بعد استشارة مجلس المنافسة، وهو أمر يتوقف على تحقق مسبباته المنصوص عليها في المادة الثالثة والمحددة في:

1. احتكار قانوني أو بفعل دعم الإدارة لبعض القطاعات أو المواد عند الإنتاج أو التسويق؛

2. صعوبات في التمويل؛

3. مقتضيات قانونية وتنظيمية. (القانون رقم 104.12 المتعلق بجزية الأسعار والمنافسة. 1435هـ/2014)

بالرجوع إلى القانون البنكي رقم 103.12 المتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات الاعتبارية في حكمها نجده في القسم الثالث الخاص بالبنوك التشاركية تطرق لهامش الربح من خلال المادة 58 عندما تحدث عن مفهوم المراجعة فقد نصت على أن المراجعة: "هي كل عقد يبيع بموجبه بنك تشاركي منقولاً أو عقاراً محددًا وفي ملكيته لعميله بتكلفة اقتناءه مضاف إليها هامش ربح متفق عليهما مسبقاً". (القانون البنكي رقم 103.12 المتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات الاعتبارية في حكمها. 2015م: 462)

فهذه المادة صريحة في أن تحديد هامش الربح يكون بين طرفي العقد بعد تحقق التوافق وحصول الاتفاق بينهما، وهو أمرٌ أكدت عليه المادة 3 من منشور والي بنك المغرب رقم 17/و/1 حين نصت على أنه: "يقصد بعقد المراجعة كل عقد تباع بموجبه مؤسسة منقولاً أو عقاراً محددًا في ملكيتها، لعمليها بتكلفة اقتنائه مضافاً إليها هامش ربح متفق عليهما مسبقاً بين طرفي العقد". (منشور والي بنك المغرب رقم 17/و/1. 2017م: 579)

ومما نستخلصه من المادتين أعلاه أن المشرع المغربي ترك حرية التعاقد لطرفي العقد فلم يضع للربح حداً معيناً، بل اكتفى ببيان الطريقة المعتمدة في تحديده والقائمة على التراضي والاتفاق.

أما في الودائع الاستثمارية فقد اعتمد المشرع نهج السابق القائم على الاتفاق، حيث نصت الفقرة الثانية من المادة 7 من منشور والي بنك المغرب رقم 17/و/2 على أنه: "يقصدُ بناتج الاستثمارات، الأرباح المحققة بعد خصم التكاليف المباشرة الناتجة عن عملية الاستثمار وفق ما اتفقت عليه المؤسسة مع أصحاب الودائع". (منشور والي بنك المغرب رقم 17/و/2. 2017م) وقد عمل المشرع على تفعيل مقتضى هذه الفقرة في نموذج عقد توظيف ودیعة الاستثمار حيث بينت أن حصة الأرباح يتم تقسيمها بين المؤسسة والعميل بحسب النسبة المئوية المتفق عليها في عقد الوديعة. فقد نصت الفقرة 5 من المادة 7 الخاصة بالتزامات البنك على أنه:

"يجب على البنك أن يقوم، بالنسبة لكل محفظة استثمارية، حسب الوتيرة المتفق عليها في هذا العقد، بتتبع ما يدرج فيها وما يخصم منها، وما هو موجود فيها وخصوصاً: ..، حصة الأرباح التي تعود إلى البنك التي تشكل العائد الذي سيتلقاه، وحصة الأرباح التي تعود للعميل، الكل حسب نسب التوزيع المتفق عليها في العقد". (رأي اللجنة الشرعية للملية التشاركية رقم 38. 2019م)

2-2. قابلية الربح في البنوك التشاركية للزيادة.

من الأمور المقررة قانوناً أن الربح المتفق عليه في المراجعة يكون ثابتاً وغير قابل للزيادة والتغيير فقد نصت المادة السادسة من منشور والي بنك المغرب رقم 17/و/1 على أنه: "يحدد ثمن البيع لزاماً في عقد المراجعة، سواء تعلق الأمر بتكلفة الاقتناء أو هامش الربح ويجب أن يكون كل منهما ثابتاً، وتمنع الزيادة فيهما". لكن السؤال المطروح هو أي حماية للعميل في حالة حدوث تراجع مهول لقيمة المبيع خاصة في ظل التغيرات التي تعصف بالعالم بسبب جائحة كورونا المستجد؟

أما في وديعة الاستثمار فالأمر خلاف ذلك حيث أعطى المشرع المغربي للبنك التشاركي إذا رأى الحاجة إلى تعديل نسب الأرباح فإن عليه إخطار العميل، والحصول على موافقته من أجل سريان مفعول نسب التوزيع الجديدة في فترة الحساب الموالية، وفي حالة التعبير صراحة بعدم الموافقة ففي هذه الحالة يستمر العقد سارياً وفق نسب التوزيع المتفق عليها مسبقاً. (المادة 17 من الرأي 38 المتعلق بنموذج عقد توظيف وديعة استثمارية. 2019م) فالظاهر أن المادة عملت على ضمان حقوق البنك التشاركي من حيث زيادة منافعها وتقليص منافع الطرف الآخر، ولا أظن أن المؤسسة ستعمل يوماً على إعادة النظر في نسبة الربح بغية زيادة أرباح العميل. كما أن من الإشكالات المطروحة هنا هو في حالة عدم صدور الرأي الصريح من طرف العميل بالموافقة أو عدمها، فإن العقد أعطى للبنك تنفيذ النسبة الجديدة التي طرحها على العميل، وهو أمرٌ فيه تجني على حقوق العميل، وضرب للقواعد القانونية والشرعية التي تنصّ على أنه في باب المعاملات "لا ينسب لساكت قول".

ولعل الملاحظة الأساسية الممكن تحديدها من خلال النموذجين أعلاه هو ازدواجية المعايير حول ضمان حقوق كل من العميل والمؤسسة في تحديد الربح. وهو ما يدفعنا للتساؤل عن مدى قوة العميل في تحديد هامش الربح في العمليات التمويلية؟

3-2. سلطة إرادة العميل في عمليات البنوك التشاركية.

من الأمور الأساسية لتحقيق أثر العقد تحقق إرادة المتعاقدين، ففي الواقع المعيش نجد أكثر الأشياء المتبادلة ليس لها ثمن دقيق في سوق التعامل، كما يتفاوت الناس في إتقان فن المساومة والمماكسة الذي يتم به إنجاز التعاقد في كثير من الأحيان.

مراعاة لهذا الواقع أكد الفقه أن العقد يكون عادياً وصحيحاً ولو وجد تفاوتاً بين العوضين ما دام أن هذا التفاوت لم يتجاوز "ما يتغابن فيه الناس". (الخمليشي. 2010م: 33/8) وما دام سلطان الإرادة محقق. غير أنه في معاملات البنوك التشاركية تكاد تنتفي سلطة الإرادة (لدى العميل)، وذلك لكون البنوك تخضع لضوابط قانونية ملزمة وصارمة من جهة، وهي من جهة أخرى ضامنة لقوة المؤسسة على الطرف الضعيف (العميل). وعلى هذا فالنظر إلى نسبة الربح في البنوك التشاركية يلزم أن تخضع لقواعد تحكم خصوصية التعاقد فيه، وتراعي القيود المفروضة على الزبون، وكذا

الحاجة الدافعة إلى طلب التمويل مع قلة ذات اليد. وعليه يمكن القول ختاماً أن الربون لا يساهم في تحديد الأرباح سواء في الودائع الاستثمارية التي يكون الربح فيها له، ولا في المراجحات التي يكون الربح فيها عليه.

4-2. القوانين الضامنة لمنع الإثراء غير المشروع. يمكن إجمالها في:

- تحديد السعر لمئات السلع والخدمات؛
- قوانين حماية المنافسة ومنع الاحتكار؛
- قوانين حماية المستهلك؛
- قوانين الضمان الاجتماعي بمفهومها الواسع؛
- قانون الضريبة التصاعدية على الأرباح.

غير أن هذه القوانين غير كفيلة حالياً بتقنين هامش الربح في معاملات البنوك التشاركية وهو أمر نزيد البحث فيه بالانتقال إلى المطلب الثالث لبيان المحددات الشرعية لتحديد هامش الربح.

### 3. المعايير الناظمة لتحقيق الربح في الشريعة الإسلامية.

إن وضع معايير ناظمة لتحقيق الربح يكون الهدف منه بالإضافة لضمان الربح، تحريم أكل أموال الناس بالباطل أو الإضرار بهم؛ قال تعالى: {وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْخِلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ}. {البقرة. 188} ولذلك اشترطوا في الربح لكي يكون مشروعاً مجموعة من الشروط يمكن إجمالها في:

- أن يكون الربح ناتجاً عن كسب مشروع وعقود مشروعة تتوافر فيها الأركان والشروط وليس فيها مخالفة لنص من نصوص الشرع؛

- ألا يكون الربح بسبب الاستغلال أو الغش أو التدليس<sup>2</sup>
- ألا يؤدي الربح إلى تحقيق غبن فاحش للطرف الآخر.

<sup>2</sup>- عرف ابن عرفة التدليس والغش في البيع بمعنى واحد فقال: "إبداء البائع ما يوهم كمالاً في مبيعته كاذباً أو كتم عيبه". فهو إغراء للعاقده وخبديته ليمضي العقد على أنه في مصلحته وهو خلاف ذلك.  
قاضي الجماعة؛ شرح حدود أبي عبد الله بن عرفة، 1992م، 376.

■ ألا يكون الربح ناتجاً بسبب الاحتكار<sup>3</sup> في الطعام ونحوه، ( القرّة داغي. 1430هـ : 6) ففي الحديث أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "مَنْ اخْتَكَرَ فَهُوَ خَاطِئٌ". (أخرجه الإمام مسلم رقم: 1605) وفي رواية ابن ماجة عن عمر رضي الله عنه مرفوعاً: " مَنْ اخْتَكَرَ عَلَى الْمُسْلِمِينَ طَعَامَهُمْ ضَرَبَهُ اللَّهُ بِالْجُدَامِ وَالْإِفْلَاسِ ". (أخرجه ابن ماجة في سننه وإسناده حسن، كتاب البيوع، باب ما يذكر في بيع الطعام والحكرة) ومن هذه الشروط يمكن تحديد المعايير الآتية:

1-3 العمل ورأس المال.

الأصل أن الربح يُستحقّ إمّا بالمال وإمّا بالعمل؛ حيث أن استحقاق الربح لا اعتبار له إلا إذا مزج رأس المال بالعمل، فهو نتيجة لتقلب رأس المال، بحيث يتقلب من حال إلى حال، وقد صرح الإمام ابن رشد أن الذي يحسب في رأس المال في بيع المراجعة "ويجعل له حظّ من الربح ما كان مؤثراً في عين السلعة؛ مثل الخياطة، والصبغ والقصارة..". (ابن رشد الحفيد. 1997م: 329/2)

وتطبيق هذا المعيار يوضح حكمة الشريعة في تحريم الربا "فإننا نجد أن الفائدة أو الربا محرّمة لأنها عبارة عن دخل مضمون لأفراد لم يقوموا بأدنى مجهود عمليّ بمعنى أنه لم يكن لهم أيّ مساهمة في النشاط الإنتاجي". (باقر الصدر. 1987: 591/10)

2-3 الضرر.

القصد من الأحكام الشرعية جلب المصالح ودفع المفاسد والمضار عن الناس، ولذلك فالضرر ممنوع شرعاً في جميع الأمور ومنها المعاملات المالية، فهو اعتداء؛ والاعتداء منهي عنه في القرآن الكريم في عدة مواضع منها قوله تعالى: {وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ}. {البقرة. 190}

فمعيار الضرر يعتبر ضابطاً وحاكماً هاماً في جعل الربح حلالاً أو حراماً، فالاحتكار مثلاً تحصلُ بسببه مضرة شديدة للناس، ولا يكون الثمن متعادلاً مع مالية العين المحتكرة. (أبو زهرة. 1981م: 66) كما أن كثيراً من العقود المنهي

<sup>3</sup>- الاحتكار لغة مصدر حكر أي حبس فهو احتباس الشيء انتظار لغلائه، وفي الاصطلاح قال الإمام الباقي: "الاحتكار هو الادخار للمبيع، وطلب الربح بتقلب الأسواق". الإمام الباقي. 2009: 345/6.

عنها في جانب البيع سببه اقتراحها بالضرر الذي قد يلحق الثمن كما في النجش، أو أحد المتعاقدين كما في بيع الغرر، فهو بذلك معيار يميز من خلاله الحلال والحرام في العقود والمعاملات.

### 3-3 المخاطرة

وهو معيار تحدث عنه الفقهاء قديماً حيث كانوا يشيرون إلى عنصر المخاطرة وكيفية تعلق الربح والخسارة به. فقد جاء عن الإمام مالك في باب المضاربة قوله: {قلت: فلو دفعت إلى رجل مالاً قراضاً فاشتري به أرضاً أو اكتراها، واشتري زريعة وأزواجاً (أنواعاً منها) فزرع فربح أو خسر أيكون ذلك قراضاً ويكون غير متعدّ؟ قال: نعم، إلا أن يكون خاطر به في موضع ظلم أو عدوّ يرى أن مثله قد خاطر به فيضمن. وأمّا إذا كان في موضع أمنٍ وعدلٍ فلا يضمن}. (الإمام مالك. 120/5) وقد قسم العلماء التجارة إلى مراتب متعددة، وجعلوا أعلى هذه المراتب ما تعرّض لمخاطرة أكبر، فالعلو فيها يتبع مقدار المخاطرة. (أبو زهرة. 1981م: 58-59) هو ما أشار إليه الرسول صلى الله عليه وسلم عندما قال: {الجالِبُ مَرزُوقٌ، وَالْمِخْتَكِرُ مَلْعُونٌ}. (أخرجه الإمام ابن ماجة في سننه، كتاب التجارات، باب الحكرة والجلب، حديث رقم 2153)

فالجالب للسلع من الأماكن المختلفة الذي يتحمل المخاطرة بالمال أو العمل أو هما معاً استحق تحقيق الربح، لأنه اتخذ الأسباب المحققة له، وهو خلاف ما عليه المختكر من حبسٍ للسلع عن السوق منتظراً تغير وضع الأسعار دون أي مخاطرة بماله وعمله.

### 3-4 الزمن

فالزمن أو الأجل معيار يدل على أن للوقت حظ من الربح، خاصة في المعاملات المالية المؤجلة الثمن أو المثمن، ومن النماذج المشهورة للعقود الشرعية نجد بيع الأجل، والسلم والمراجمه..

### 3-5 التكلفة الحقيقية

يكشف هذا المعيار مسار الإسلام في وضعه للربح في مكانه الحقيقي دون تضخيم أو تقليل، فيكشف هذا المعيار عن الحكمة من تحريم الإسلام لكثير من المعاملات نتيجة ما تحدته النفقة عليها من زيادة في تكاليف المنتج النهائي، وبالتالي حصول البائع أو المشتري على أرباح لا يستحقها. ففي الواقع توجد جملة من المعاملات أو جملة من الأساليب التي تؤدي إلى إظهار السلعة أو الخدمة على غير حقيقتها، وتزيد من التكاليف وبالتالي تتضخم الأرباح

على حساب المستهلك. (الكفراوي. 1998م: 132) فالمبالغة في مواصفات السلعة محل التعاقد إلى درجة قد تصل إلى حدّ الكذب أو الغش الصريح في حالات كثيرة كالمبالغة في أوصاف السلع أو تزيين طريقة التمويل دون تركيز عن بيان نسبة الربح في المراجعات مثلاً كل ذلك منهّي عنه في الإسلام.

3-6 الضمان

أصل المعيار حديث عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: {الْحَرَجُ بِالضَّمَانِ}. (أخرجه الإمام الترمذي؛ الجامع الصحيح، كتاب البيوع، باب ما جاء فيمن يشتري العبد ويستغله، رقم الحديث 1285-1286، قال أبو عيسى: هذا حديث حسن صحيح) فمن هذا الحديث ذهب الأحناف 4 إلى القول بأن الضمان يعطي حقاً في الربح. وضربوا لذلك أمثلة منها أنه في شركة المضاربة نجد أن المسؤولية تقع على رب المال وعليه يستحق جزءاً من الربح، فإذا تحولت المسؤولية بسبب ما إلى المضارب (العامل) فإنه بضمانه يستحق كلّ الربح، ويصبح رأس المال قرضاً حسناً. (الخطاط. 1994م: 154/1)

وقد سبقت الإشارة إلى قول الإمام الكاساني من أن "الأصل أن الربح إنما يستحق عندنا إما بالمال وإما بالعمل وإما بالضمان.. وأما بالضمان فإن المال إذا صار مضموناً على المضارب يستحق جميع الربح ويكون ذلك بمقابلة الضمان خراجاً بضمان.. فإذا كان ضمانه عليه كان خراجه له..". (الكسائي. 3545/7)

مما سبق بيانه يمكن القول إن الإسلام وضع مجموعة من المعايير المبررة لنشوء واستحقاق الربح. غير أن السؤال الذي نطرحه هنا يتمحور حول حدود هذا الربح؟ أو بمعنى آخر هل هناك حدّ معيّن للربح في الإسلام أم لا؟

#### 4. منهج الإسلام في تعظيم الربح وعلاقة ذلك بواقع البنوك التشاركية.

بداية يمكن القول بأنه لم ترد نصوص من القرآن ولا من السنة تضع حدّاً معيناً للربح. وقد اختلف الفقهاء قديماً وحديثاً حول الربح الفاحش، وما هي الآثار المترتبة عليه؟ غير أن ما يهمنا في هذا العنصر هو بيان المنهج الوسط للإسلام في تعظيم الربح دون استغلال الحاجات الناس. وقد وضع الإمام الغزالي قاعدة للربح بين فيها أن وضع البنك يكون أفضل عندما يسعى إلى تحقيق حدّ معقول من الربح، وتحقيق بذلك ربحاً إجمالياً أعلى، فيقول: {من قنع بربح قليل كثرت معاملاته واستفاد من تكررها ربحاً كثيراً، وبه تظهر البركة}. مستشهداً في ذلك بفعل علي رضي الله عنه الذي

<sup>4</sup>- وهو خلاف ما عليه الجمهور من أن استحقاق الربح يكون بنماء المال

كان يدور في سوق الكوفة ويقول: {معاشر التجار خذوا الحق تسلموا، ولا تردوا قليل الربح فتحرموا}. (الغزالي. 793/5)

إن طلب الربح الكثير والمغالاة فيه قد يكون سبباً في ارتفاع كثير من السلع وبالتالي تؤثر زيادة هامش الربح في ارتفاع الأسعار وإحداث الضرر والضيق بالناس. كما يؤثر هامش الربح على انخفاض الربح الإجمالي نتيجة لانخفاض حجم المبيعات بسبب ما يحدثه المشروع من زيادة في ربحه عن الوحدة التي يقوم ببيعها. (شحاتة. 1402هـ: 48/1)

ومعنى ذلك أن هناك علاقة بين الربح اليسير وبين حجم المبيعات، فكلما انخفض الربح زاد حجم المبيعات فيزيد بذلك الربح الإجمالي، والعكس صحيح. وعلى هذا فمن مصلحة البنك التشاركي البعد عن الربح الفاحش الذي يطبع بعض عملياته والاعتماد على تحقيق الربح المعتدل (وبلغة التسويق الربح التنافسي في مقابل الأسعار التنافسية)، وذلك بهدف تحقيق الربح التراكمي الكلي.

وقد كان هذا حال الصحابة رضي الله عنهم بالرضى بالقليل من الربح، وقد بين الإمام الشاطبي مسلكهم هذا فقال: {وإذا ثبت ذلك (الخصال الكريمة للصحابة) كان هؤلاء براءاً من الحظوظ 5 كأنهم عدّوا أنفسهم بمنزلة من لم يجعل له حظ، وتجدهم في الإيجارات والتجارات لا يأخذون إلا بأقل ما يكون من الربح أو الأجرة، حتى يكون ما حاول أحدهم من ذلك كسباً لغيره لا له..". (الشاطبي. 195/2) وقد فسّر الإمام الزرقاني قول النبي صلى الله عليه وسلم {سَمَحاً إِنْ بَاعَ سَمَحاً إِنْ اشْتَرَى} بأن يرضى بقليل الربح. (الزرقاني. 343/3)

وذكر ابن تيمية أن هذا "يقضي كراهة الربح الكثير الذي يزيد على قدر الأجل، لأنه يشبه بيع المضطر، وهذا يعمّ بيع المراجعة والمساومة". (البعلي. 2000م: 122-123) ولعل هذا ما دفع بكثير من العلماء للحديث عن دور التسعير في منع أصحاب رؤوس الأموال كالبنوك من المغالاة في الأسعار وهو ما يدفعنا للانتقال إلى المطلب التالي بهدف بيان أهمية التسعير والمنهج المقترح تطبيقه على البنوك التشاركية بالمغرب؟

<sup>5</sup> كل ما تمواه وتشهيه النفس.

## 5. دور اللجنة الشرعية في تسعير ربح البنوك التشاركية

إن مصطلح التسعير نجده في اللغة يطلق على تقدير السعر، والسعر هو الذي يقوم عليه الثمن وجمعه أسعار وسعروا تسعيراً أي اتفقوا على سعر معين، ويقال له سعرٌ إذا زادت قيمته. (الزيات وآخرون. 430/1). أما في الاصطلاح الفقهي فيراد به " تحديداً حاكم السوق لبائع المأكول فيه قدرًا للمبيع بدرهم معلوم". وفي لفظ أعم من سابقه نجد الإمام الشوكاني حدد التسعير بقوله: "أن يأمر السلطان أو نائبه أو كل من ولي من أمور المسلمين أمراً أهل السوق أن لا يبيعوا أمتعتهم إلاّ بسعرٍ كذا فيمنعوا من الزيادة، أو النقصان لمصلحة". (الشوكاني. 1427هـ / 22/5) فهو يفيد أن تحدد الدولة بما لها من السلطة العامة ثمناً رسمياً للسلع لا يجوز للبائع أن يتعداه.

1-5 الأصل في التسعير عدم التسعير:

إن الأصل في الشريعة الإسلامية ضمان الحرية الاقتصادية؛ التي يراعي فيها المسلم قواعد النظام الإسلامي القائم على العدالة والقناعة، وتحريم الربح الحلال، ففي الحديث: {لا يبيع حاضر لباد، دعوا الناس يرزق الله بعضهم من بعض}. (رواه الإمام مسلم في صحيحه. رقم 1223) ولذلك وردت نصوص نبوية نعت عن التسعير وغلظت القول فيه، فعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: غلأ السعر على عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم قالوا: يا رسول الله سحر لنا، فقال: {إن الله هو المسعر القابض الباسط الرازق وإني لأرجو أن ألقى ربي وليس أحد منكم يطلبني بمظلمة في دم ولا مال}. (-) رواه الإمام أبي داود في السنن، كتاب البيوع والإيجارات، باب في التسعير، رقم الحديث 3450. والإمام الترمذي؛ الجامع الصحيح، كتاب البيوع، باب ما جاء في التسعير، رقم الحديث 1214) ومعناه: "أن إجبار الناس على بيع أموالهم بغير ما تطيب به أنفسهم ظلم لهم مناف لملكها لهم". (الإمام الباجي. 2009: 6 / 351) وقد ناقش ابن تيمية هذا الحديث بأنه جاء في قضية معينة وليس لفظاً عاماً. فالحديث ورد في الامتناع عن التسعير الظالم الذي يتضمن ظلم الناس وإكراههم بغير حق على البيع بثمن لا يرضونه، كما انه صلى الله عليه وسلم يسر في مجتمع كان أصحابه أقرب إلى التقوى والخوف من الله، فتركهم لدينهم ومروءتهم. (ابن تيمية. 334).

فمن هذا الحديث وغيره استدل العلماء على عدم جواز التسعير وأنه مظلمة، ووجه الظلم الذي هو علة التحريم،<sup>6</sup> وأن الناس مسلطون على أموالهم والتسعير حجر عليهم والإمام مأمور برعاية مصالح المسلمين وليس نظره في مصلحة المشتري برخص الثمن أولى من نظره في مصلحة البائع بتوفير الثمن وإذا تقابل الأمران وجب تمكين الفريقين من الاجتهاد لأنفسهم. (الشوكاني. 1427هـ / 220/5) فالتسعير بهذا يكون من ظلم الناس في أموالهم، فهو بمثابة التصرف في أموال الغير بغير إذن. وهو نفس ما أكد عليه المشرع المغربي مما سبقت الإشارة إليه في المادة 2 من القانون 104.12. غير أن السؤال الذي يطرح هنا بقوة عندما نربط المسألة بمعاملات وأنشطة البنوك التشاركية أن القانون المنظم أعطى للبنك المركزي وضع نظام كلي يحكم العائد الأدنى الملزم للبنك التشاركي في أي عملية يقدم عليها مع العميل، ففي عمليات المراجعة للأمر بالشراء مثلاً فإن العائد الأدنى للربح يخضع لمؤشر أساسي يرتبط غالباً بسعر الفائدة، و ذلك حرصاً من البنك المركزي على خلق نوع من التوازن في المنافسة بين البنوك التشاركية والبنوك التقليدية. وهو خلاف ما عليه القاعدة أعلاه، وغيرها من حرية التعاقد (فالعميل مجبر على القبول للحاجة وعدم وجود مخرج شرعي آخر)، وحرية التفاوض حول نسبة الربح. ومنه نطرح التساؤل التالي: إذا كان البنك المركزي حدد نسبة الربح الأدنى للبنوك التشاركية ألا يمكن إسناد مهمة تحديد الربح الأعلى للجنة الشرعية للمالية التشاركية؟

2-5 المنهج المتبع في تسعير أرباح البنوك التشاركية.

قبل الحديث عن دور اللجنة نعود للتسعير لنقول بأن هناك من العلماء من بينوا أن التسعير فيه ما هو حق واجب وفيه ما هو ظلم وجور. يقول شيخ الإسلام ابن تيمية: {..ومن هنا يتبين أن السعر منه ما هو ظلم لا يجوز، ومنه ما هو عدل جائز؛ فإذا تضمن ظلم الناس وإكراههم بغير حق على البيع بثمن لا يرضونه.. فهو حرام. وإذا تضمن العدل بين الناس مثل إكراههم على ما يجب عليهم من المعاوضة بثمن المثل.. فهو جائز بل واجب}. (ابن تيمية. 76/28)

<sup>6</sup>- وقد نوقش هذا الرأي بأنه القاعدة الأصلية ولكن تقوم إلى جانبها قواعد أخرى مقررة في الشريعة، من منع الضرر وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، وإزالة الضرر الأشد بالضرر الأخف. والشريعة تمنع الظلم بكل حال سواء وقع على التجار أم على غيرهم، لذلك تمنع التسعير عندما يكون في ظلم للتجار، وتوجهه عندما يكون فيه تخليص لعامة الناس من الظلم والاحتكار والتحكم. ينظر: العبادي: الملكية في الشريعة الإسلامية، القسم الثاني، ص 306.

ولذلك قال جمع من العلماء قديماً وحديثاً بجواز التسعير بل واجب في بعض الأوقات. وقد استدلووا على ذلك بمجموعة من الأدلة نذكر منها:

- أن التسعير عند الحاجة من قبيل المصلحة العامة، ودفع الضرر عن الناس، والنفع فيه حاصلٌ للجميع. (الإمام الباجي. 2009: 352/5)

- أن التسعير مباحٌ سداً للذريعة،<sup>7</sup> ذلك أن إطلاق الحرية للأفراد في التعامل كيف يشاؤون، قد يفضي إلى الاستغلال، ورفع الأسعار، والتحكم في ضروريات الناس، فيقضي هذا الأصل بسد هذا الباب، وذلك بتقييد التعامل بأسعار معينة، ولأنّ الأضرار القادمة من ترك الأسعار حرةً توجب التدخل في أمرها حتماً. (الشوربجي . 1973م: 73-79)

كما أن المالكية جعلوا العبرة في تحريم الاحتكار إلحاق الضرر بالسوق، فكل شيء يضّرّ حسبه السوق يعتبر احتكاراً، قال ابن القاسم: "سمعت مالكا يقول: "الحكرة في كل شيء في السوق من الطعام.. وكلّ ما أضّرّ السوق". (الإمام مالك. 291/4)

فالمسلم منهي عن احتكار السلع أو الخدمات لتحقيق ربح احتكاري، فهذا ظلم لا تقره الشريعة الإسلامية تحقيقاً لمصلحة الجماعة. (الكفراوي. 134)

فإذا كان التسعير من خلال التحديد أعلاه وارتباطاً بمفهومه أعطى للدولة تحديد أئمة السلع الموجودة في السوق مراعاة للمصلحة الشرعية الواجب مراعاتها - باعتبارها من أسس المعاوزات-<sup>8</sup>، وذلك لكونه يحافظ على القدرة الشرائية

<sup>7</sup>- فهو أصلٌ في الإسلام معمول به، وبمقتضاه يمنع المكلف من بعض المباحات خوفاً من أن يتوصل بها إلى محرم.

<sup>8</sup>- ذكر الإمام ابن العربي أن مقاصد الشارع والمصالح من أساس المعاوزات فقد ذكر أن أساس المعاوزات ينبي على أربعة أدلة هي: أولاً: قوله تعالى: { وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالِكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْخِلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِيَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ } البقرة. 188. ثانياً: قوله تعالى: { وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا }.

ثالثاً: أحاديث الغرر.

رابعاً: اعتبار المقاصد والمصالح.

ينظر: ابن العربي، القسم الأول، ص 96.

لعموم المواطنين من جهة، ويمنع الاحتكار من جهة ثانية، كما أنه يساهم في تحقيق التوازن بين الدخول وتحقيق الحاجات الأساسية للناس وعلى رأسها المسكن الهنيء.

كما أن واقع الحال يظهر مدى اتساع دائرة الربح المحقق من طرف البنوك التشاركية وتجاوز الحدود المعقولة مما دفع الدكتور أحمد النجار إلى تغليظ القول في المسألة حين ذهب إلى "أن بيع المراجعة للأمر بالشراء هو أكبر حل إجرامي في التاريخ الإسلامي، فهو سعر فائدة لكنه مضمون 100% فهو معاملة ليست ببيع و لا شراء، وإنما حيلة لأخذ الربا". (آيت الغازي. 2013م: 197) وإن كنت لا أتفق معه في وصف المماثلة بين الربح والربا، فقد عاينت عقوداً في المراجعة للأمر بالشراء تجاوزت نسبة الربح الكلي فيها مقارنة مع التمويل التقليدي 40 إلى 50%، في حين أن نسبة الربح في الودائع الاستثمارية لا تتجاوز في أفضل الأحوال مع طول مدة الاستثمار 5% من العائد الربحي.

وإذا كانت اللجنة الشرعية قد تمّ تعيينها من طرف المجلس العلمي الأعلى الذي يترأسه جلالة الملك، وهي لجنة أوكل إليها وضع معايير شرعية (الرأي بالمطابقة) تعتمد البنوك التشاركية في جميع عملياتها وأنشطتها، ولا تخرج على نطاقها بل هي ملزمة بتطبيقها وتنفيذها، (المادة 56-58 من القانون 103.12 المتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات المعتمدة في حكمها) ومن أجل منع البنوك التشاركية من تجاوز الحدود المعقولة للربح (الأرباح غير العادية) 9 في العقود التمويلية خاصة المراجعة للأمر بالشراء، فإن على المشرع المغربي وتحقيقاً للمصلحة الشرعية المقصودة أن يضع نصاً تشريعياً يعطي اللجنة الشرعية الحق القانوني الملزم في وضع معيار شرعي يحدّد من خلاله سقفاً للربح المشروع في العقود الشرعية ذات الصبغة التمويلية؛ المراجعة نموذجاً.

روى أشهب عن مالك في العتبية في صاحب السوق يسعر على الجزارين لحم الضأن ثلث رطل، ولحم الإبل نصف رطل وإلا خرجوا من السوق، قال: "إذا سعر عليهم قدر ما يرى من شرائهم، فلا بأس به...".

قال الإمام الباجي: "ووجه قول أشهب ما يجب من النظر في مصالح العامة، والمنع من غلاء السعر عليهم والإفساد عليهم، وليس يجبر الناس على البيع، وإنما يمنعون من البيع بغير السعر الذي يحده الإمام على حسب ما يرى من

---

و. الأرباح غير العادية: حيث ربط الفكر الرأسمالي ذلك بوجود بعض العوامل الخارجية التي تتسبب في أرباح عالية للمنشأة، دون أن يكون المنظم (البنك) قد بذل جهداً ومن أمثلتها: الأرباح الاحتكارية التي يحصل عليها المشروع بسبب وضعه في السوق. والأرباح الناتجة عن ارتفاع كبير في أسعار السلعة بسبب الحرب، أو حدوث ارتفاع في قيمة أصول المنشأة.

المصلحة فيه للبائع والمبتاع، ولا يمنع البائع رجحاً ولا يسوغ له منه ما يضر بالناس". (الإمام الباجي. 2009: 351/6)

لكن السؤال المتبادر إلى الذهن هو كيف يمكن تحقق التسعير بما يحقق المصلحة العامة للبنوك التشاركية والعملاء على السواء؟

والجواب عن هذا يقتضي اتباع المنهج التالي:

أ- في بيان صفة التسعير: 10

قال ابن حبيب: "ينبغي للإمام أن يجمع وجوه أهل سوق ذلك الشيء، ويحضر غيرهم استظهاراً على صدقهم، فيسألهم كيف يشترون، وكيف يبيعون، فينازلهم إلى ما فيه لهم وللعمامة سداد حتى يرضوا به. قال: ولا يجبرون على التسعير، ولكن عن رضا، وعلى هذا أجازته من أجازته". (الإمام الباجي. 2009: 352/6)

فوجه الدلالة أن بهذا يتوصل إلى معرفة مصالح البنوك والعملاء، ويجعل للبنوك في ذلك من الربح ما يقوم بهم، ولا يكون فيه إجحاف بالعملاء، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود هيئة مستقلة ليست لها مصلحة خاصة، ولا ارتباط بطرف دون طرف آخر.

ب- في بيان من يسعر الربح.

سبقت الإشارة إلى أن تحرير الربح في البنوك التشاركية - خاصة في المراجعة - وعدم خضوعها لمعايير دقيقة جعل العمل الحلقة الأضعف في المعادلة، مما دفع ببعض الباحثين إلى القول بأن البنوك التشاركية أصبحت في حاجة ماسة لضبط هامش الربح وفي هذا الصدد اقترح الحسن العليج أن يقوم البنك المركزي بهذا الدور وذلك عندما قال: "يجوز للمصرف

10- وهنا نستحضر بوجه ما ذهبت إليه كل من المدرسة الاشتراكية والرأسمالية في نظرتها للربح؛ حيث نجد أن الاشتراكية وعلى رأسها ماركس ترى أن الربح فائض لا مبرر له يحصل عليه الرأسمالي دون جهد منه، ويجب التخلص منه وإعادته إلى مستحقيه. وقد حصل عليه الرأسماليون نتيجة استغلال الطبقة العاملة، ويجب أن ينتقل من المؤسسة إلى الدولة ليقضى على التراكم الرأسمالي الفردي الذي يوصل الفرد إلى مستوى الاستغلال البشع، أما الدولة الممثلة للمجتمع فهي التي تقرر عدالة توزيع الأرباح. وعلى النقيض من الفكر الاشتراكي نجد الفكر الرأسمالي وفي مقدمتهم شومبيتر يعتبر أن الربح هو العائد الذي تحققه المؤسسة نتيجة للتجديدات والابتكارات التي تحدثها، وأن الربح في رأيه محصور بالاقتصاد التقدمي فحسب. ومالك السلعة في نظر كلارك هو صاحب الحق في الأرباح، والمؤسسة في نظره هي المالكة للسلعة المنتجة. وذلك لأنه يدفع ثمن خدمات عوامل الإنتاج التي يستخدمها ومن حقه نتيجة لذلك أن يحصل على النتائج وبيعه بالثمن الذي يستطيع أن يحصل عليه. ينظر: خواجكية. 1977م: 291. ونامق. 254. ودوهيم. 1982م: 49. وانظر: أبو إسماعيل. 1966م: 477.

المركزي أن يتدخل في تحديد معدلات الأرباح إذا ما حقق ذلك المصلحة العامة، حيث يؤدي إلى منع التضخم المؤدي إلى الإخلال بالقيمة الحقيقية للنقود، كما يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية..، كما أنه مما ينبغي الإشارة إليه أن اعتماد سياسة عادلة مرتبطة بتحديد معدلات الأرباح في الأبنك التشاركية المغربية سيجنبها الفوضى التي تتخبط فيها مثيلاتها في الدول الأخرى، خصوصاً أن بعض الأبنك في دول المشرق العربي تعتمد معدل الفائدة السائد في البلد الذي تعمل به، كمييار رئيسي لتحديد معدل الربح". (العلاج. 2020م: 392-393)

وإذا كنت أتفق معه في توصيف الآثار الناجمة عن تسقيف الربح. فإن المؤسسة التي يمكنها القيام بذلك وفي حالة توفر التأطير القانوني الملزم والصريح، فالذي يمكنه القيام بهذه المهمة بكل تجرد ودون ميل هم علماء الشريعة الإسلامية الممثلين في اللجنة الشرعية للمالية التشاركية. على أنه يمكنهم الاستفادة من الخبراء الماليين، والاقتصاديين، والمحاسبين التابعين لهم في بيان الآثار المرتبطة بوضع إطار شمولي لأدنى وأعلى نسبة ربح في العقود الشرعية المعمول بها لدى البنوك التشاركية.

ولعلاقة المراجعة بشكل قوي بالعميل فإن المالكية لهم كلام قوي ومفيد يقدم نموذجاً عملياً دقيقاً في كيفية حساب الربح فيها وبخاصة في حساب التكاليف إذ يقسمونها ثلاثة أقسام هي:

- قسم لا يضاف إلى ما قامت به السلعة؛
- قسم يضاف ولا يحسب له ربح؛
- قسم يضاف ويحسب له ربح. (البعلي. 2015م: 42)

ت- في بيان العقود الممكن تسعيرها.

كل العقود التي يرى فيها أعضاء اللجنة الشرعية للمالية التشاركية أن تحقيق المصلحة الشرعية تقتضي تحقيق التوازن بين طالب التمويل، وصاحب رأس المال، سواء من جهة البنك أو العميل، أو من جهة الذي يستثمر أمواله في البنك. فتحدد هامش الربح إذن يمكن أن يشمل المراجحات والإيجارات، كما يمكن أن يشمل المشاركات في الأرباح لكل من الاستثمارات بالمشاركة والمضاربة، ومعدل أرباح الودائع الاستثمارية.

خاتمة:

أ. نتائج البحث

من خلال ما سبق بيانه في فقرات هذا البحث يمكن استخلاص واستنباط النتائج الآتية:

- فلسفة البنوك التشاركية تقوم على المشاركة في الربح والخسارة والتي يصعب قياسها إلا بعد انتهاء البنك من تقديم الخدمة أو العملية محل التعاقد، وهو خلاف ما عليه الأمر في البنوك التقليدية.
  - يعدّ الربح الدافع الحقيقي وراء المعاملات التي أقرتها الشريعة الإسلامية على اختلاف أنواع هذه المعاملات وأغراضها، لذا عملت الشريعة الإسلامية على ضبطه بالشعر الحنيف، وبما يحقق مصالح الفرد والجماعة معاً.
  - إن المشرع المغربي أقر أن الأصل في الربح الحرية وعدم التحديد، واكتفى ببيان الطريقة المعتمدة في تحديده. منطوق المادة 2 من القانون 104.12 والمادة 58 من القانون 103.12.
  - من الملاحظات الأساسية على القوانين المعتمدة في الدراسة ازدواجية المعايير حول ضمان حقوق كل من العميل والمؤسسة في تحديد الربح.
  - أنه في معاملات البنوك التشاركية تكاد تنتفي سلطة الإرادة (لدى العميل)، وذلك لكون البنوك تخضع لضوابط قانونية ملزمة وصارمة من جهة، وهي من جهة أخرى ضامنة لقوة المؤسسة على الطرف الضعيف (العميل).
  - أن وضع معايير ناظمة لتحقيق الربح يكون الهدف منه بالإضافة لضمان الربح، تحريم أكل أموال الناس بالباطل أو الإضرار بهم.
  - الزبون لا يساهم في تحديد الأرباح سواء في الودائع الاستثمارية التي يكون الربح فيها له، ولا في المرابحات التي يكون الربح فيها عليه.
  - القوانين الضامنة لمنع الإثراء غير المشروع غير كفيلة حالياً بتقنين هامش الربح في معاملات البنوك التشاركية.
- ب. توصيات البحث: مما يوصي به الباحث في بحثه؛
- أن على المشرع المغربي وتحقيقاً للمصلحة الشرعية المقصودة أن يضع نصاً تشريعياً يعطي اللجنة الشرعية الحق القانوني الملزم في وضع معيار شرعي (رأي) يحدّد من خلاله سقفاً للربح المشروع في العقود الشرعية ذات الصبغة التمويلية، والاستثمارية.
  - يلزم وضع قوانين ضامنة لمنع الإثراء غير المشروع، مع وجوب مراعاتها لخصوصية معاملات البنوك التشاركية.

- أن من حق البنوك التشاركية تعظيم مداخنها والأرباح المحققة من المعاملات والأنشطة التي تباشرها، غير أنه في المقابل يجب عليها مراعاة الحاجات المجتمعية وأخذ ذلك بعين الاعتبار في خلق التوازن بين مقدار التمويل ونسبة الربح المحقق.

### لائحة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم.

1. ابن العربي؛ أبو بكر محمد بن عبد الله، أحكام القرآن، تحقيق علي محمد البجاوي، 1987، دار المعرفة ودار الجليل، بيروت - لبنان.
2. ابن تيمية؛ أحمد عبد الحلیم، الحسبة في الإسلام، ضمن كتاب في التراث الاقتصادي الإسلام.
3. ابن تيمية؛ مجموع فتاوى ابن تيمية، جمع وترتيب عبد الرحمن بن محمد بن قاسم، بدون تاريخ، مكتبة المعارف، المغرب.
4. ابن خلدون؛ عبد الرحمان، تاريخ ابن خلدون، 2003، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت.
5. ابن رشد؛ أبي الوليد محمد بن أحمد، بداية المجتهد ونهاية المقتصد، تحقيق الشيخ علي محمد معوض وعادل أحمد عبد الموجود، 1997م، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت.
6. ابن فارس؛ أحمد بن زكرياء، معجم مقاييس اللغة، تحقيق عبد السلام محمد هارون، 1970هـ، الطبعة الثانية، مطبعة مصطفى البابي الحلبي، مصر.
7. ابن منظور؛ أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، 1955م، بدون رقم، دار صادر ودار بيروت للطباعة، بيروت - لبنان.
8. أحمد أبو إسماعيل؛ أصول الاقتصاد، 1966، دار النهضة العربية، القاهرة.
9. أحمد الخليلي؛ الربا بين النصوص وتفسيرها وبين ما آل إليه التنظير والممارسة، 2010م، ط1، دار نشر المعرفة، الرباط، ضمن سلسلة وجهة نظر.

10. الباجي؛ أبي الوليد سليمان بن خلف بن سعد، المنتقى شرح موطأ مالك، تحقيق محمد عبد القادر أحمد عطا، 2009، ط2، دار الكتب العلمية، بيروت.
11. البشري الشوربجي؛ التسعير في الإسلام: دراسة وتأصيل لقضية التسعير الجبري في الفقه الإسلامي، 1973م، بدون رقم، شركة الإسكندرية للطباعة.
12. الحسن العليج، حماية المستهلك في عقد المراجعة، 2020، الطبعة الأولى، المجلة العربية للدراسات القانونية و الاقتصادية والاجتماعية، مجلة جماعية حول حماية المستهلك، مطبعة فارير سطات.
13. حسين حسن شحاتة؛ الجوانب الخلقية في الاقتصاد الإسلامي، 1402هـ، السنة الأولى، مجلة الاقتصاد الإسلامي، العدد الثاني، المجلد الأول.
14. الخطاب؛ أبو عبد الله محمد بن محمد بن عبد الرحمن، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، مكتبة النجاح، طرابلس ليبيا.
15. روجيه دوهيم؛ مدخل إلى الاقتصاد، ترجمة سمحي فوق العادة، 1982م، ط2، عويدات للطباعة والنشر، بيروت.
16. الزمخشري؛ جار الله أبي القاسم محمد بن عمر، أساس البلاغة، 1965م، بدون رقم، دار صادر ودار بيروت للطباعة، بيروت - لبنان.
17. الشوكاني محمد بن علي بن محمد؛ نيل الأوطار من أسرار منتقى الأخبار، تح محمد صبحي بن حسن حلاق، 1427هـ، ط1، دار ابن الجوزي.
18. الظهير الشريف رقم 1.14.193 الصادر في فاتح ربيع الأول 1436 الموافق ل 24 ديسمبر 2014 بتنفيذ القانون البنكي رقم 103.12 المتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات المعتمدة في حكمها، الجريدة الرسمية عدد 6328 بتاريخ 22 يناير 2015.
19. الظهير الشريف رقم 1-14-116 صادر في 2 رمضان 1435هـ الموافق ل 30 يونيو 2014، بتنفيذ القانون رقم 104.12 المتعلق بحرية الأسعار والمنافسة.

20. عبد الحميد البعلي، نحو مؤشر إسلامي للتعامل في السوق المالية الإسلامية، طبعة دجنبر 2015، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، العدد 12.
21. عبد العزيز الحياط؛ الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، 1994م، ط4، مؤسسة الرسالة، بيروت.
22. علاء الدين البعلي الدمشقي؛ الاختيارات الفقهية من فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية، دار الكتب العلمية، بدون رقم الطبعة، يناير 2000م.
23. علي القره داغي، الأسس الشرعية لتوزيع الخسائر والأرباح في البنوك الإسلامية مع بيان النوازل الخاصة بالأزمة المالية.
24. عوف محمود الكفراوي؛ البنوك الإسلامية: النقود والبنوك في النظام الإسلامي، 1998، ط3، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية - مصر.
25. فاطمة آيت الغازي، عقد المراجعة من الأساس الفقهي إلى الاستخدام البنكي بالمغرب، يناير 2013، مجلة الأملاك، عدد مزدوج 11-12.
26. قاضي الجماعة أبي عبد الله محمد الأنصاري؛ شرح حدود أبي عبد الله بن عرفة، 1992م، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، مطبعة فضالة، المحمدية.
27. القانون رقم 103.12 المتعلق بمؤسسات الائتمان والهيئات المعتمدة في حكمها.
28. الكاساني علاء الدين أبي بكر بن مسعود؛ بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، قدّم له مختار عثمان، بدون تاريخ ورقم الطبعة، مطبعة العاصمة، القاهرة.
29. كراع؛ علي بن الحسن الهنائي، المنجد في اللغة، تحقيق د. أحمد مختار عمر، 1976، بدون رقم، مطبعة الأمانة، القاهرة - مصر.
30. مالك بن أنس الأصبحي؛ المدونة الكبرى، بدون تاريخ، دار صادر، بيروت.
31. محمد أبو زهرة؛ المجتمع الإنساني في ظل الإسلام، 1981، ط2، دار الفكر العربي.
32. محمد باقر الصدر؛ اقتصادنا، 1987، ط20، دار التعارف للمطبوعات، بيروت.

33. محمد صالح؛ أصول الاقتصاد، 1931م، مطبعة النهضة، مصر، ص 238. منقول عن الأسس الشرعية لتوزيع الخسائر والأرباح في البنوك الإسلامية مع بيان النوازل الخاصة بالأزمة المالية؛ د. علي القره داغي، سنة 1430هـ، الدوحة. تم تحميله يوم 10 ماي 2021 على الموقع الإلكتروني: <http://www.imtithal.com>
34. محمد هاشم خواجكية؛ مبادئ الاقتصاد، 1977م، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت.
35. منشور والي بنك المغرب رقم 1/و/17 صادر في 27 يناير 2017 يتعلق بالمواصفات التقنية لمنتجات المراجعة والإجارة والمشاركة والمضاربة والسلم، وكذا كفاءات تقديمها إلى العملاء، الجريدة الرسمية عدد 6548 بتاريخ 2017/3/2، ص 579.
- منشور والي بنك المغرب رقم 2/و/17 صادر في 27 يناير 2017 يتعلق بشروط وكفاءات تلقي وتوظيف الودائع الاستثمارية من قبل البنوك التشاركية وغيرها من مؤسسات الائتمان والهيئات المعتمدة في حكمها، الجريدة الرسمية عدد 6548 بتاريخ 2017/3/2.

النظام المالي والإداري للزوايا السنوسية وأثره في نجاح الدعوة السنوسية وسرعة انتشارها في ليبيا  
**The Financial and Administrative System of the Sanusi zawiya  
and Its Impact on the Success and Rapid Spread of the Sanusi Movement**

عبد المنعم أحمد عمر القريد

**ABDULMUNEM AHMED OMAR ALQURAYD**

[abdalmnamalrgbany@gmail.com](mailto:abdalmnamalrgbany@gmail.com)

جامعة السلطان زين العابدين، معهد بحوث منتج الحضارة الملاوية والإسلامية UNISSA

أ.د. عادل محمد عبد العزيز الغرياني

[adel.mabdulaziz@unissa.edu.bn](mailto:adel.mabdulaziz@unissa.edu.bn)

جامعة السلطان شريف علي الإسلامية كلية إدارة التنمية الإسلامية UNISSA

د. انكو ابراهيم بن انكو وك زين

[ibrahim@unisza.edu.my](mailto:ibrahim@unisza.edu.my)

جامعة السلطان زين العابدين، معهد بحوث منتج الحضارة الملاوية والإسلامية UNISSA

1445 هـ -- 2024م

Received | 21 | 08 | 2024 – Accepted 1 | 11 | 2024 – Available online 15 | 01 | 2025

---

## Abstract

The current study aims to analyse the financial and administrative system of the Sanusi zawiyas and how it influenced the success and spread of the Sanusi da'wa in Libya. The study highlights the organizational and financial structure of the Sanusi zawiyas and their role in achieving the goals of the Sanusi movement and expanding its influence in the Libyan society. it adopts an analytical investigative approach to describe the events and historical facts related to the subject. The study problem focuses on elucidating the significant events in the history of the Sanusi movement in Libya to understand the administrative and financial mechanisms of the movement and their contribution to its rapid spread in Libya. it concludes that the financial and administrative system of the Sanusi zawiyas was a crucial element in the success and rapid spread of the Sanusi da'wa. The reliance on diverse funding sources, efficient financial management, and an effective administrative structure enabled the Sanusi zawiyas to achieve sustainability and success in their mission.

key words: Sanusi zawiyas, Sanusi Da'wah, financial system, administrative system, Libya

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل النظام المالي والإداري للزوايا السنوسية وكيفية تأثيره على نجاح وانتشار الدعوة السنوسية في ليبيا، وتسليط الضوء على البنية التنظيمية والمالية للزوايا السنوسية، ودورها في تحقيق أهداف الحركة السنوسية وتوسيع نطاق تأثيرها في المجتمع الليبي. وتتبع الدراسة المنهج التحليلي لوصف الأحداث والحقائق التاريخية المتعلقة بموضوع الدراسة. وتتمثل مشكلة الدراسة في تبيان الأحداث المهمة في تاريخ الحركة السنوسية في ليبيا، لفهم آلية النظام الإداري والمالي للحركة ومدى مساهمته في سرعة انتشارها في ليبيا. وقد خلصت الدراسة إلى أن النظام المالي والإداري للزوايا السنوسية كان عنصراً حاسماً في نجاح الدعوة السنوسية وسرعة انتشارها. وإن الاعتماد على مصادر تمويل متنوعة وإدارة مالية محكمة، بالإضافة إلى هيكل إداري فعال، مكن الزوايا السنوسية من تحقيق استدامة ونجاح في دعوتها.

**الكلمات المفتاحية:** الزوايا السنوسية، الدعوة السنوسية، النظام المالي، النظام الإداري، ليبيا.

## مقدمة:

تُعتبر السنوسية عن مزيج متناسق ومنسجم بين الفقه والتصوف، وبالتالي فهي لقاء بين الشريعة والحقيقة، ومزاوجة بين النص والذوق، فهي السلفية التي تعتمد براهين الكتاب والسنة وتنكر الوسائط، والتصوف الشرعي الذي يهدف إلى مجاهدة النفس وتزكيتها، فكانت مزيجًا من الطريقة البرهانية والطريقة الاشراقية، مع الميل أكثر للطريقة البرهانية، بل ولا تقف عند حدود علوم الشرع، علوم: الذات والصفات، الفقه، والحديث، والدلالات، وإنما تدرس العلوم الطبيعية مثل الفلك.<sup>1</sup>

من المعلوم أن الزوايا السنوسية لم تكن مجرد مراكز دينية، بل كانت بؤرًا متعددة الأغراض تهدف إلى تحفيز التعليم والعمل والتقوى في نفوس المسلمين، فبفضل هذه الزوايا انتشرت المعرفة الدينية وتم تعزيز القيم الإسلامية بين الناس، وتم تشجيعهم على الاجتهاد والعمل الصالح. ومن خلال دورها النشط، ساهمت الزوايا السنوسية في بناء مجتمع متماسك، حيث عملت على تطوير القدرات الإنسانية وتعزيز الروابط الاجتماعية. كما أدت دورًا مهمًا في دعم الجهاد ضد الاحتلال الإيطالي، وفي تسوية النزاعات الداخلية وتعزيز الاستقرار. بهذه الطريقة، أضاءت الزوايا السنوسية شعلة الحضارة الإسلامية في ليبيا، وصورت صورة إيجابية ومشرفة عن التزام المسلمين بالقيم الدينية والأخلاقية.

بعد أن حصل الشيخ المؤسس (محمد بن علي السنوسي) على المشيخة الكبرى في فاس، قام بدوره كعالم بتدريس العلوم الشرعية لطلابه، ولكن مع ذلك لم تبدأ دعوة الشيخ فعليًا إلا بعد أن قام بإنشاء أول زاوية له في أبي قبيس بمكة المكرمة عام 1837م، وكانت في البداية تسمى الدعوة أو الطريقة المحمدية ثم تغير الاسم بعد ذلك للطريقة السنوسية. قام الشيخ المؤسس نتيجة علمه، ورحلاته، وخبراته، بوضع أسس ومبادئ لطريقته، ساهمت هذه الأسس والمبادئ في انتشار الطريقة والدعوة السنوسية انتشارًا كبيرًا وواسعًا أكثر من غيرها من الطرق الصوفية التي سبقتها، ومن أهم هذه المبادئ:

<sup>1</sup> محمد عمارة، تيارات الفكر الإسلامي، دار الشروق، القاهرة، ط2، 1997م، ص ص 262-263

- 1- التمسك بالإسلام الصحيح وتنقيته من الأفكار التي دخلت عليه، من خلال العودة بالإسلام إلى منابعه الأولى.
  - 2- فتح باب الاجتهاد مرة أخرى، بعد أن استحکم فريق المحافظين وغلقهم لباب الاجتهاد.
  - 3- محاولة توحيد المذاهب، من خلال التقريب بينها، والتمسك بالأمور المشتركة، وعدم النظر للاختلافات بين المذاهب، مادام الاختلاف في الفروع وليس في أصل من أصول الدين.
  - 4- الدعوة إلى الجهاد ومقاومة المحتل الأجنبي.
  - 5- نشر الإسلام الصحيح في البلاد التي يُنشر فيها<sup>2</sup>.
- إن من أكثر الأسباب التي ساعدت في انتشار الدعوة السنوسية هو المنهج الذي أقره الشيخ المؤسس، وحرص على تطبيق خطواته ومراحله بشكل صحيح عند بداية تقديم دعوته والذي يتمثل في الآتي:
- 1- وحدة العقيدة: مما لا شك فيه أن العقيدة أساس الدين إذا صلحت صلح الدين وإذا فسدت فسدت فسد الدين، ولا يمكن صلاح العقيدة إلا بكتاب الله وسنة رسوله، هذه الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تجمع المسلمين، ولذلك قام الشيخ بالتصدي للمعتقدات الباطلة، بل ومحاربتها، خصوصاً بعض العقائد الصوفية المنحرفة، كالاتحاد، ووحدة الوجود، والحلول، وغيرها.
  - 2- تحكيم كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم: فهذا أساس الاعتقاد الصحيح، فتحكيم الشرع متمثل في كتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم في كل شيء، بين الأفراد، الجماعات، والقبائل، حتى الدولة، وبهذا فقط نصح أخوة في الله، وبهذا فقط يتحقق النجاح والفلاح، والعزة في الدنيا والآخرة، ولذلك حرص الشيخ المؤسس على تحكيم شرع الله على نفسه وأسرته أولاً، ثم على مجتمعه، وأن هذه الطريقة الوحيدة لتوحيد الأمة، واقترباها من نصر الله.
  - 3- الإصرار على طلب الحق، وبذل الجهد والتحري في ذلك.
  - 4- تحقيق الأخوة بين أفراد المجتمع: لقد علم الشيخ المؤسس أنه إذا أراد النصر والوحدة وانتشار دعوته فعليه تحقيق الأخوة بين أتباعه، والقبائل، وبهذا يقوي بعضهم بعضاً، ويستطيعوا العيش في أمان، ومجاهمة الاخطار التي قد تواجههم.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> أنور الجندي، العالم الإسلامي والاستعمار السياسي والاجتماعي والثقافي، دار الكتاب اللبناني، مكتبة المدرسة، ط 2، بيروت، 1983، ص 262

لم تكن السنوسية مثل نظيراتها من الطرق الصوفية، فهي أسلوب حياة كامل متكامل تشمل الدين والدنيا، بمعنى الحياة الدنيا والحياة الآخرة، ووفقا لهذا قام الشيخ المؤسس بإنشاء زواياه التي لم تكن مركز ديني ووعظي فقط، بل كانت مركز ديني، ثقافي، اجتماعي، اقتصادي، وهذا يتوافق مع فكر الشيخ المؤسس الإصلاحية الذي تبناه في طريقته منذ البداية قبل البدء العملي في تطبيق رؤيته وأفكاره.<sup>4</sup>

ومما ينبغي الإشارة إليه هنا أن بناء الزاوية يتم بناء على عدة قواعد منها الموقع الاستراتيجي للمدينة أو بطلب إحدى القبائل حيث كانت ترسل خطابا للشيخ المؤسس أو أحد من خلفائه تطلب منهم بناء زاوية لهم، وبناء على هذا يرسل الشيخ أحد معاونيه وبعض الرفقاء لمساعدته في اختيار المكان وبناء الزاوية التي كانت تبدأ بإنشاء مسجد أولاً ثم منزل للشيخ وأسرته، ثم مكان لمعاونيه، ثم تتوالى الإنشاءات، وفي الغالب كانت هذه الإنشاءات تأخذ مدة طويلة تزيد عن عام كامل.<sup>5</sup>

وكما هو ملاحظ ومعلوم أن أغلب الزوايا السنوسية إن لم يكن جُلها كانت في الصحراء، وكان الشيخ السنوسي المؤسس لها له فكره وأسبابه في إنشائها في هذه المناطق أهمها:

1- البعد عن أي صدام مع الدولة العثمانية أو الدول الاستعمارية.

وهذا طبيعي بالنسبة لذلك الوقت لأن الشيخ المؤسس رحمه الله كان لا يثق بالدولة العثمانية بناء على خبرته وتجاربه السابقة في رحلاته، والدول الاستعمارية في هذا الوقت كانت أشد بطشاً ووحشية من الدولة العثمانية، والشيخ المؤسس كان هدفه الإصلاح وليس إقامة الشعائر الدينية فقط ولهذا حرص على أن تكون الزوايا بعيدة عن بطش الدولة العثمانية والدول الاستعمارية.<sup>6</sup>

2- أن تكون موجودة على طريق القوافل التجارية.

وهذا راجع لسببين مهمين:

<sup>3</sup> الصلاحي، علي محمد، الثمار الزكية للحركة السنوسية في ليبيا، مكتبة الصحابة، الشارقة، مكتبة التابعين، عين شمس، القاهرة، ج 1، ط 1، 2001، ص 90 - 95.

<sup>4</sup> نيقولا زيادة، إفريقيا دراسات في المغرب العربي والسودان الغربي، دار رياس للكتب والنشر، ط 1، 1991م، ص ص 247-248

<sup>5</sup> إبراهيم بن حمد إبراهيم المشعل، الدعوة السنوسية دراسة وتقييم، مرجع سابق، ص ص 53-54

<sup>6</sup> رأفت الشيخ، تاريخ العرب الحديث، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر، 1994م، ص 343

أولاً: سبب دعوي للشيخ:

بهذا يسهل عليه دعوة الناس إلى الدين الإسلامي بشكل عام، ودعوتهم إلى فكره وحركته الإصلاحية الأمر الذي أدى إلى زيادة أتباعه بشكل كبير وملحوظ.

ثانياً: سبب اقتصادي:

بهذا يسهل الأمر على المسافرين، فالزوايا تقدم خدمات للمسافرين بمقابل، بالإضافة إلى التبادل التجاري الذي كان يتم بين القوافل بعضها البعض، والقوافل والزوايا من جهة أخرى<sup>7</sup>.

3- أن هذه الأماكن التي اختارها كانت أيضاً مأهولة بسكان القبائل المستقلة وبهذا كان الشيخ المؤسس يُفيد هذه القبائل من خلال إنشاء الزوايا وملحقاتها التي تتضمن مدرسة للعلوم الشرعية ودار أيتام ومسجد ودار لاستقبال الضيوف، وكان يستفيد منهم أيضاً بالحماية، والدور الاقتصادي لهم من خلال الزراعة والتجارة إلخ.<sup>8</sup>

كان محمد بن علي السنوسي رجل دعوة، يسعى دائماً لتحقيق النهضة العلمية والروحية، ويريد نشر بنية عظيمة من الزوايا لتكون كياناً اجتماعياً ودينياً يسعى لنشر النهضة الحقيقية بين القبائل. كان يسعى لنشر العلم والدين لتحسين حياة الناس، وتقديم الخدمات لهم. كانت الزوايا السنوسية مراكز تعليمية تُدرّس القرآن الكريم والعلوم اللغوية والدينية. كانت الزوايا السنوسية تؤدي دوراً هاماً في تعليم القرآن الكريم والعلوم الدينية واللغوية. إضافةً إلى ذلك، كانت تقدم الخدمات الاجتماعية وتساعد في تحسين الظروف الحياتية للمجتمع. هذا النظام المتكامل ساهم في نجاح الدعوة السنوسية وانتشارها بين القبائل، حيث أصبحت الزوايا مراكز للنشاط الديني والاجتماعي، مما أكسبها دعماً شعبياً واسعاً وساهم في استمرار نفوذها على مر الزمن.

#### المبحث الأول: النظام الإداري للزوايا السنوسية

إن أهم ما يلفت الانتباه في البناء التنظيمي للحركة السنوسية هو نظام الزوايا الذي تميزت به عن غيرها من الحركات والطرائق الصوفية. فكلمة "الزاوية" تطلق عند الطرائق الصوفية على مكان يحتوي فيه أتباع الطريقة والقائمون عليها

<sup>7</sup> إبراهيم بن حمد إبراهيم المشعل، الدعوة السنوسية دراسة وتقييم، ص 54

<sup>8</sup> المرجع نفسه، ص 54

بأنفسهم ويتقربون إلى الله بالعبادة، منقطعين عن الناس وعن الحياة، مكتفين بكفالة الناس لهم. وكانت هذه الزوايا غالباً ما تقع في أماكن خلوية، يتردد عليها رجال القوافل الذين يضربون في الطرق الصحراوية وينزلون بهذه الزوايا، أو ما يوقف على الزاوية من أوقاف يخصصها مشايخ القبائل المجاورة تقرباً إلى علمائها المشرفين على الطريقة الصوفية. أما الزوايا السنوسية فهي تختلف عن غيرها من الزوايا الأخرى من حيث الشكل والمضمون، ومن حيث تنظيمها ورسالتها. حيث لم تقتصر على الشعائر التعبدية والانقطاع عن الحياة، بل كانت لها أدوار اجتماعية واقتصادية وتعليمية، مما جعلها مؤسسات متكاملة تتوازي في نشاطها مع نشاط الدولة بأجهزتها المختلفة.

كانت العقلية الإدارية لدى الشيخ المؤسس تهتم بالتخطيط السليم والإدارة الناجحة. وقد استند تخطيطه إلى تحفيز أتباعه والاستعداد للمستقبل بعقيدة راسخة وعمل دؤوب، مستلهماً من قوله تعالى: {وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا} (القصص: 77) وقوله تعالى: {وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْحَيْلِ} (الأنفال: 60).

جعل هذا الفهم العميق من الزوايا السنوسية خلايا حية تمد الحياة الصالحة إلى كافة أنحاء الأمة الإسلامية. فأصبحت الزوايا مراكز للتربية والتهذيب والتعليم، وإيقاظ العاطفة الدينية السليمة، وتوجيه الحياة العامة توجيهاً رشيداً. وهكذا تحولت الزوايا إلى مراكز إصلاح إنساني متكامل من الناحية الدينية، العقلية، الاجتماعية، والاقتصادية. البناء التنظيمي والإداري للزوايا السنوسية يعكس مدى استفادة الحركة من سنة الأخذ بالأسباب والعلم والمعرفة. فقد كان مؤسسها مقتنعاً بأن نهوض الأمة يتطلب من العاملين لهذا الهدف أن يفهموا سنة الأسباب ويتعاملوا معها بفعالية لتطبيقها على أرض الواقع. مفهوم التوكل عند الشيخ المؤسس يعني الاعتماد على الله - سبحانه وتعالى - مع الأخذ بكل الأسباب المادية المتاحة. بفضل هذا الفهم، تمكن من بناء نظام تنظيمي وإداري متين وجميل، قائم على أسس ونظم رائعة. وفيما يلي تفصيل ذلك:

1. التخطيط الدقيق: اعتمد ابن السنوسي على وضع خطط محكمة لتنظيم وإدارة الزوايا بفعالية.
2. تحفيز الأتباع: شجع أتباعه على الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، مستلهماً من تعاليم القرآن الكريم.
3. الزوايا كمراكز حيوية: جعل الزوايا مراكز نشطة تنبض بالحياة الصالحة، تلعب دوراً مهماً في التربية والتهذيب والتعليم.

4. إحياء العاطفة الدينية: عمل على تنمية العاطفة الدينية السليمة وتوجيه الحياة العامة توجيهاً رشيداً.

5. الإصلاح الشامل: صمم الزوايا لتكون مراكز للإصلاح الإنساني المتكامل، تغطي الجوانب الدينية، العقلية، الاجتماعية، والاقتصادية.

بهذه المبادئ، نجح الشيخ المؤسس في بناء حركة سنوسية قوية ومؤثرة، ساهمت في نهضة الأمة الإسلامية، وتعزيز وحدتها واستقرارها. ولقد تمت ترجمة هذه الاستراتيجية على أرض الواقع، حيث يتم بناء الزاوية في الحركة السنوسية من خلال اتفاق بين إحدى القبائل الراغبة في إنشائها وبين ابن السنوسي. يتم البناء وفق الطريقة التالية:

تُبنى الزاوية على قطعة أرض يتم اختيارها بالاتفاق بين القبيلة المالكة للأرض وممثل ابن السنوسي أو ابن السنوسي نفسه. يقوم ابن السنوسي بتعيين رئيس للزاوية يُلقب بالشيخ إذا كانت الزاوية قد بُنيت بالفعل، أما إذا لم تكن قد بُنيت بعد، فإن الشيخ يقوم بتأسيس زاويته في الموقع المتفق عليه، وتكون الأرض موقوفة لهذا الغرض. تُنشأ الزوايا عادةً على رهوة عالية تطل على المناطق المحيطة بها وتتمتع بمناخ صحي. يتحمل الأهالي تكاليف بناء مسكن الشيخ، والمسجد، والمدرسة التابعة للزاوية، مما يعزز الروابط المجتمعية ويسهم في دعم واستدامة هذه المؤسسات الدينية والتعليمية. ولقد احتوت هذه الاستراتيجية الإدارية على ركنين أساسيين؛ إنشائي وبشري.

#### الركن الإنشائي:

يبدأ هذا الركن بالتخطيط الأولي واختيار المكان المناسب وتوزيع المهام لتنفيذ وتحقيق الأهداف الموضوعية وبناء المرافق التي تشمل:

- 1- مسجد: لإقامة الصلوات الخمس وصلاة الجمعة.
- 2- مدرسة قرآنية: هذه المدرسة من اسمها تقوم بتحفيظ القرآن الكريم.
- 3- معهد أو مدرسة دينية: تقوم بتعليم العلوم الإسلامية لمن أتم حفظ القرآن الكريم، وتأهيله للالتحاق بالأزهر الشريف.
- 4- الخلوّة أو مساكن الطلاب: وهذا مخصص للطلاب الذين يأتون من أماكن بعيدة للزاوية من أجل التعلم.

5-المكتبة: من أجل الكتب اللازمة من أجل عملية التعليم.<sup>9</sup>

6-سكن القائمين على الزاوية والعاملين فيها.

ثم بعد ذلك تم إضافة بعض المباني كالأستراحات للقوافل، واصطبلات وحظائر للماشية، وسوق، وفرن، ومشفى للعلاج، ولكن كان أركان الزاوية السنوسية بداية الأركان التي تم الإشارة إليها. للزاوية حرم كبير يحيط بها من الجهات الأربع؛ يكون آمنًا لمن دخله واستجار به، ولا يجوز أن يطلق داخله الرصاص أو يشهر السلاح، وكذلك المشاجرة وإعلاء الصوت بالغناء أو الخصام. ويمنع فيه رعاية الحيوانات.

من المعتاد أن يرسل ابن السنوسي عددًا من "الإخوان"، بينهم من يعمل بالبناء والعمارة والتجارة وجميع المهارات اللازمة لتشيد الزاوية، حسب احتياجات القبيلة. ومن الطبيعي أن يستغرق البناء وقتًا يطول أكثر من العام. وبعد ذلك، يهتم الشيخ ورجال القبيلة ببناء المسجد أولاً، ثم دارًا لإقامة الشيخ وأسرته. وبعد ذلك يتم استكمال بقية البناء ليشمل الزاوية بيوتًا لوكيل الزاوية ومعلم الأطفال ومساكن للضيوف والخدم ومخزنًا لحفظ المؤن واصطبلًا وبستانًا ومتجرًا على الأقل، وحجرة خاصة للفقراء الذين ليس لديهم عائلة أو مأوى، وفرنًا لسد حاجة السكان بالخبز. ويتولى أغنياء الأهالي بناء مباني أخرى حول الزاوية ليأووا إليها في موسم الصيف. وتمتلك الزاوية متسعًا من الأراضي الزراعية والآبار الجوفية والصهاريج لحفظ الماء.

الركن البشري:

تتألف السلطة في الزاوية من شيخ الزاوية، وهو المسؤول الأول، ومن مجلس يضم وكيل الزاوية وشيوخ وأعيان القبيلة المرتبطة بها ووجهاء المهاجرين. تتمثل مهمة هذا المجلس في معالجة مشاكل الأهالي وفض المنازعات.

يُطلق على شيخ الزاوية اسم "المقدم"، وهو كما وصفه أرسلان: "القيم على الزاوية الذي يتولى أمور القبيلة، ويفصل في الخصومات، ويبلغ الأوامر الصادرة من رئيس النظام". يلي المقدم وكيل الدخل والخرج، الذي يتولى إدارة زراعة الأراضي وجميع الأمور الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، هناك الشيخ الذي يقيم الصلاة في مسجد الزاوية، ويعلم أطفال القبيلة، ويعقد عقود النكاح، ويصلي على الجنائز، ولكنه لا يخطب الجمعة، إذ أن خطبة الجمعة من مهام شيخ الزاوية (المقدم).

<sup>9</sup> أنور الجندي، العالم الإسلامي والاستعمار السياسي والاجتماعي والثقافي، ص ص 262-263

- ومن المهام الأخرى لشيخ الزاوية: تمثيل رئيس النظام، قيادة رجال القبيلة في الجهاد، التواصل بين القبيلة ورجال الإدارة العثمانيين، ضيافة المسافرين، الإشراف على حصاد الزرع، إمامة صلاة الجمعة، والمساهمة في الوعظ والتعليم.
- 1- مقدم الزاوية: وهو القائم على الزاوية، المسؤول عنها، وهو من يوجه الأهالي والعاملين في الزاوية، يعمل على إدارة الزاوية، وتمويل أمورها، وإبلاغ أوامر ومشاكل الأفراد، وتحفيزهم على مزاوله الإنتاج الزراعي. وهو خطيب الجمعة والقائم على تنفيذ الأوامر الصادرة من السنوسية.
- 2- شيخ الزاوية: وهو المسؤول عن التعليم، والقضاء فيها، فهو الإمام في الصلاة والمسؤول عن تعليم الأطفال القراءة والكتابة وتلاوة القرآن الكريم، ويعقد فيها عقود النكاح، ويصلي على الجنائز، كما كان عليه الحفاظ على القضايا الشرعية. لشيخ الزاوية كساء سنوي يتألف من عشر بدلات وتتكون البدلة من قميص وسروال وغطاء الرأس وخذاء، ويشترط ألا تكون من الحرير. له الحق في تعيين معلم للصبيان ومؤذن للصلاة، وعدد من الخدم والعمال حسب مقتضيات الضرورة. ومن واجباته أيضاً إحضار الطعام الكافي لعشرة أشخاص يومياً، وتأمين أجورهم ونفقاتهم من موارد الزاوية. كما يتوجب عليه تنظيم مواعيد الغداء والعشاء للضيوف المحتمل قديمهم إلى الزاوية، وكان الطعام لا يتجاوز نوعاً واحداً. يحق له أن يستضيف أقاربه على حساب الزاوية فقط في الحالات الخاصة، ولا يحق له أن يأمر بالنحر للضيوف، حيث إن له عشر الواردات وله مواشي خاصة به، وله الحق في ممارسة الزراعة لحسابه الخاص لتغطية نفقاته الشخصية التي لا يحق له أخذها من أموال الزاوية. وكان له الحق في أن ينحر لنفسه ولزوجته وأولاده شاتين أسبوعياً.
- 3- وكيل الزاوية: وهو عبارة عن نائب لمقدم الزاوية ووكيل عنه يهتم بشئون الإدارة، والاقتصاد في الزاوية، وهو يساعد مقدم الزاوية في الأمور الاقتصادية بالكامل، وكان يطلق عليه "وكيل الدخل والخرج".
- 4- مجلس إدارة الزاوية: ويعرف أيضاً بالمجلس الاستشاري، وهو يتكون من مقدم الزاوية، ووكيله، وشيخها، ورؤساء القبائل المجاورة للزاوية، والوجهاء المهاجرين إليها. مهمة هذا المجلس هي النظر في مشاكل الناس وفض المنازعات.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> جميل بيضون، شحادة الناطور وآخرون، تاريخ العرب الحديث، دار الأمل للنشر والتوزيع، ط 1، 1990م، ص ص 151-150

وبهذا أصبحت الزاوية مثل المؤسسات الحكومية الحديثة، كل زاوية مرتبطة بالزاوية الأم الرئيسية، وفي نفس الوقت كل زاوية لها إدارة مستقلة بذاتها وفقا لروية الزاوية الرئيسية.

يتم بناء الزاوية بناء على طلب إحدى القبائل حيث كانت ترسل خطابا للشيخ المؤسس أو أحد من خلفائه تطلب منهم بناء زاوية لهم، وبناء على هذا يرسل الشيخ أحد معاونيه وبعض الرفقاء لمساعدته في اختيار المكان وبناء الزاوية التي كانت تبدأ بإنشاء مسجد أولا ثم منزل للشيخ وأسرته، ثم مكان لمعاونيه، ثم تتوالى الانشاءات، وفي الغالب كانت هذه الانشاءات مدة طويلة تزيد عن عام كامل<sup>11</sup>.

كما هو ملاحظ ومعلوم أن أغلب الزوايا السنوسية إن لم يكن جلها كانت في الصحراء، وكان الشيخ السنوسي المؤسس لها له فكره وأسبابه في إنشائها في هذه المناطق أهمها؛ البعد عن أي صدام مع الدولة العثمانية أو الدول الاستعمارية. وهذا طبيعي بالنسبة لذلك الوقت لأن الشيخ المؤسس -رحمه الله- كان لا يثق بالدولة العثمانية بناء على خبرته وتجاربه السابقة في رحلاته، والدول الاستعمارية في هذا الوقت كانت أشد بطشا ووحشية من الدولة العثمانية، والشيخ المؤسس كان هدفه الإصلاح وليس إقامة الشعائر الدينية فقط ولهذا حرص على أن تكون الزوايا بعيدة عن بطش الدولة العثمانية والدول الاستعمارية<sup>12</sup>.

والفكرة الثانية أن تكون موجودة على طريق القوافل التجارية؛ وهذا راجع لسببين مهمين أولهما سبب دعوي للشيخ، حيث بهذا يسهل عليه دعوة الناس إلى الدين الإسلامي بشكل عام، ودعوتهم إلى فكره وحركته الإصلاحية الأمر الذي أدى إلى زيادة أتباعه بشكل كبير وملحوظ. وثانيهما سبب اقتصادي حيث يسهل الأمر على المسافرين، فالزوايا تقدم خدمات للمسافرين بمقابل، بالإضافة إلى التبادل التجاري الذي كان يتم بين القوافل بعضها البعض، والقوافل والزاوية من جهة أخرى<sup>13</sup>.

إن هذه الأماكن التي اختارها كانت أيضا مأهولة بسكان القبائل المستقلة وبهذا كان الشيخ المؤسس يُفيد هذه القبائل من خلال إنشاء الزاوية وملحقاتها التي تتضمن مدرسة للعلوم الشرعية ودار أيتام ومسجد ودار لاستقبال الضيوف،

<sup>11</sup> إبراهيم بن حمد إبراهيم المشعل، الدعوة السنوسية دراسة وتقوم، مرجع سابق، ص 53-54

<sup>12</sup> رأفت الشيخ، تاريخ العرب الحديث، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر، 1994م، ص 343

<sup>13</sup> إبراهيم بن حمد إبراهيم المشعل، الدعوة السنوسية دراسة وتقوم، ص 54

وكان يستفيد منهم أيضا بالحماية، والدور الاقتصادي لهم من خلال الزراعة والتجارة إلخ.<sup>14</sup> الجدير بالذكر أن الشيخ المؤسس قام بإنشاء ما يقارب 42 زاوية؛ بالحجاز في (مكة، المدينة المنورة، جدة، الطائف، منى، بدر)، في مصر (واحات الصحراء الغربية)، برقة، طرابلس، فزان، وفي تونس<sup>15</sup>. واتفق الباحثون أن الطريقة السنوسية بلغت الذروة في الانتشار عام 1902 حيث وصل عدد الزوايا السنوسية إلى 146 زاوية.

إن الحركة السنوسية، وهي تشق طريقها نحو إصلاح المجتمع وإقامة بنيانه، قد أدركت منذ البداية أن هذا العمل الهام لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال نشاط دائم وصبر كبير. وأن تحقيق الأهداف الكبيرة لا يتم إلا من خلال الأخذ بمختلف الأسباب والوسائل التي من شأنها أن توصل إلى النجاح. وعليه، فإن الحركة السنوسية لم تستنكف عن اتخاذ الوسائل التي أتاحت لها، مما أضفى عليها طابع التكامل وجعلها تختلف عن غيرها من الحركات والطرق الصوفية التي اقتصر نشاطها في معظمه على الشعائر التعبدية مثل الصلاة والصوم والذكر. في حين أن نشاط الحركة السنوسية يكاد يكون موازياً لنشاط دولة بأجهزتها المختلفة.

#### المبحث الثاني: النظام المالي للزوايا السنوسية:

تشير بعض المصادر إلى أن مؤسس الطريقة السنوسية، محمد بن علي السنوسي، لم يكن يقصد برقة مباشرة عند خروجه من الحجاز، ولم يكن قد حدد في ذهنه اختيارها بعد. ولكنه كان يدرس المواقع في طريقه، وعندما أجبر على العودة من قابس، قرر الإقامة في برقة بعد أن لاحظ صالحيتها أثناء مروره بها في رحلتي الذهاب والعودة من الحجاز. حول هذا الموضوع، يقول بريتشارد في معرض حديثه عن استقرار السنوسي في برقة: "وفي طريقه إلى قابس، سمع عن التطورات الفرنسية الجديدة في موطنه، وقرر العودة إلى طرابلس ثم إلى بنغازي، واضطر للإقامة في ليبيا لفترة لأن الطريق إلى الغرب كان مغلقاً بواسطة الفرنسيين، والطريق إلى الشرق كان مغلقاً بواسطة السلطات في القاهرة وفي مكة".

وسواء أكان السنوسي قد خطط للاستقرار في برقة منذ البداية أم أن الظروف هي التي أجبرته على ذلك، فإن برقة كانت تتمتع بمزايا سياسية واقتصادية واجتماعية كان لها أثر بالغ في قرار السنوسي الاستقرار فيها بشكل دائم. وبما

<sup>14</sup> إبراهيم بن حمد إبراهيم المشعل، الدعوة السنوسية دراسة وتقوم، ص55

<sup>15</sup> رأفت الشيخ، تاريخ العرب الحديث، ص 342

أن هذا البحث يتناول النظام المالي للزوايا السنوسية، سوف نترك جانباً الدوافع السياسية والاجتماعية، ونركز على الدافع الاقتصادي وراء استقرار السنوسية في برقة.

لا شك أن السنوسي عندما قرر الاستقرار في برقة عام 1843، وأسس أول زاوية له في البيضاء، كان على دراية تامة بأهمية الموقع الجغرافي الذي تتمتع به المنطقة، والذي كان له أثر بارز في نشاطها الاقتصادي بصفة عامة، وتجارة القوافل على وجه الخصوص. لعبت بعض المدن الساحلية في برقة مثل بنغازي ودرنة دوراً هاماً باعتبارها مراكز تجارية وموانئ لتصدير السلع التي يجلبها تجار القوافل من بلدان السودان الأوسط إلى إسطنبول ودول جنوب أوروبا. كما لعبت بعض واحات جنوب برقة مثل الجغبوب وأوجلة وجالو والكفرة دوراً أساسياً باعتبارها محطات استراحة للقوافل التجارية للتزود بالمياه والمؤن وتأجير الجمال أو شراؤها.

من ناحية أخرى، لاحظ السنوسي أهمية موقع برقة باعتبارها حلقة وصل بين الشرق والغرب، خاصة من خلال قوافل الحجيج التي كانت تنطلق من شمال وغرب وجنوب إفريقيا. فقد كانت أغلب طرق الحج التي يسلكها حجاج هذه المناطق تمر بالجنوب البرقي ثم تتجه إلى الأراضي المقدسة في الحجاز عبر الأراضي المصرية.

في القرن التاسع عشر، كانت هناك ثلاث طرق رئيسية تتجه إلى الأراضي المقدسة عبر واحات برقة. الطريق الأول ينطلق من بلاد الهوسا، ومن مدينتي كانو وكاتسينا، مروراً بواحات فزان، ثم إلى واحات أوجلة وجالو والجغبوب، ومنها إلى مصر ثم إلى الأراضي المقدسة. الطريق الثاني ينطلق من برنو ويتجه شمالاً إلى واحات برقة عبر واحة بلما، ويلتقي مع الطريق الأول في فزان، ثم يتجه بعد ذلك إلى الحجاز. أما الطريق الثالث فينطلق من وادي الكفرة مباشرة، ثم إلى واحات أوجلة وجالو والجغبوب، ومنها يتجه شرقاً إلى مصر، وصولاً إلى الأراضي المقدسة.

تظهر الزوايا السنوسية أهمية كبيرة في الجانب الاقتصادي للحياة في ليبيا، حيث ساهمت في توفير الاستقرار والأمان. قامت الزوايا بتنشيط حركة القوافل التجارية، حيث تلقت هذه القوافل دعماً ومساعدة مما ساهم في تعزيز نشاطها. في الماضي، كانت القوافل التجارية تتعرض للسرقة والنهب، ولكن بفضل الزوايا، تحولت هذه القوافل إلى أماكن تجدد فيها الدعم والراحة عند وصولها إلى إحدى هذه الزوايا<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> أحمد صدقي الدجاني، الحركة السنوسية ونشأتها ونموها في القرن التاسع عشر، بيروت، دار لبنان للطباعة والنشر، 1967 م، ص ص 59 - 68.

بالإضافة إلى ذلك، شجعت الحركة السنوسية الليبيين على زيادة إنتاجهم الزراعي والعمل الجاد. قامت بتحفيز القبائل على الاستقرار واستغلال مياه العيون والآبار لزراعة المساحات الصالحة للزراعة. ومن المثير للإعجاب أن بعض الزوايا السنوسية قامت بتطبيق نمط عملي فريد، حيث دعت كل فرد من أفراد المجتمع إلى المشاركة في الزراعة ليوم واحد في الأسبوع على الأرض المحيطة بالزاوية.

كانت الأرض التي تُقام عليها الزوايا تُعتبر مقدسة ومحفوظة من الاستغلال، حيث كان يُمنع استعمال السلاح أو إثارة المنازعات فيها. كانت الأراضي المحروثة والآبار والخزانات المخصصة لجمع مياه الأمطار تُعتبر حرامًا، وتمثلت تلك الأراضي في بساتين وحتى مقابر خاصة ببعض الزوايا. بناءً على الأمان والاستقرار الذي قدمته الزوايا، كانت لها أثر كبير على تعزيز حركة القوافل التجارية. تعززت التجارة بين المناطق المختلفة وازدادت نشاطًا. كما ساهمت الحركة السنوسية في نشر الإسلام والتوجيه نحو القيم الدينية، مما ساعد في تعزيز التعاون والتواصل بين القبائل والمجتمعات المختلفة<sup>17</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن بناء الزوايا لم يتم بشكل عشوائي، بل تم اختيار مواقعها بعناية، حيث تم بناؤها على طول خطوط القوافل الرئيسية وعلى شواطئ الخلجان البحرية. تم اختيار المواقع بمراعاة السياقات السياسية والاقتصادية والاستراتيجية، لتلعب الزوايا دورًا مهمًا في الإشراف على التجارة بالسواحل، وتوفير الأمان، والمساعدة للمسافرين، والتجار.

إذًا، لم تقدم الزوايا السنوسية فقط إسهامات معنوية وتعليمية، بل كان لها أيضًا تأثيرًا اقتصاديًا قويًا من خلال دعم حركة القوافل التجارية وتحفيز الإنتاج الزراعي والتجارة بين المناطق المختلفة. لقد قامت الحركة السنوسية بإسهامات اقتصادية مهمة في ليبيا من خلال دعمها المادي والمعنوي للأفراد والمجتمع، وتشجيعها على الاقتصاد الذاتي والتعاون الاقتصادي.

#### الموارد المالية للزوايا السنوسية:

إن الامام المؤسس كان له هدف يسعى إليه وهو نشر الفكر الإصلاحية بين الناس بعد توعيتهم وتعليمهم أمور دينهم، وبدأ بإنشاء الزوايا لتقوم بهذه المهمة الدعوية الإصلاحية، ولكي يستمر في هذا الطريق كان يجب عليه أن يجد

<sup>17</sup> الأمين محمد الماعزي، محطة من تاريخ ليبيا 1551-1951 م، دار الزين للكتاب، الأبيض - فزان - ليبيا، 1983 م، ص 31.

موارد تساعده على الاستمرار، دون الحاجة لأحد. ولهذا قرر الشيخ المؤسس أن تكون لدعوته مواردها المستقلة حتى يستطيع القيام بها على أكمل وجه دون التدخل من أحد، ومن أجل ذلك قام الشيخ المؤسس السنوسي على التخطيط لعمل نظام اقتصادي يوفر له ما يحتاجه من الأمور الحياتية لاستمرار دعوته، وأسس هذا النظام على عدة مصادر أهمها:

#### 1- الزراعة:

تعتبر الزراعة من أهم الموارد الاقتصادية في ليبيا في هذا الوقت بعد التجارة، وغالبا ما كانت الأراضي الصالحة للزراعة تقع على سواحل البحر الأبيض المتوسط من شرق ليبيا لغربها، وكانت هناك بعض الواحات في وسط ليبيا، هذا بالإضافة الى الزراعات الموسمية التي تعتمد على هطول الأمطار، ووفقا لأن الزراعة من أهم الموارد الاقتصادية في المغرب العربي بشكل عام، وليبيا بشكل خاص، اعتمد الشيخ المؤسس على هذا المورد الاقتصادي المهم، ولذلك كان الشيخ المؤسس يختار أماكن الزوايا بعناية وفقا وما يتناسب مع رؤيته من حيث أن تكون الزوايا في المناطق الصالحة للزراعة أو بجانبها أو على طرق القوافل التجارية، ولم يقف الشيخ المؤسس عند اختيار الأماكن المناسبة للزوايا فقط، بل كان يجب أتباعه في العمل، ويحثهم عليه، ويرغبهم في الزراعة لكي يعيشوا من عمل أيديهم وبهذا يغرس فيهم حب العمل وحب التعفف، وهذا كان له الأثر الإيجابي في نفوس أتباعه.

مصادر الأراضي الزراعية للزوايا:

كانت الأراضي التي تمتلكها الزاوية تمتلكها من عدة مصادر أهمها:

- 1- من واقع الهبات التي تقوم بها القبائل، وكذلك الأفراد. فكانت القبائل عندما ترسل لطلب بناء زاوية لها، تهب الزاوية أرض، وكان أيضا بعض الأفراد يقومون بوهب الزاوية قطع أراضي خاصة بهم.
- 2- عن طريق الشراء. فكانت الزاوية تقوم في بعض الأحيان تقوم بشراء أراضي تكون ملك للزاوية.
- 3- من خلال استصلاح الأراضي المهملة والمتروكة. كان القائمون على الزاوية بالاشتراك مع أهالي القبائل المجاورة يقوموا باستصلاح الأراضي المهملة ولا يوجد صاحب لها.
- 4- عن طريق انتزاع الأراضي المتنازع عليها بين القبائل لصالح الزاوية. في بعض الحالات كانت هناك بعض المشاكل والنزاعات بين بعض القبائل على قطع أرض، كانت الزاوية تتدخل في أغلب هذه الحالات وتقوم بضم الأرض المتنازع

عليها للزاوية، وبذلك تنهي الخلاف، والأرض عندما تكون ملك للزاوية فهي تكون مثل الوقف الخيري والجميع يريد أن يشارك في هذا العمل الخيري.

5- وكذلك عن طريق استثمار الأراضي واستصلاحها بإذن من أصحابها. في بعض الأحيان كان ملاك الأرض لا يزرعونها أو لا يستطيعون زراعتها، فكانت الزاوية تستأذنهم في استصلاح هذه الأرض، كاستثمار وبذلك الزاوية تستفيد وصاحب الأرض يستفيد.<sup>18</sup>

6- زراعة الأودية بعد هطول الأمطار مشاركة مع الأهالي وهو ما يعرف بالسكة، فقد يتولى عدد من منتسبي السنوسية أو من ينوب عنهم تطوعاً المشاركة في الزراعة والحصاد طلباً للأجر والثواب..

7- زراعة الأراضي الموات.

ومما ينبغي الإشارة إليه هنا أن جميع هذه الأراضي تكون وقف للزاوية للأبد ولا يمكن التصرف فيها بأي شكل من الأشكال.

زراعة الأراضي:

تقوم زراعة الأرض التابعة للزاوية من خلال العمل الجماعي التعاوني الطوعي بمعنى بدون مقابل، كل المقيمين في الزاوية من المعلمين، والطلبة، والمتصرفين، والخدم سواء كانوا من المنتسبين للقبيلة نفسها أو من غيرهم هم مسئولين عن القيام بكل تلك الأعمال التي تتطلبها زراعة الأرض، وحصاد المحاصيل، وتخزينها.<sup>19</sup> بالإضافة إلى أن البدو المقيمين بالقرب من تلك الزاوية أو المرتحلين في ضواحيها يأتون بدوابهم العاملة فيبذرون، ويحراثون أرض الزاوية في مواسم الزراعة، وهطول الأمطار، وهم يكررون ذلك أيضاً في موسم الحصاد. من خلال تقديم عمل يوم واحد تطوعي بدون مقابل في كل من موسم الزراعة والحصاد.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> نيكولاي إيليتش بروشين، ت: عماد حاتم، تاريخ ليبيا من منتصف القرن السادس عشر حتى مطلع القرن العشرين، دار الكتاب الجديدة المتحدة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط2، 2001م، ص326

<sup>19</sup> السنوسي، يونس علي العسكري، الموارد الاقتصادية والنظم الإدارية للزوايا السنوسية، المجلة الليبية العالمية، العدد الثاني والعشرون، 2017م، ص4

<sup>20</sup> الأشهب، محمد الطيب بن إدريس، السنوسي الكبير، ص31

وهناك طريقة أخرى للزراعة أيضا وذلك من خلال إعطاء قطعة أرض لكل من يرغب بالسكن جانب الزاوية، مع أدوات الزراعة، للعمل فيها، بشرط أنه لا يحق له التصرف فيها بالبيع أو التوريث.<sup>21</sup>

وكان الهدف الرئيس من الزراعة هو توفير الطعام من حبوب، فواكه، هذا بجانب بعض أنواع الحيوانات التي تستخدم في الزراعة كالجمل، والأغنام، وبهذا يوفر الألبان بمشتقاتها، واللحوم للمقيمين في الزاوية والقبايل المحيطة بها.

ولذلك كان الشيخ عندما يريد أن يؤسس زاوية جديدة، فإنه يؤكد على من يرسله أن تكون هذه الزاوية والأرض المحيطة بها، وسكانها نموذجا لمجتمع مسلم، منتج.<sup>22</sup> وذلك وفقا لطبيعة الأرض المحيطة بالزاوية، فهناك زوايا تقوم بزراعة النخيل وبعض الأشجار والبساتين كالزوايا التي تؤسس في الواحات، وزوايا أخرى تعتمد على زراعة المحاصيل والخضروات، كزوايا مسوس والطيلمون الواقعتين جنوب مدينة بنغازي.<sup>23</sup>

ونتيجة لذلك أصبح لكل زاوية مصدر رئيس لمواردها بدون تكلفة تذكر، وهذا كان أحد، بل أهم سبب من أسباب استقلال الزوايا السنوسية، وعدم انشغالها بكيفية الحصول على موارد، واهتمامها بالهدف الرئيس التي أسست من أجله وهو الإصلاح الشامل الكامل.

وبذلك تطورت الزوايا السنوسية من مجرد زوايا للعبادة أو التصوف إلى مجتمع زراعي، وذلك نتيجة لاستقرار البدو الرحل في الأراضي المحيطة بالزوايا واشتغالهم واحترافهم لمهنة الزراعة والرعي، الأمر الذي أدى بدوره إلى تحسين أوضاعهم المعيشية، والاقتصادية.<sup>24</sup>

## 2-التبادل الزراعي (تبادل المحاصيل الزراعية).

هناك نظام قام بوضعه الشيخ المؤسس السنوسي وهو تبادل المحاصيل الزراعية بطريقة خاصة بالزوايا السنوسية. وقوم أساس هذا النظام على أن بعد كل موسم حصاد يتولى المسؤول عن الزاوية بتخزين ما يكفيه لمدة عام، ثم يقوم بالتبادل مع الزوايا الأخرى التي لا تمتلك نفس نوع المحصول وبذلك تتم عملية التبادل بمنتهى البساطة والسهولة.

<sup>21</sup> نيكولاي إيليتش بروشين، ت: عماد حاتم، تاريخ ليبيا من منتصف القرن السادس عشر حتى مطلع القرن العشرين، ص326

<sup>22</sup> نقولا زيادة، ليبيا من الاستعمار الإيطالي إلى الاستقلال، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، 1958م، ص70-71

<sup>23</sup> محمد الطيب بن إدريس الأشهب، برقة العربية أمس واليوم، مطبعة الهواري، القاهرة، 1946م، ص198-199

<sup>24</sup> المرجع نفسه، ص199

وللشيخ المسؤول عن الزاوية أن يحتفظ بالعشر من إيراد المحصول لنفسه (ليصرف منه على نفسه وأسرته، وأقاربه) وله الحق أيضا في بيع جزء من المحصول وبشمنه يشتري ما يكفي الزاوية والمقيمين فيها من الأمور الأساسية (الشاي، السكر، الصابون، الاقمشة، الخ).<sup>25</sup>

وفي فترة لاحقة، تيسيرا وتسهيلا على القائمين بالزوايا، أصبحت كل زاوية سواء كانت في ليبيا أو خارجها، تقوم بتسويق إنتاجها وإرسال إيراداتها المالية إلى المركز الرئيس. ويمكنها أن تحتفظ بما يكفيها لمدة سنة، على أن ترسل الفائض على شكله الأصلي (محصول، فاكهة) مباشرة للمركز الرئيس.<sup>26</sup>

وبذلك التبادل الزراعي أصبحت كل زاوية من الزوايا السنوسية تمتلك ما تحتاجه للعيش لمدة عام كامل، حتى وإن لم تكن تزرع إلا نوع واحد من المحاصيل الزراعية.

### 3- التجارة:

نتيجة لانتشار الزوايا السنوسية، والتي اختار أماكنها الشيخ المؤسس بعناية حيث كانت على طرق القوافل التجارية، فالزوايا التي كانت تقع على طرق القوافل التجارية كانت تكتسب موارد معتبرة من خلال الخدمات التي كانت توفرها للقبائل، كانت الزوايا تعتمد في مواردها على الدخل القادم من القوافل التجارية نظير الخدمات التي كانت تقدمها الزوايا لهذه القوافل، من خلال الخانات، والمستودعات، والاصطبلات، وكل ما يتعلق بالأعمال الخدمية للقوافل.<sup>27</sup>

وبعد دخول القبائل الجنوبية الإسلامية طواعية، وتحكيمهم للزوايا السنوسية، اتسع نفوذ الزوايا السنوسية في الجنوب، وبهذا كانت الزوايا السنوسية مصدر أمان للقوافل التجارية بحيث أصبحت القوافل تتحرك في هذه المنطقة بأمان من خلال محمرات من شيوخ الزوايا السنوسية فتصبح لهم بمثابة جوازات سفر يجتازون بها أرض قبائل التبو، والطوارق وغيرها من أقوام جنوب الصحراء التي انضمت طواعية للدعوة السنوسية، ومؤسسها، وهذا الإنجاز يعود إلى نجاح دعوة الشيخ المؤسس فبعد أن كانت هذه القبائل تعتمد في أرزاقها على النهب، وقطع الطريق أصبحت هي القوة

<sup>25</sup> نفسه، ص 201

<sup>26</sup> السنوسي، يونس علي العسكري، الموارد الاقتصادية والنظم الإدارية للزوايا السنوسية، ص 5-6

<sup>27</sup> نيكولاي إيليتش بروشين، ت: عماد حاتم، تاريخ ليبيا من منتصف القرن السادس عشر حتى مطلع القرن العشرين، مرجع

سابق، ص 327

المحافظة على الأمن في تلك الصحاري، بل وتحترم محررات شيوخ تلك الزوايا، وتعمل بمقتضاها، ولذلك أصبحت الزوايا السنوسية طريقاً مفضلاً لقوافل التجار ذهاباً وإياباً من برقة، وطرابلس، ووحدات الجنوب الليبي إلى مصر، والسودان وبالعكس.<sup>28</sup>

ونتيجة لهذا الأمان الذي وفرته الزوايا السنوسية للقوافل التجارية أصبحت الحركة التجارية طوال السنة، فعلى سبيل المثال كان يسافر من مدينتي طرابلس، وبنغازي خلال الأعوام الأخيرة من العهد العثماني الثاني من ثمانية إلى عشرة تجار، ومن واحة جالو ما بين 89 إلى 27 تاجراً، وذلك كمعدل سنوي.<sup>29</sup>

ومع مرور الوقت صارت هذه الزوايا تتحول تدريجياً إلى مركز تجاري بمعناه المعاصر، تقام على أرضها المستودعات لحفظ المؤن، والخانات لإقامة وراحة مرافقي القوافل، وأيضاً الإسطبلات لإيواء الإبل والخيول، وأصبحت الزوايا تتلقى موارد مالية لقاء تلك الخدمات التي تقدمها لهذه القوافل، هذا فضلاً عن الأمان الذي يتمتع به أصحاب القوافل من المسافرين، والتجار خلال فترة تواجدهم في الزاوية.<sup>30</sup>

#### 4- الزكاة:

نتيجة احترام القبائل للزوايا السنوسية، وثقتهم بها، وفقاً لما شهدوه من دورها في نشر الدين، وتعليم أولادهم القرآن الكريم وأصول الدين، ومساعدة الفقراء والمحتاجين، رأت هذه القبائل أنه من واجبها دعم هذه الزوايا، من خلال إرسال الزكاة لها، وبناء عليه أصبحت كل قبيلة ترسل الزكاة سواء كانت زكاة المحاصيل، أو الماشية، إلى الزاوية القريبة منها، بل وصل في بعض الأوقات أن القبائل كانت ترسل العشر من إنتاجها إلى الزوايا القريبة لها، تبركا وسعياً منهم لدعم الدور التي تقوم به الزوايا السنوسية.<sup>31</sup>

#### 5- التبرعات والهدايا:

<sup>28</sup> السنوسي، يونس علي العسكري، الموارد الاقتصادية والنظم الإدارية للزوايا السنوسية، ص 6

<sup>29</sup> المرجع نفسه، ص 7

<sup>30</sup> نيكولاي إيليتش بروشين، ت: عماد حاتم، تاريخ ليبيا من منتصف القرن السادس عشر حتى مطلع القرن العشرين، ص 327

<sup>31</sup> نقولا زيادة، محاضرات في تاريخ ليبيا: من الاستعمار الإيطالي إلى الاستقلال، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، 1958 م، ص

احترام القبائل للحركة السنوسية، ورؤيتهم للدور الديني، والعلمي، والاقتصادي، والتربوي للزوايا السنوسية، أصبحت التبرعات والهدايا تنهمر على الزوايا السنوسية من طوائف مختلفة، مثل الأغنياء، والتجار، وآباء الطلبة الذين يدرسون في الزوايا، ولم تتوقف الهدايا والتبرعات على هؤلاء فقط، بل إن كثيراً من الملوك والأمراء كانوا يخطبون ود السنوسية من خلال إرسال التبرعات والهدايا لهم، ومن هؤلاء: ملوك آل عثمان وكبار رجال السياسة في دولتهم، فبعثوا من الأستانة العليا بكثير من الهدايا النفيسة، والقيمة منها أنواع الأسلحة، والكتب العلمية القيمة. ومن القطر المصري خديوي مصر إسماعيل باشا، بل وكثير من الشخصيات العامة في شتى المجالات العلمية، والسياسية، والأدبية، منهم شعراء الحضرة الخديوية علي الليثي، والشاعر عبد الله باشا فكري، ومن بلاد الحجاز شريف مكة، وأمراء، وعلماء، وأشرف بلاد الحرمين الشريفين، ومن بلاد المغرب العربي أمراء المغرب، وبعض قيادات الثورات العربية، والإسلامية نذكر منهم الزعيم السوداني الكبير المهدي، وأحمد عرابي، والعديد من شيوخ القبائل الأفريقية، وسلاطينها، وزعمائها الذين انتسبوا للحركة السنوسية.<sup>32</sup>

وذكر العقيد الصادق مؤيد العظم أحد ضباط حرس السلطان عبد الحميد الثاني مثال على ذلك في أحد تقاريره أنه شخصياً قد أمر بتوصيل هدايا كثيرة، وقيمة خلال الرحلتين التي قدم فيها إلى الجغبوب من حضرت الخليفة العثماني إلى شيخ الزاوية المهدي السنوسي.<sup>33</sup> كما ذكر في تقريره عن الهدايا التي كانت ترسل للشيخ المؤسس الكبير من الملوك والسلاطين غير الخلافة العثمانية، بأن السلطان يوسف حاكم وادي وهي أكبر مملكة بالسودان يرسل الهدايا لنفس المكان، من ناب الفيل، وريش النعام، وسبائك الذهب الخام، وأيضاً الخدم، والجواري، فيحفظ من هذه الهدايا ما يلزم لاستهلاك الزاوية، والباقي منها كتاب الفيل، وريش النعام يتم إرساله لكي يباع في المدن الساحلية. ويشير الصادق مؤيد العظم هنا أنه في أحد زيارته إلى بنغازي بعد ذلك سنة 1302 هـ قد عرض بحضوره لبيع ناب فيل بسعر أربعين ألف قرش لشيخ زاوية الجغبوب.

يتضح مما سبق أن الزوايا السنوسية اجتمعت لها العديد من الموارد التي ساهمت في نمو الدعوة وانتشارها، وذلك لصدق الدعوة، وجهد القائمين عليها والتزامهم بنشر وتطبيق كتاب الله وسنة رسوله، والعمل على إصلاح المجتمع، وتطبيق

<sup>32</sup> السنوسي، يونس علي العسكري، الموارد الاقتصادية والنظم الإدارية للزوايا السنوسية، ص 8

<sup>33</sup> المرجع نفسه، ص 8

الشريعة الإسلامية في شتى مجالات الحياة، (تربوية-اجتماعية-اقتصادية-سياسية-إلخ..). وهذا ما لم تتضمنه حركات صوفية سابقة للحركة السنوسية، أو معاصرة لها.

#### الخلاصة:

تُعد دراسة النظام المالي والإداري للزوايا السنوسية وأثره في نجاح الدعوة السنوسية وسرعة انتشارها في ليبيا من الدراسات الهامة التي تلقي الضوء على أحد أبرز الحركات الدينية في تاريخ البلاد. أظهرت هذه الدراسة كيف أن الإدارة المالية الفعّالة والتنظيم الإداري المحكم للزوايا السنوسية قد أسهما بشكل كبير في تحقيق استقرارها واستمراريتها، مما مكنها من تقديم الدعم الاجتماعي والديني لمجتمعاتها.

اعتمدت الزوايا السنوسية على مصادر متنوعة للدخل، بما في ذلك التجارة والزراعة والتبرعات والأوقاف، مما عزز من استقلاليتها الاقتصادية وقدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها. كما أن التنظيم الإداري الفعّال ساهم في إدارة هذه الموارد بكفاءة، وضمن توزيعها بما يخدم أهداف الدعوة السنوسية ويعزز من تأثيرها في المجتمع الليبي.

إن نجاح الدعوة السنوسية وسرعة انتشارها لم يكن فقط نتيجة للإيمان العميق بالمبادئ الدينية التي تنادي بها، بل كان أيضاً نتيجة للتخطيط المالي والإداري الدقيق الذي مكنها من مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف المختلفة. ختاماً، يمكن القول إن تجربة الزوايا السنوسية تقدم درساً مهماً حول أهمية الإدارة المالية والإدارية في نجاح الحركات الدينية والاجتماعية، وكيف يمكن للتنظيم الجيد أن يدعم الأهداف الدينية والاجتماعية ويضمن استمراريتها وتأثيرها في المجتمعات. هذه الدراسة تدعو إلى مزيد من البحث والتعمق في دراسة العوامل التي تساهم في نجاح واستمرارية الحركات الاجتماعية والدينية في مختلف السياقات.

#### توصيات الدراسة

تشجع هذه الدراسة على إجراء دراسات معمقة حول دور الأوقاف في ليبيا وكيفية إدارتها بكفاءة لتحقيق الاستفادة المالية. كما توصي بتصميم برامج تدريبية متخصصة في الإدارة المالية والإدارية تستهدف العاملين في المؤسسات الدينية والاجتماعية، مستفيدة من التجارب الناجحة للزوايا السنوسية. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بتطوير آليات

شفافة وفعالة لإدارة الموارد المالية للزوايا والمؤسسات الدينية، تشمل نظامًا محاسبيًا دقيقًا وتقريرًا ماليًا دوريًا لضمان الشفافية والمساءلة.

كما تعزز الدراسة فكرة الاستثمار في الأنشطة الزراعية والتجارية كمصادر رئيسية للدخل، مستفيدة من التجربة السنوسية في استخدام الأراضي والمواقع الاستراتيجية. وتؤكد أيضًا على أهمية تعزيز التعاون بين الزوايا والمجتمعات المحلية لتحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي وضمان تلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل. إلى جانب ذلك، تشجع الدراسة الأتباع والمحسنين على تقديم التبرعات والهبات لدعم نشاطات الزوايا، وتطوير نظم لإدارة هذه التبرعات بكفاءة وشفافية.

توصي الدراسة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين إدارة الموارد المالية والإدارية، مثل تطبيقات المحاسبة والإدارة المالية الرقمية لتعزيز الكفاءة والشفافية. وتقتراح أيضًا إنشاء قاعدة بيانات شاملة للأوقاف الخاصة بالزوايا، تتضمن تفاصيل الأصول والعوائد والنفقات، مما يسهل عملية الإدارة والتخطيط المالي. وتشدد على أهمية التوثيق المنتظم للنشاطات المالية والإدارية للزوايا لضمان الحفاظ على السجلات التاريخية وتحليل الأداء بشكل مستمر. وأخيرًا، تدعو الدراسة إلى تطوير سياسات مالية مستدامة تضمن تحقيق التوازن بين الدخل والنفقات وتعزز القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. كما تقترح إجراء دراسات مستقبلية لتحليل تأثير تنوع مصادر الدخل على استدامة الزوايا السنوسية، ودراسة مقارنة بين الزوايا السنوسية والزوايا في مناطق أخرى من العالم الإسلامي لفهم الاختلافات والتشابهات في النظم المالية والإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دراسة العلاقة بين كفاءة الإدارة المالية وسرعة انتشار الدعوة السنوسية في ليبيا والمناطق المجاورة، واستكشاف دور الزوايا في التنمية المجتمعية والاقتصادية وتعزيز هذا الدور في السياق المعاصر.

## المراجع:

- الأشهب، محمد الطيب بن إدريس، السنوسي الكبير، القاهرة، دار العهد الجديد للطباعة، الطبعة الثانية، 1946م.
- الأشهب، محمد الطيب بن إدريس، برقة العربية أمس واليوم، مطبعة الهواري، القاهرة، 1946م.
- الأمين، محمد الماعزي، محطة من تاريخ ليبيا 1551-1951 م، دار الزين للكتاب، الأبيض - فزان - ليبيا، 1983 م.
- بروشين، نيكولاي إيليتش. ترجمة عماد الدين حاتم، تاريخ ليبيا من منتصف القرن السادس عشر حتى مطلع القرن العشرين، دار الكتاب الجديدة المتحدة، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، ط2، 2001م.
- بن علي، عبد القادر، الفوائد الجليلة في تاريخ العائلة السنوسية، مطبعة دار الجزائر العربية، دمشق، عام 1386هـ/1966م.
- بيضون، جميل، شحادة الناطور وآخرون، تاريخ العرب الحديث، دار الأمل للنشر والتوزيع، ط 1، 1990م.
- الجندي، أنور، العالم الإسلامي والاستعمار السياسي والاجتماعي والثقافي، دار الكتاب اللبناني، مكتبة المدرسة، ط 2، بيروت، 1983.
- الدجاني، أحمد صدقي، الحركة السنوسية، نشأتها ونموها في القرن التاسع عشر، أحمد الدجاني، الطبعة الأولى، دار لبنان، 1967م.
- زيادة، نقولا، ليبيا من الاستعمار الإيطالي إلى الاستقلال، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، 1958م.
- زيادة، نقولا، ليبيا من الاستعمار الإيطالي إلى الاستقلال، منشورات قسم الدراسات التاريخية والجغرافية، معهد الدراسات العربية العالمية، جامعة الدول العربية، طبعة 1958م.
- السنوسي، محمد بن علي، الدرر السنية في أخبار السلالة الإدريسية، ضمن المجموعة المختارة للإمام السنوسي، طبعة في مانشستر ببريطانيا عام 1990م.
- السنوسي، يونس علي العسكري، الموارد الاقتصادية والنظم الإدارية للزوايا السنوسية، المجلة الليبية العالمية، العدد الثاني والعشرون، 2017م.

- الشبلي، عادل، وابن يوسف عبد الله، (2017م)، تطور الحركة السنوسية ومبادئها في ليبيا، ماليزيا: جامعة ملايو، مجلة المقدمة .
- الشريف، فوزي صالح، (2018م)، دور الزوايا في الحياة الاجتماعية في المجتمع الليبي، ليبيا: مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد السابع .
- الشيخ، رأفت، تاريخ العرب الحديث، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، مصر، 1994م.
- الصلابي، علي محمد، الثمار الزكية للحركة السنوسية في ليبيا، مكتبة الصحابة، الشارقة، مكتبة التابعين، عين شمس، القاهرة، ج 1، ط 1، 2001.
- عامر، محمود، تاريخ ليبيا المعاصر، منشورات جامعة دمشق، طبعة عام 1411هـ، 1991م.
- عمارة، محمد، تيارات الفكر الإسلامي، دار الشروق، القاهرة، ط2، 1997م.
- المشعل، إبراهيم بن حمد إبراهيم، الدعوة السنوسية دراسة وتقويم. رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1405 هـ.
- نيقولا، زيادة، محاضرات في تاريخ ليبيا: من الاستعمار الايطالي إلى الاستقلال، معهد الدراسات العربية العالية، جامعة الدول العربية، 1958 م.
- نيقولا، زيادة، إفريقياات دراسات في المغرب العربي والسودان الغربي، دار رياس للكتب والنشر، ط1، 1991م.

## ISLAMIC BANKING: CONCEPT, FACTORS

### BECOMING AND BACKGROUND DEVELOPMENT IN RUSSIA

الخدمات المصرفية الإسلامية: المفهوم والعوامل وتطور الخلفية في روسيا

**Dhurgham Mohammed Abdwahab**

Mail: [dhurgammhmad@gmail.com](mailto:dhurgammhmad@gmail.com)

**Ibrahim Baraka Hammadi**

Mail: [ibrahim.baraka@uomisan.edu.iq](mailto:ibrahim.baraka@uomisan.edu.iq)

College of Administration and Economics - Department of Economic

2024 / 1446

Received |12|8|2024 - Accepted 28|11|2024 - Available online 15|01|2025

---

## Abstract

The article systematizes the history of the formation of Islamic banking, formulates and proposes an interpretation of this concept, and also structures the main types of services provided by Islamic financial institutions.

The result of the analysis of the external environment was the conclusion that due to the accumulation of significant liquidity by the countries of the Middle East and the need to diversify national investment portfolios, V 2020 G. concentration assets, located governed by Islamic banks, exceeded amount V 1.7 trillion Doll. USA, What provides They play a significant role in the global financial system.

Together With those carried out domestic socio-demographic analysis demonstrates What more 10 million Human, professing Islam, Not have access To Islamic banking products. Based on this, the author of the work identified the fundamental factors due to which V Russian Federation none credit organizations in the market niche under consideration.

The result of the work was the presentation of banking products and services that can be adapted under principles Islamic banking V Russia, A Also presented general recommendations for their development.

Key words: Islamic banking, Islamic finance, Islamic banking products, banks..

## Introduction

Currently in Russia there is a decrease in the profitability of activities, both individual commercial banks, So And V in general banking sectors due to existing macroeconomic market conditions, A Also global factors, caused by introduction large-scale sanctions against the country's financial sector. Thus, at the end of 2022, the total financial result from work banking sectors made up 203 billion R. against 2.4 trillion R. behind similar period 2021 G. (Bank sector..., 2023).<sup>1</sup>

In order to maintain and increase the current level of profitability of commercial banks, adapting them to the imposed sanctions, new product offers and services for legal entities and individuals, as well as innovative approaches to organizing the work of credit institutions are required. In this regard, Islamic banking products and the principles of their functioning can be considered as an element of diversification and an alternative to traditional banking products, already available on market, development which will allow you to master new market niches And, How consequence, save And increase level profitability and sustainability of commercial banks.

In addition, the relevance of the development of Islamic banking in the Russian Federation is linearly associated with religious, sociocultural and foreign economic factors .

Purpose given research is allocation factors, restraining development Islamic banking in Russia, as well as a practical presentation of banking products and services that can be adapted in Russia, taking into account the principles of functioning of Islamic banking.

IN compliance With purpose research were resolved following basic tasks:

- analyzed story formation And peculiarities Islamic banking systems clarified conceptual apparatus Islamic finance, A Also formulated And proposed interpretation concepts "Islamic banking"
- analyzed factors, influenced on development Islamic banking V the world;
- implemented analysis current state banking sectors Russian Federations carried out comparative analysis of current product rulers main grew- Siysk credit organizations;
- the fundamental factors hindering the development of Islamic banking in the Russian Federation have been identified;

---

<sup>1</sup> Tokmakov E.A., [tokmakov.ea@yandex.ru](mailto:tokmakov.ea@yandex.ru)

- proposed banking products And services, which Maybe transform and adapt to the principles of Islamic banking, and general recommendations for the development process are given using the example of a standard debit card for individuals into a new one that complies with the principles of Islamic banking.

Theoretical basics research were based on analysis publications And works such domestic And foreign scientists, How Muazzama Ali (Ali Muazzam), Mohammad Faheem Khan (Muhammad Fahim Khan), Mohammad Kabir Hassan (Mohammad Kabir Hassan), Mohammad Umar Chapra (Muhammad Umar Chapra), Wahba Al-Zuhayli (Wahbah Al-Zuhaili), A.Yu. Crane-lion, V.V. Bushueva, P.V. Trunina, R.I. Khasbulatov, Sudin Kharon, Van Nursofysa Wan Azmi et al.

If A.Yu. Zhuravlev considered the conceptual foundations of Islamic economics as the foundation Islamic banking activities, Where religious and ethical prescriptions And prohibitions form the features of the entire financial system, then P.V. Trunin described the basic principles of the functioning of the Islamic financial system, as well as the consequences of the emergence of Islamic financial institutions in traditional financial markets.

In his works, Mohammad Kabir Hassan analyzed the Islamic financial system, kinds Islamic joint stock financing, A Also singled out religious an aspect in financial transactions that goes beyond the transaction itself.

Other Islamic scientists, For example, Sidong Charon and Vana Nursofysa Vana Azmi, noted that Islamic economics is based on ethical values such as justice, altruism, cooperation, impartiality, moderation and consideration. Accordingly, not only the banking system, but also other sectors of the economy must function With taking into account these values. Also them was proposed divide concepts Islamic and commercial banks, since Islamic banks are institutions established for the purpose of conducting banking activities, taking into account the principles of operation based on Islamic law or Sharia law, and commercial banks, on the contrary, work exclusively to achieve business goals and nothing do not take into account religious doctrines.

In turn, Wahba Al-Zuhayli argued that the main goal of an Islamic financial organization is to organize the revival of Muslim society and achieve cooperation between Muslims on the basis of agreement with Islamic legislation, which is based, first of all, on the absence of elements “riba”, as well as other prohibited transactions, except for the distribution of profits. Therefore, any Islamic financial institute necessary navigate on rendering help those in need through issuance interest-free loans How additional instrument support socio-economic development of society.

Muazzama Ali, on the contrary, pointed out in his scientific works that the Islamic financial system Not Maybe be considered only How system without "riba" A only How system, including Islamic principles social justice And equality V activities financial institutions in the form of special standards, methods, rules and instruments.

Mohammad Fahim Khan formulated tasks of Islamic bank, consisting firstly, in promoting the Islamization of all banking activities, secondly, in developing, developing and encouraging the

implementation of Islamic principles, laws and traditions at all levels of banking transactions and, thirdly, in creating other financial institutions operating in accordance with principles of Islam as a religious doctrine.

Also Mohammad Fahim Khan explored history origin Islamic And Western traditions in commercial and banking operations, as well as compliance with Islamic banking And financial models European banking. conclusions from these scientific works showed that provision Islamic banking services V traditional institutions Maybe have a positive impact on European integration, as well as increase competition between financial institutions And awaken ethical aspect V basis banking affairs, A Islamic banking can also make the industry more inclusive.

Mohammad Umar Chapra claimed What main factors formation Islamic economics perform principles cooperation And justice, T. e. readiness go on

"mutual concessions" if necessary. In accordance with this highlighted the following universal basic values and goals for subjects of Islamic economics: firstly, achieving economic well-being based on Islamic moral values; secondly, the adoption of a sense of brotherhood and justice; thirdly, fair and equitable distribution income And material values; fourthly, freedom personalities V context social welfare.

V.V. Bushuev (Bushuev, 2013) And R.I. Khasbulatov (Khasbulatov, 2014) V mostly devoted their research to a comprehensive analysis of the historical, current and future development of international trade and its individual markets, including commodity and financial ones.

Information base research made up reviews By Islamic banking from S&P Global Ratings, information and analytical reviews Federal services state statistics, the Central Bank of the Russian Federation, as well as regulatory documents and other reference materials.

The scientific novelty of the work lies in the author's proposal for a definition of the concept of Islamic banking, which is a combination of credit institutions and a national bank as a mega-regulator, operating on the basis of Sharia law and social justice within the framework of the approved monetary policy in each individual country And providing redistribution monetary resources V interests society. In addition, factors have been identified that, on the one hand, influenced the development of Islamic banking in the world, and on the other hand, hindering its development in our country. Also presented are banking products and services that can be adapted to the principles of Islamic banking in Russia without changes to legislation or other elements of the external environment.

## **1. Islamic banking: concept, history of formation and main types of services provided**

In second half XX V., due to started process Islamization (process Islamization was that Islam was presented as a universal doctrine regulating not only the spiritual and moral sphere of

human life, but also the socio-economic) economies of Muslim countries; demand on banking services, based on laws Sharia, What turned out to be influence on the active development of the Islamic economy and the banking system (banking).

The term "Islamic banking" appeared in 1980 and was defined as a banking institution that Where Not supposed collection loan percent. IN latest years V scientific literature because of wide interest To topic Islamic finance, V volume number Islamic banking, there are different interpretations of these concepts.

Some researchers consider, What Islamic banking unites financial institutions that accept funds into deposit accounts and invest them on the basis of Sharia law in order to obtain a positive financial result. These include How full-fledged Islamic banks, So And divisions traditional banks, providing separate financial services With using Islamic methods financing determined by "Islamic windows" (Trunin, 2009).

IN my queue concept "Islamic finance" determine How composite Part Islamic economics, which is based on the norms and principles of Islamic law, as well as a set of methods and mechanisms alternative to interest-based financing, allowing compliance with the principles of Sharia (Pechtereva, 2015).

Other authors understand Islamic finance as a set of financial institutions And products, relevant standards Islam, consisting from three main components: Islamic banking, market capital And takaful (alternative traditional insurance) (Nazimov, 2019).

Foreign scientists believe that the Islamic financial model is, first of all, an innovative product, which capable give additional pulse development economics or an innovative project for the financial industry.

A.Yu. Zhuravlev presents Islamic finance as relationships between members of society who based on socio-economic doctrine Islam and difference from traditional financial relations oriented on moral norms (Zhuravlev, 2014).

In our opinion, Islamic banking can be defined as a set of credit organizations And national jar How mega-regulator, existing on basis Sharia laws And having social direction, V within approved monetary policy V each separate country And providing redistribution monetary resources in the interests of society.

Based on the proposed definition, we note that the concept of "justice" is a basic postulate of Islam, in which:

- Not accepted any increment basic asset, received without creation added cost product (riba) or services or V result offensive Not an assessable risk case (gharar);
- prohibited speculative income (maysir);
- prohibited exploitation human- human;

- It is prohibited to finance economic activities that may cause negative social consequences for society (for example, the production of weapons and alcohol ).

That is why financial interaction between the borrower and the credit institution presupposes the absence of loan interest, which cannot be a source of income before receiving borrower positive financial result from economic activity or investment object, despite financing through borrowed funds.

Turning to the history of the formation of Islamic banking, we note that one of the first banks organized and operating on the basis of Sharia law was formed in Egypt in second half XX V. (1963 G.) How reaction on process Islamization, took place in the country. As a basic model of the organizational structure and model of conducting banking business used experience German savings banks. Among European countries, the first Islamic bank was established in Luxembourg in 1978, and the UK and US are now among the most successful countries in the field of Islamic banking among non-Muslim countries, with more than 275 financial institutions, providing banking services according to standards Islam (Pehtereva, 2015).

IN the present time majority Islamic banks are functioning How separate banking institutions in conditions of traditional financial systems, where they are under supervision of mega-regulators, since the legislative framework required for separate functioning Not accepted or Not developed. Such Islamic banks inferior V competitiveness of traditional banking institutions due to the fact that most transactions and services practically considered How purchase and resale assets, What subject to higher taxation compared to traditional banking operations. For example, in many countries interest By deposits and loans are released from taxation, Then How at implementation similar Islamic financial contracts taxes, on the contrary, they are charged (Zhuravlev, 2020).

Let us consider the main types of services (contracts) provided by Islamic banks (Table 1).

Table 1

Basic kinds services, provided Islamic banks <sup>2</sup>

View operations or services (contracts)	Characteristic provided services
In hell	The obligation to perform future certain action, related to another person

<sup>2</sup> Source: compiled by the author based on data: <https://www.ifsb.org/terminologies.php> ( access date: 07/08/2023).

Wakalya	An agency agreement under which the client authorizes a certain institution to conduct business activities on his behalf V quality his agent. Agreement Maybe provide presence or absence of reward
Zakat	A financial obligation that is paid through a specified mechanism and is imposed on individuals whose wealth has reached a specified threshold one year after its accumulation
Ijara	An agreement under which the tenant is given the right to use certain asset on agreed upon date and behind certain rental fee. Conclusion this agreement Maybe precede one-sided binding Promise, given one from sides The contract is binding on both parties to the transaction
Islamic collective investment scheme	Any structured financial scheme, at which investors pooled their investments in the fund (regardless of whether whether fund at separate legal face or managed in compliance With agreements parties), by subscribing on equal shares or shares. Data shares or stock actually present yourself claim to ownership on indivisible assets fund (which may consist of financial or non-financial assets) and serve as the basis For rights or obligations participation V profits or V losses received from these assets
Mudarabah	A partnership agreement between a capital provider - an investor and an entrepreneur, according to which the investor contributes capital to an enterprise or activity managed by the entrepreneur . Profit, received enterprise or activities, distributed V compliance With shares, certain agreement, A Losses are borne solely by the investor, unless the losses arose V result illegal actions, negligence or violations conditions agreement

<b>View operations or services (contracts)</b>	<b>Characteristic provided services</b>
--	---

Musharaka	Agreement partnerships, By to whom sides agree consolidate your investments into an existing or new enterprise. Profit enterprises distributed V compliance With shares, determined by the musharakah agreement, and losses are distributed in proportion to the share of capital contributed by each partner
Murabaha	A sales contract under which an organization sells a specified asset to a customer at a price equal to the sum of the cost of the asset and an agreed profit. The contract may be preceded by the client's promise to purchase the goods purchased for him
Rahn	A contract to hold an asset for the benefit of a creditor as collateral for a debt over which the creditor has actual or actual rights constructively hold the assets. IN case If the debtor defaults, the creditor has the right to sell the asset
Salam	Sale specific product, type, the quality and quantity of which are predetermined at a set price payable at the time of signing agreement on delivery goods With conditions delayed one delivery or delivery in several lots
Sukuk	Certificates certifying proportional undivided ownership on material assets or on totality material and other types of assets. These assets may be located in a specific project or investment activity
Takaful	A mutual guarantee provided in exchange for an obligation to donate an amount in the form of a specified contribution to the participants' risk fund, in which a group of participants agrees to jointly support each other in the event of losses caused by certain risks.

Important emphasize, What majority Islamic services based on principle distribution of profits and losses, or “profit and loss sharing”. In other words, the bank and the client will be able to count on profit, provided that it is actually generated.

The initial services were operations related to the storage of funds, or "in hell", A Also storage With possible investment monetary funds, or "card". At the same time, if during the services of "wad" funds depreciated or disappeared for reasons beyond the control of the person who accepted them for storage, then no sanctions were provided for this. Second view operations is different from "wadia" those What to the one who accepted on When storing funds, the person was given the right to invest them at his own discretion, and the profit generated also remains entirely with the person who accepted it.

Operations "mudarabah" And "musharaka" are used Islamic banks less often, how other, because the risks, related With receiving losses, relate V mostly on creditors. IN transactions "musharaka" profit And losses distributed on basis shares each parties to a contract or project. In practical terms, this financial instrument is used by Islamic banks for portfolio investments. Thus, Islamic banks use a contract based on "musharakah" in Sudan in transactions with farmers, in which a credit institution (bank) provides the farmer with the necessary agricultural equipment. In your queue farmer provides V quality guarantees (collateral) jar various forms capital (For example, land). At receiving positive financial result profit between each side deals distributed V compliance With certain proportion agreement.

An example of "murabaha" transactions is a mortgage transaction, when the lender, after purchasing the desired property for the client, resells it with a pre-agreed markup and payment schedule (installments). As a rule, this type of operations takes up a share of up to 80–90% of the total loan portfolio of an Islamic bank (Zhuravlev, 2014).

A similar financial instrument is "ijar", which is also used in Islamic mortgage programs or V leasing transactions, at conclusion which The tenant pays fixed payments to the landlord with the option to purchase the leased property after the end of the payment period.

Taking into account that traditional "Insurance" products are not Shariah compliant due to the fact that the buyer pays premiums to the lender in exchange for receiving the potential compensation behind offensive insurance case, wearing probabilistic nature, Takaful transactions act as an alternative form of Islamic insurance.

Salam contracts are used in active bank operations. For example, with export-import financing clients, When carried out preliminary payment with a discount to the client for a future delivery.

TO main passive operations Islamic jar can be attributed:

- investment deposits;
- savings And current accounts.

At the same time, remuneration for these passive transactions depends on profit or loss, formed Islamic bank due to operations With data monetary by means T. e. V case receiving negative financial result investor must divide With bank size loss proportionally volume his contribution (Zhuravlev, 2013). Therefore, many Islamic banks create special reserves in order to possibly compensate for losses on deposits.

In our opinion, despite the described types of services, principles and features of work Islamic banks, Where V basis provided services are located before Total, social rather than economic aspects of human life, most Islamic banking products can be adapted For providing traditional banks V Russian Federation.

#### 1. Analysis external And internal environment

Analyzing the factors that influenced the development of Islamic banking in the world, we highlight the following (Fig. 1).

##### Drawing 1. Basic factors development Islamic banking V world

The creation of the organization of oil exporting countries (hereinafter referred to as OPEC) in 1960 made it possible to control both the volumes of oil production and sales on the world market and influence the cost of a barrel oil. For example, countries OPEC V 1973 G. first raised prices on oil from 1.9 to 9.76 dollars per barrel of oil (Oil boom..., 2004).

IN my queue, stable influx foreign exchange income from sales oil provided the participating countries with a sustainable growth in the positive trade balance and influenced the need for banks to manage accumulated liquidity.

Another factor contributing to the development of Islamic banking is financialization oil How stock exchange asset, which characterized those What initially The exchange price of one barrel of oil was determined by the balance of supply and demand, and also had a low correlation with respect to the main financial factors: inflation expectations, the dollar exchange rate in relation to the national currencies of oil-producing countries and stock indices. Yes, with 1990 – 2000 price on oil is not correlated with course dollar and the S&P 500 stock index (Bushuev, 2013).

Due to the transition from a system of long-term contracts for the purchase of oil to spot transactions using derivatives to hedge volatility prices on oil and abolition V USA V 1999 law Glass-Steagall, which ensured a significant influx of capital into commodity and financial markets, the balance of supply and demand in the formation of oil prices ceased to be a fundamental factor. As a result price one barrel oil became correlate With movement capital on commodity and financial markets, and oil was transformed from a commodity into an exchange asset, providing trading participants with income without the actual supply of energy resources.

Active and widespread migration of labor from Muslim countries to European countries And USA was organized after graduation Second world wars And Also turned out to be influence on height demand on services Islamic banking in view of increase shares population professing Islam. For example, V end XX V. on every French family had to 187 Muslim families, and about 4.0 million Muslims lived in Germany (Starchenkov, 2011).

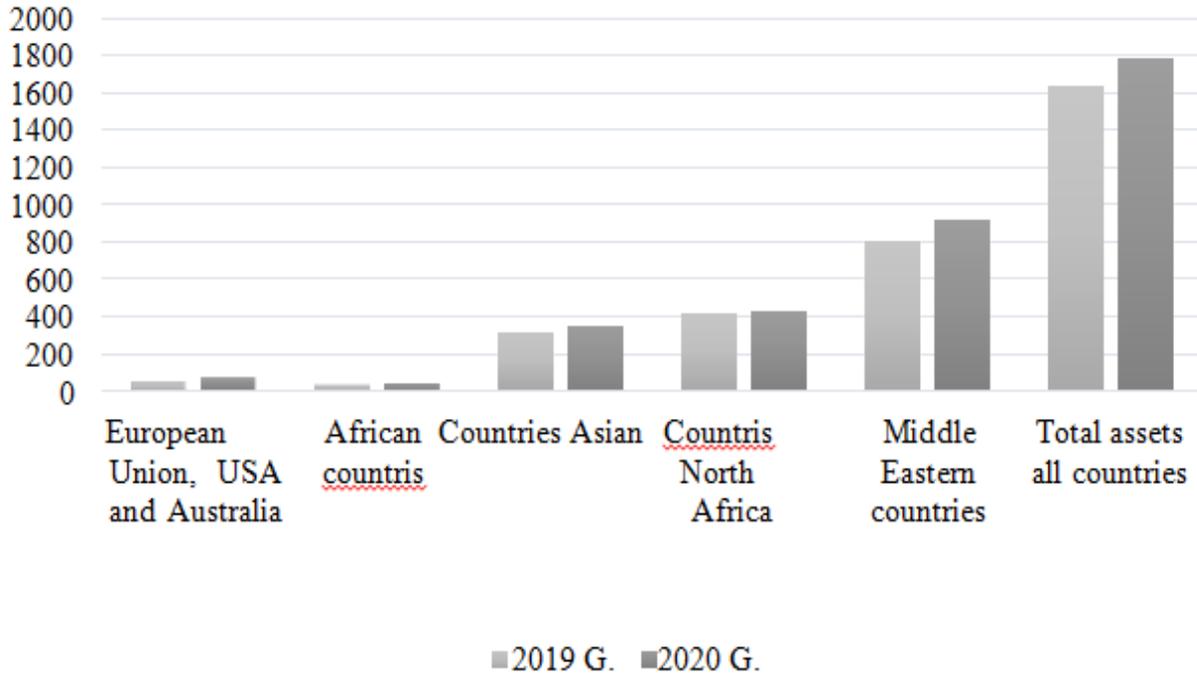
On current moment height awareness about Islamic finance V combination With improved legal and regulatory structures contribute to the expansion of Islamic banking V their sizes And influence spreading his far behind limits Middle East in countries With Muslim majority V Africa And Asia, A Also V some parts European Union, despite the high macroeconomic uncertainty caused by the global pandemic.

As of 2020, the geographical distribution of Islamic financial institutions covers fourty four countries (Islamic Finance Outlook 2022). By consumers Islamic banking financial system are represented by the Muslim population, which constitutes near two billions Human, So And separate countries And transnational corporations interested in attracting additional investments, for example, General Motors, IBM, etc.

General quantity financial institutions, reporting about assets By Sharia, has grown V 2020 G. With 395 before 402, at this majority from them (284) are absolutely autonomous Islamic financial institutions. Important emphasize that the statistical sample is presented by the International Association of Islamic Banks (hereinafter referred to as IAIB), based on available information By everyone members organizations. In view of this seems problematic grade other companies, Not incoming V MAIB. For example, largest International banking groups HSBC, Citigroup, Goldman Sachs also selectively provide individual Islamic banking services or have joint projects in some areas with Islamic banks (Hassan, Lewis, 2007).

Banking assets also grew by 8.2% to \$1.79 trillion in 2020. By comparison With similar period previous of the year, A average profitability investments for individual organizations included in the global ranking was 1.2% (Top Islamic Financial Institutions, 2020).

Next in Fig. Figure 2 shows the distribution of assets of Islamic banks by region and their volume for 2019–2020, in billions of dollars.



Drawing 2. Height assets Islamic banks By countries V period 2019 – 2020 gg., V billion \$<sup>3</sup>

Analyzing similar statistics for 1997, we note that the total number of Islamic banks and financial institutions was 176 with total assets of \$147.6 billion (Hassan, Lewis, 2007). At the same time, about 30% of Islamic banks had assets corresponding to Sharia, Not exceeding 50 million Doll., A over 1 billion dollars – Not more than 20 (Trunin, 2009). As of 2020, 47 Islamic financial institutions held assets on amount more 10 billion Doll., What on unit more, how year previously, at this 27 organizations registered profit before taxation V size more 500 million Doll. in 2019. It follows that the average growth rate of the Islamic financial sector can be estimated in the range of 10–15% annually (Islamic Finance Outlook, 2022), therefore the international rating agency Standard & Poors classifies Islamic banks as a high-margin sector.

Over the next 10 years, strong demand for Islamic banking services can be predicted, both in more mature markets such as the Middle East and in countries that are characterized becoming market, For example, V Africa And European union, where a significant portion of the population professing Islam lacks access to Islamic banking services. Considering macroeconomic And political risks, How

<sup>3</sup> Источник: Top Islamic Financial Institutions, 2020.

V regionally and internationally, caused, among other things, by the global pandemic, markets are expected to grow through the consolidation of banking assets, rather than the rapid expansion of banking operations.

Thus, it should be concluded that the concentration of assets managed by Islamic banks is significant in the global financial system due to the increase in the population professing Islam and the geographical diversification of the activities of Islamic financial institutions. This creates the preconditions for further sustainable growth Islamic banking sectors How through consolidation banking assets, and through the development of joint projects with traditional financial institutions.

Currently, the permanent population of Russia is 146.7 million people (Russian Statistical Yearbook, 2021). Official data on the number of confessors Islam account for on period 2002 G., When passed All-Russian population census and their number was determined at 14.5 million people, or about 10%

of the population countries (Silantiev, 2007). On Today, By approval Dukhovny management Muslims, the number of Muslims is about 20 million people (Fig. 3).



■ Number population RF

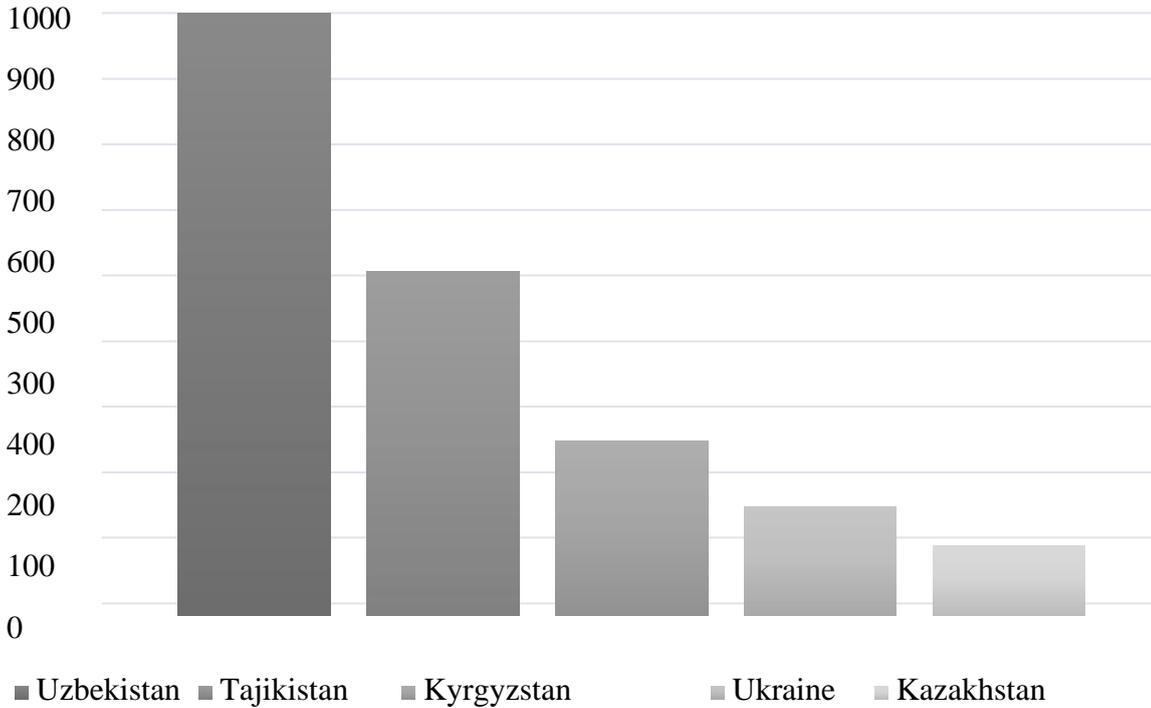
■ Number population, professing Islam

*Drawing 3. Number population, professing Islam, By data spiritual management Muslims<sup>4</sup>*

In our opinion, the number of Russians professing Islam will inevitably grow due to the following factors. Firstly, the immigration influx to Russia, directed mainly from Muslim countries former THE

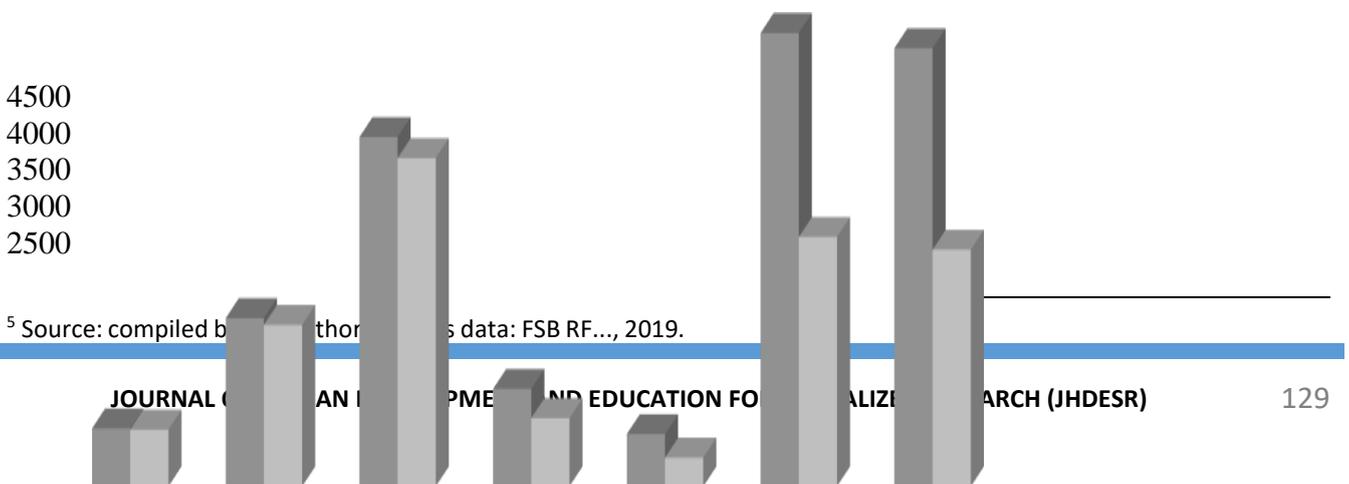
<sup>4</sup> Источник: составлено автором на основании: Российский статистический ежегодник..., 2021; Силантьев, 2007.

USSR. So, behind first half 2019 G. V Russia from Uzbekistan arrived near 918 thousand Human (rice. 4) (FSB RF..., 2019).



*Drawing 4.* Leading countries providing immigration streams V RF V 2019 G., V thousand people <sup>5</sup>

As can be seen from Figure 4, in the first half of 2019 alone, just under 2 million people arrived in the Russian Federation from countries where Islam is the main religion. Secondly, currently the highest birth rate in our country is recorded in regions where the population traditionally professes Islam (



<sup>5</sup> Source: compiled by author based on data: FSB RF..., 2019.

2000  
 1500  
 1000  
 500  
 0

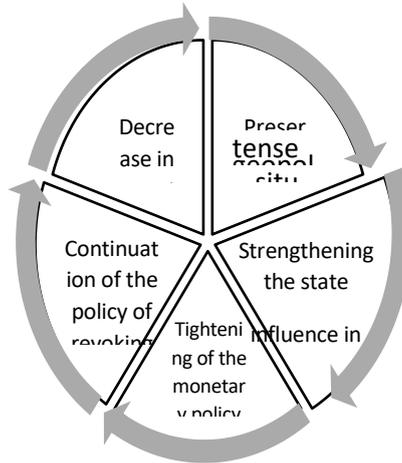
■ Number population Total, thousand people      ■ % population professing Islam

*Drawing 5.* Subjects Russian Federation With high level fertility population And quantity professing Islam, thousand people <sup>6</sup>

Thus, we can conclude that today there are about 20 million people professing Islam. Not have access To Islamic banking products (V volume number residing V number of at least 10 million people on the territory of 7 constituent entities of the Russian Federation, discussed in Fig. 5).

Besides reviewed socio-demographic prerequisites By development Islamic banking V Russia, let's analyze external factors And conditions, influencing on banking sector of Russia, taking into account current global and domestic trends (Fig. 6).

The persistence of a tense geopolitical situation is reflected in the fact that the crisis of international relations between largest economies peace, before Total, China, Russian Federation, the countries of the European Union and the United States of America, which manifests itself for our country in the imposition of an unprecedented scale of economic sanctions on Russian companies And banks (For example, restrictions on possibilities Russian banks to be funded abroad, which forces the Central Bank of the Russian Federation to concentrate on itself the additional burden of refinancing loans from credit institutions or the inability to purchase foreign equipment and components for the country's civil complex).



<sup>6</sup> Source: compiled by the author on basis data: FSB RF..., 2019.

*Drawing 6. External factors And conditions, influencing on bank sector Russia* <sup>7</sup>

IN conditions tough external economic sanctions state regulation and “manual” management of some industries is a fundamental guarantee of stability For Total sectors economics, including And financial sector, What undoubtedly reflected on strengthening state influence V in general. So, state through corporation VEB.RF and Rostec finance socially significant and strategic projects throughout the country and carry out additional capitalization of various business areas.

The tightening of the monetary policy of the Bank of Russia, coupled with the unfolding inflation spiral significantly reduced elevated demand on loans in I And II quarters 2022 G. How among corporate borrowers, So And physical persons In view of this Can assume that if the rate of recovery growth and real income of the population in 2022–2023 gg. it turns out below projected values, That V briefly- And medium term periods There may be a low recovery in the creditworthiness of leading Russian companies. At the same time, in the CIS countries, primarily in Belarus and Kazakhstan, moderate pace growth banking markets, What For banking sectors is relevant due to the close integration processes between our economies.

The mega-regulator’s policy of revoking licenses from credit institutions with a low degree of stability and violating banking legislation, which began in 2013, is on the horizon for 2023–2024. may increase in terms of the requirements of the Central Bank of the Russian Federation to the degree of compliance of credit organizations presented requirements, despite on That, What V 2019–2021 gg. this process significantly slowed down due to socio-economic factors. Decline interest margin is associated, on the one hand, with increased competition among banking institutions for opportunity to finance and comprehensively serve companies on market, which overcame market shocks due to the coronavirus epidemic and imposed sanctions, and on the other hand parallel recognition of problem assets issued to borrowers affected by the pandemic, By which Not was carried out classification asset quality By their actual signs due to existing temporary rules Central Jar Russian Federation. Nominally

---

<sup>7</sup> Источник: составлено автором.

This will mean deterioration quality assets, What Maybe become an obstacle to increasing the rate of their further growth.

By opinion author, marked factors will remain relevant V medium term outlook due to uncertainty regarding the long-term consequences of the pandemic and imposed sanctions on global economic development.

Having carried out a comparative analysis of the current product line provided by Russian banks, we note that the market is fully provided with all services and products How For legal, So and physical persons, And credit organizations compete between yourself or By cost proposed services or products, or By availability digital services, including within their own ecosystems (Table 2).

As can be seen from table. 2, only Sberbank and VTB are actively developing their own ecosystems and non-financial areas of banking business. At the same time, Islamic banking products are not provided by any of the credit institutions except Sberbank PJSC. V limited And pilot format, What opens For any jar possibilities to develop new market niches, create banking offers or services that are different from competitors, as well as develop and strengthen competitive advantages.

Table 3

Basic kinds products And services, which can be adapted under principles Islam-sky banking in Russia <sup>8</sup>

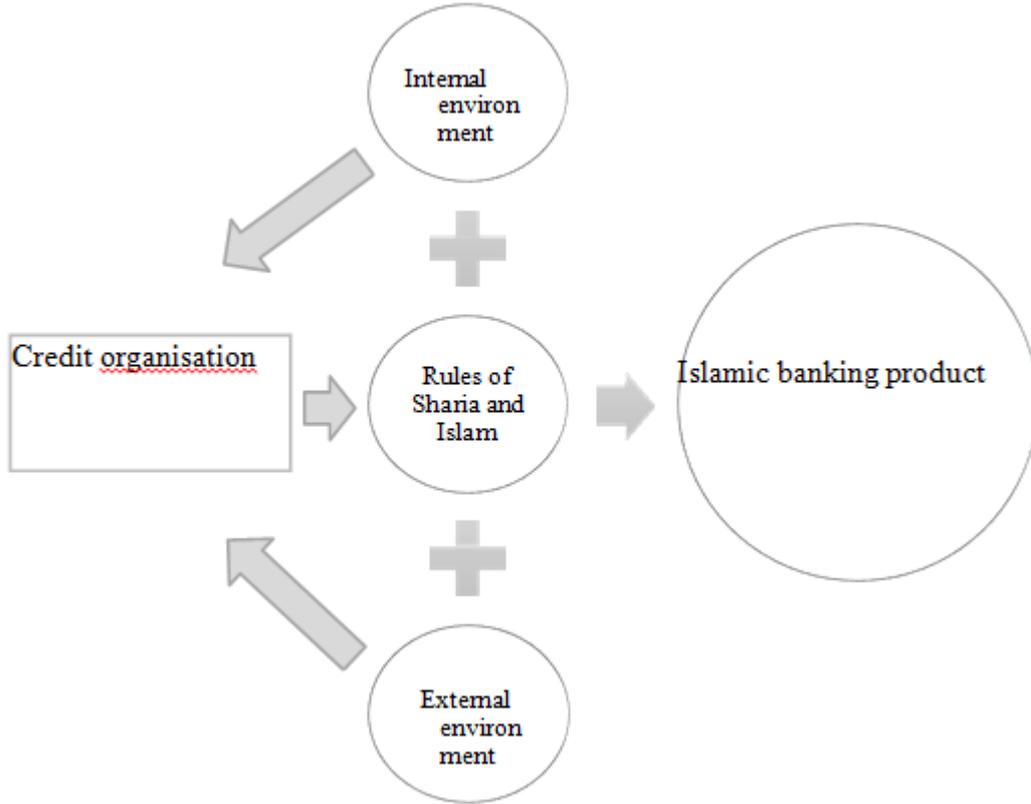
Target group	Product or service	
	1. Debit cards, including digital ones (For example, salaries and pensions)	2. Cards interest-free installments
	3. Conversion operations And translations	4. Premium service

<sup>8</sup> Source: compiled by the author.

Individuals	5. Metal bills	6. Rent banking And safe cells, V volume number electronic (digital)
	7. Some products insurance (for example, additional health insurance)	8. Digital financial assets
Legal entities, individual entrepreneurs, and Also self-employed	1. Cash settlement services, including remote banking services	2. Salary project
	3. Corporate (business) cards	4. Collection (both physical (contact), So And self-collection (via terminals or automated deposit cars))
	5. Banking support of contracts, V volume number extended	6. Services "Host to host" (channel direct integration of automated systems of the client and the bank)
Legal entities, individual entrepreneurs, and Also self-employed	7. Usage accounts with special mode of operation (for example, escrow accounts, including outside the framework of 214-FZ; account participant procurement And etc.)	8. Trading And Internet acquiring, including SBP
	9. Budgetary for intragroup management liquidity	10. Cash pooling (physical pooling, without conditions By accrual % on balance of funds on group accounts)
	eleven. Digital financial assets	

As can be seen from table. 3, the instruments available on the market for lending and deposit services for both individuals and businesses cannot be adapted to the Islamic model of operation of a credit institution without changes in legislation and other factors given earlier. At the same time, a wide range of retail and transactional products (services), on the contrary, can be adapted and implemented in the Russian banking market.

IN quality example consider possible development And transformation standard debit cards For physical persons V new, appropriate principles Islamic banking (Fig. 7).



*Drawing 7. Scheme development Islamic banking product*<sup>9</sup>

When developing and justifying the tariffs of a new debit card, we will highlight the following recommendations that need to be included:

- define external And internal pricing factors on the existing card market;
- conduct a structural analysis of the product range of card products of the main participants in the banking market;
- analyze price And non-financial offers main banking market participants;
- build map positioning proposed product V reconstruction from competitors ;  
choose faithful strategy And create correct image being developed production;
- conduct technical and economic justification being developed cards.

<sup>9</sup> Source: compiled by the author.

Further let's analyze external factors pricing on card market V Ros these And distinctive peculiarities proposed debit cards. Analysis main external factors pricing on card market allows do conclusion, What on current moment conditions competition on market And macroeconomic environment provide significant influence on consumers V parts expectations By free service kart, developed bonus system and bank reliability (Table 4).

Table 4

Characteristic main external factors pricing on card market <sup>10</sup>

Pricing terms	Factors pricing
Preferences consumers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• free service at execution various conditions;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• developed system bonuses, or program "Cash Back";</li> <li>• reliability jar And high quality remote maintenance</li> </ul>
Conditions competition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• high competition;</li> <li>• high share market at PJSC "Sberbank";</li> <li>• policy competitors By pricing: "following a competitor."</li> </ul>
Macroeconomic environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decline real income population;</li> <li>• narrowing interest margin on banking market;</li> <li>• instability external environment</li> </ul>

A distinctive feature of the proposed card is the compliance of its program loyalty And regime work standards Sharia: none any interest charges (riba), possibilities receiving income from speculation (maysir) And uncertainty (gharar). In other words, users kart will unavailable or available with restrictions :

- the ability to place deposits and other products that allow you to receive interest on invested funds;
- opening credit limits;
- limited access on stock markets With opportunity buy assets, labeled as "halal";

<sup>10</sup> Source: compiled by the author.

- prohibition on payment for goods and services with certain codes of types of outlet or "merchant category code" (For example, purchase V specialized stores alcohol and tobacco products).

IN my queue, program loyalty Maybe consist from two categories "sadaqa" or "zakat" and "pilgrim" (the names were suggested by us), and also include both general conditions and individual categories of bonuses (Table 5).

Table 5

Program loyalty proposed cards <sup>11</sup>

Loyalty program	Sadaka or Zakat	Pilgrim
Conditions	Payments of "sadaqa" in the amount of 1 rub. from every 100 rubles spent. in favor of the Rusfond Charitable Foundation or the Foundation for the Support of Islamic Culture, Science and Education	Opening a savings account "wadia" for the purpose of accumulating funds to commit clients pilgrimage to Mecca
	and /or	From the average monthly balance on the "wadia" account, the bank monthly credits (donates) rubles to the "hiba" form.
	Automation payments "Zakat" in the amount of one 1/40th of income in favor of the Fund for the Support of Islamic culture, science And education nia	Transfer 1 rub. from every 100 rubles spent. to the account

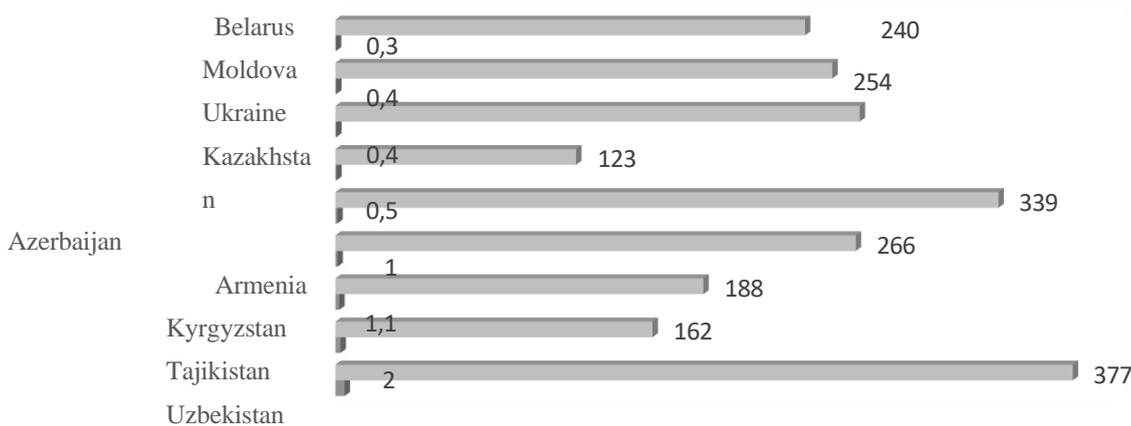
Loyalty program	Sadaka or Zakat	Pilgrim
	Cash balances on customer cards are not used by the credit institution to generate interest income	
	No bonuses for purchases of goods or services from unethical types of business (alcohol, tobacco, lotteries, etc.)	

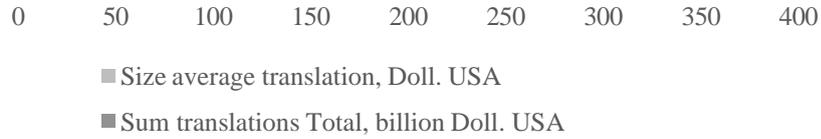
<sup>11</sup> Source: compiled by the author.

Ability to block MCC codes (Merchant Category Code, or “seller category code”) for the purchase of goods or services from unethical types of businesses (nightclubs, casinos, alcohol, tobacco, lotteries, brokerage houses, etc.)
Opportunity to receive up to 3 rubles. for every 100 rubles spent. for purchases of goods or services in the “halal” category

As a result, the developed socially oriented bonus program allows attract V quality users debit kart Not only Muslims, But And representatives of other faiths, since Islamic principles of doing business are attractive outside dependencies from religion (appears opportunity use social bonuses V dependencies from size remainder funds By card account or trading turnover per month; Taking into account the possibility of blocking merchant category codes for the purchase of goods or services from unethical businesses, the use of cards can be expanded for preventive purposes in the treatment of gambling and alcohol addiction).

In addition, in the card being developed it is important to provide for competitive tariffs for cross-border transfers, since, according to available data from the Bank of Russia, only in 2019 d. individuals sent money transfers to neighboring countries in the amount of near 13 billion Doll., at this average sum one translation amounted to 246 Doll. or 16 thousand rubles. at the average dollar exchange rate in 2019, 64.7 rubles. (Fig. 8) (Cross-border transfers..., 2021). At the same time, almost a third of the total amount was sent by residents of Uzbekistan (\$4.7 billion), where average sum one translation amounted to 377 Doll. On second – citizens Tajikistan (\$2.6 billion and \$162, respectively). In third place are non-residents from Kyrgyzstan (\$2 billion and \$188, respectively).





*Drawing 8.* Volume cross-border translations from Russian Federation V 2019 city <sup>12</sup>

Based on from this, we offer following positioning being developed cards:

- debit map, appropriate standards Sharia;
- debit map With social loyalty program ;
- debit map With preferential tariffs behind translations V foreign currency.

As a result, the considered example of the sale of a debit card for individuals will provide the credit organization with:

- development new market niche;
- height passive bases;
- increase arrived And profitability behind check generation commissions income;
- height bases active clients;
- promotion level business reputation jar;
- height financial culture Muslims And another population.

## Conclusion

Thus, we can conclude that the banking products and services we offer, How For physical, So And legal persons can be adapted under Islamic model of work of a credit institution in Russia without adjustments to legislation and other fundamental factors given in the study. Submitted V quality example concept development And transformation standard debit cards For physical persons V new, appropriate standards Sharia V parts of absence any interest accruals (riba), possibilities receiving income from speculation (maysir) and uncertainty (gharar), will further serve as the basis for all economic entities planning to develop this market niche in the conditions of population growth Russians, professing Islam. At this developed And described socially oriented bonus The debit card program makes it possible to attract not only Muslims, but also representatives of other faiths as users of the banking product.

<sup>12</sup> Source: compiled by the author on basis data: Transborder translations..., 2021.

## Bibliography

- Bushuev V.V., Konoplyanik A.A. and others. Oil prices: analysis, trends, forecast. M.: Publishing House "Energy", 2013. 344 p.
- Zhuravlev A.Yu. Islamic banking. M.: Sadra, 2020.
- Zhuravlev A.Yu. Islamic finance And their teaching How academic disciplines // Vest. Moscow un-ta. 2014. No. 1. pp. 108–115.
- Zhuravlev A.Yu. Opportunity construction moral economy V context Islamic economic doctrines And practices // Scientists notes Kazansky university. 2013. No. 3–2. pp. 145–161.
- Oil boom: story question // Economic strategies. 2004. No. 7. pp. 56–65.
- Nazimov R.F., Klychova G.S., Iskhakov A.T. Islamic finance // Bulletin of the Kazan State Agrarian University. 2019. No. 4–2. pp. 122–127.
- Pekhtereva E.A. Islamic finance and prospects for Islamic banking in Russia // Economic and social problems of Russia. 2015. No. 1. pp. 107–123.
- Silantiev R. Newest story Islam V Russia. M.: Algorithm, 2007. 576 With Starchenkov G.I. Guest workers as a factor of Islamization in the USA and EU countries // Eastern Analytics. 2011. No. 2. P. 94–99.
- Kharon S., Nursofiza V., Azmi V. Islamic financial and banking system: Philosophy, principles and practice. Kazan: Linova-Media, 2012. 536 p.
- Trunin P., Kamensky M., Muftyakhetdinova M. Islamic financial system: current state and development prospects. M.: IET, 2009. 88 p.
- Khasbulatov R.I. International finance. M.: Juright. 2014. 420 With .
- Al-Zuhail W. Financial Transactions in Islam Jurisprudence. Vol. 1. Beirut (Lebanon): Dar al-Fikr, 2003.
- Chapra M.U. The Economic System of Islam. University of Karachi, 1971.
- Hassan KM, Lewis MK Handbook of Islamic Banking. 2007. 433 p.
- Khan M.F. Ziauddin A., Munawar I. Money and Banking in Islam. Institute of Policy Studies 1983.
- Muazzam Ali. A Framework of Islam Banking in Directory of Islam Financial Institutions. N. Y.: Croom Helm, 1988.

-Banking sector based on the results of 2022 // Official website of the Bank of Russia: URL: [https:// www.cbr.ru/Collection/Collection/File/43687/presentation\\_20230127.pdf](https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/43687/presentation_20230127.pdf) (date of access: 02/01/2023).

-Russian statistical yearbook // Official website of the Federal State Statistics Service: URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/524> (access date: 05/01/2021).

-Terminology used in Islamic banks // Official website of The Islamic Financial Services Board: URL: [https:// www.ifsb.org/terminologies.php](https://www.ifsb.org/terminologies.php) (access date: 07/01/2022).

-Cross-border transfers of individuals (residents and non-residents) // Official Web site Jar Russia: URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/tg/](https://cbr.ru/hd_base/tg/) (date appeals: 05/01/2021). For the first time in 20 years, the FSB revealed the number of foreigners who came to work. RBC: URL:

-[https:// www.rbc.ru/economics/16/08/2019/5d5560979a7947af4fa8a883](https://www.rbc.ru/economics/16/08/2019/5d5560979a7947af4fa8a883) (date of access: 03/01/2021).

-Islamic Finance Outlook // S&P Global Ratings: URL: [https:// www.spglobal.com/ratings/en/research/pdf-articles/islamic-finance-outlook-2022-28102022v1.pdf](https://www.spglobal.com/ratings/en/research/pdf-articles/islamic-finance-outlook-2022-28102022v1.pdf) ( date access : 12/01/2022).

-Top Islamic Financial Institutions 2020 // The Banker: URL: <https://www.the-banker.com/Top-Islamic-Financial-Institutions-2020-1604307794> ( date appeal : 03/01/2021)..

إسهام المرأة في العمل الخيري من خلال نوازل المعيار للونشريسي (ت 914هـ):

"دراسة في قضايا ونماذج"

**The Contribution of Women in Charitable Work through the Principles of "**

**."Al-Mu'ayyad Al-Shirazi (914 AH): A Study of Issues and Models**

الدكتور: عبد الله عماري.

**Dr. Abdellah Omari**

باحث بالمركز العلمي للنظر المقاصدي في القضايا المعاصرة، فاس المغرب.

"A researcher at the Scientific Centre for the Study of Objectives in Contemporary

.Issues, located in Fes, Morocco"

[abdellah.omari@yahoo.fr](mailto:abdellah.omari@yahoo.fr)

2025 / 1446

**Received | 1 | 08 | 2024 – Accepted 14 | 10 | 2024 – Available online  
15 | 01 | 2025**

---

## **Abstract**

This research attempts to highlight the extent of women's presence in charity work in the societies of Western Islamic countries, with reference to the aspects in which women have contributed to charity work based on the principles of Al-Wansharisi's standard (914 AH). The study takes a jurisprudential and social approach, using descriptive and analytical methods to demonstrate the extent of women's participation in charitable work and their contribution to achieving public benefit. The research concludes that women in Western Islamic countries have contributed to charity work and participated alongside men in achieving economic development and building the cultural renaissance of the nation. Women have devoted themselves and their resources to their relatives and others in their communities.

**Keywords:** Contribution, Women, Charitable Work, Al-Shirazi

## ملخص:

حاول هذا البحث إبراز مدى حضور المرأة في ميدان العمل الخيري في مجتمعات الغرب الإسلامي، مع الإشارة إلى بعض الجوانب التي أسهمت فيها، انطلاقاً من نوازل المعيار للونشريسي (ت 914هـ)، وقد اعتمد في هذا البحث على منهجي الوصف والتحليل، لبيان مدى مشاركة نساء الغرب الإسلامي في أعمال الخير وإسهامهن في تحقيق النفع العام، وخلص إلى أن المرأة في الغرب الإسلامي، ساهمت في العمل الخيري، وشاركت إلى جانب الرجل في تحقيق التنمية الاقتصادية، وبناء النهضة الحضارية للأمم؛ فكانت تهب وتحبس على أقاربها وغيرهم من باقي أفراد المجتمع، كما استعان الفقهاء والقضاة بها في بناء الأحكام الشرعية وتنزيلها على النوازل المتعلقة بقضايا المرأة.

إسهام - المرأة - العمل - الخيري - الونشريسي.

## مقدمة:

لقد شاع عند الباحثين المهتمين بالشأن النوازلي، أن فقه النوازل له ارتباط وثيق بواقع الأفراد والجماعات، فالنوازل بما تنطوي عليه من معطيات ومؤشرات عن الواقع الذي وجدت فيه، يمكن اعتبارها مصدرا رئيسا في التأريخ للأمم والحضارات، كما أنها تساعد على معرفة واقع الأمم في مختلف مناحي الحياة؛ الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتربوية، إضافة إلى إسهامها في رسم صورة حقيقية عن أحوال وعادات المجتمعات عبر مختلف الأعصار والأمصار.

وبهذا الاعتبار، جاز لنا القول بأن الاستناد إلى فقه النوازل، باعتباره مصدرا تاريخيا واجتماعيا قد يترجح أحيانا على بعض المصادر التي اختصت بنقل الأخبار والتأريخ لبعض المجتمعات، وحُجنتنا في ذلك أن الفتاوى والنوازل قد صارت "مصدرا لا إراديا ثرا وثرنا لدراسة البنيات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية التي قلما اعتنت بها الكتابات الإخبارية والحوليات التاريخية" (Wuld al-Sa'd, 2000, §11).

والناظر في نوازل "المعيار" للونشريسي (ت 914هـ)، سيلحظ أنها تمثل نموذجا للمسائل والقضايا التي اهتمت بدراسة الواقع التربوي والاجتماعي والسياسي لمجتمعات بلاد الغرب الإسلامي، منذ القرن الثالث إلى بداية القرن العاشر الهجريين، وعلى الرغم من هذا الاهتمام؛ بالشأن التربوي والاجتماعي والسياسي، فإنها لم تغفل دور المرأة وإسهامها في

العمل الخيري الذي كانت تقوم به نساء الغرب الإسلامي في مجالات مختلفة من مناحي الحياة، وهذا ما سيحاول هذا البحث معالجته، انطلاقاً من المباحث الآتية:

المبحث الأول: موجز عن ترجمة الإمام الونشريسي (ت 914هـ)؛

المبحث الثاني: اسهام المرأة في أعمال الخير ذات النفع العام؛

المبحث الثالث: اسهام المرأة في الشهادة والقضاء.

المبحث الأول: موجز عن ترجمة الإمام الونشريسي (ت 914هـ).

المطلب الأول: الإمام الونشريسي (ت 914هـ): نسبه، ومولده، ومحنته، ووفاته.

هو أبو العباس أحمد بن يحيى بن محمد بن عبد الواحد الونشريسي (Ibn al-Qāḍī, 1971, §43)، ولد ببجل ونشريس غرب الجزائر في حدود (834هـ)، ونشأ بتلمسان، وأخذ عن بعض مشايخها، ولما بلغ أشده، وبلغ أربعين سنة، وهو يومئذ قوال للحق، لا تأخذه في الله لومة لائم، غضب عليه السلطان أبو ثابت الزيات وأمر بنهب داره، فخرج إلى فاس (al-Wansharīsī, 1981, S J)، هارياً من ظلم السلطان وجبروته، فانسجم مع البيئة الجديدة (874هـ)، حيث حظي باحترام علمائها، وإقبال طلبتها، واهتمام عامتها، ومنذ ذلك الحين اشتغل بالتدريس والإفتاء والتأليف إلى أن لب نداء ربه (914هـ).

المطلب الثاني: شيوخ الإمام الونشريسي (ت 914هـ) وتلامذته.

أ: شيوخ الإمام الونشريسي (ت 914هـ).

يعتبر العلامة الونشريسي (ت 914هـ) حامل لواء المذهب المالكي على رأس المائة التاسعة، كما وصفه محمد مخلوف (Makhlūf, § 274)، وقد أخذ العلم والفقه عن بعض مشايخ تلمسان، مثل؛ الإمام أبي الفضل قاسم العقباني (ت 854هـ)، وولده أبي سالم العقباني (ت 871هـ) (Makhlūf, § 274). كما تتلمذ على يد أبي عبد الله محمد بن أحمد الشهير بالجلاب (ت 875هـ)، وابن مرزوق الكفيف (ت 901هـ) (Makhlūf, § 274)، وأخذ بفاس عن محمد بن عبد الله اليفرنبي الشهير بالقاضي المكناسي (al-Wansharīsī, 1981, § 274).

ومن هنا، يمكن القول بأن الإمام الونشريسي (ت 914هـ)، تلقى العلم عبر مرحلتين؛ الأولى: وهي مرحلة التعلم والتحصيل، حيث أخذ فيها عن شيوخه بتلمسان، والثانية: وهي مرحلة التدريس والتأليف، والتي نهل فيها من شيوخه الفاسيين، فجمع في هذه المرحلة بين التعلم والتحصيل والتدريس والتأليف.

ب: تلامذة الإمام الونشريسي (ت914هـ).

سبقت الإشارة في الفقرة السابقة، إلى أن الإمام الونشريسي (ت 914هـ)، تلقى العلم عن فحول العلماء والمشايخ بحاضرتي تلمسان وفاس، مما فسح له المجال لخوض غمار التدريس والإفتاء والتأليف، فكان من نتائج هذا التلقي والأخذ عن المشايخ، أن جلس إليه عدد كبير من الطلبة، يأخذون عنه العلم والفقهاء، بعد أن حدد لهم مراجع أساسية في مقدمتها: "المدونة" و"مختصر بن الحاجب الفروعي" (Makhlūf, § 275).

وبهذا، تخرج على يده جمع غفير من الفقهاء والعلماء من مختلف مناطق المغرب، مثل: فاس وفكيك وجبال الأطلس وما وراءها من بلاد سوس.

ومن أشهر تلاميذه: محمد الغرديسي التغلبي (ت 897هـ) قاضي فاس وابن قاضيها، وأبو زكرياء السوسي (ت 927هـ)، والحسن بن عثمان التلمي الجزولي (ت 932هـ) عالم "تنبوت" وشيخ فقهاء سوس، وابن هارون المطغري (951هـ)، وولده عبد الواحد الونشريسي (955هـ) قاضي فاس ومفتيها، ومحمد بن عبد الجبار الورتدغيري (956هـ)، والمسيح المصمودي وغيرهم (Makhlūf, § 275).

### المطلب الثالث: الآثار العلمية للإمام الونشريسي (ت 914هـ).

خلف الإمام الونشريسي (ت 914هـ) آثارا علمية؛ وهي عبارة عن كتب ومصنفات، تتصل بالمذهب المالكي أصولا وفروعا، ومنها: "إيضاح المسالك إلى قواعد الإمام مالك"، و"المنهج الفائق والمنهل الرائق والمعنى اللائق بأدب الموثق وأحكام الوثائق"، و"غنية المعاصر والتالي في شرح وثائق الفشتالي"، و"مختصر أحكام البرزلي"، و"إضاءة الحلل في الرد على من أفتى بتضمين الراعي المشترك"، و"الولايات في مناصب الحكومة الإسلامية والخطط الشرعية"، و"عدة البروق في جمع معاني المذهب من الجموع والفروق"، و"القصد الواجب في معرفة اصطلاح ابن الحاجب"، بالإضافة إلى مصنفات في التراجم وغيرها (al-Tunbuktī, § 87-88).

غير أن أهم مصنفاته بإجماع من ترجموا له هو كتابه "المعيار المعرب والجامع المغرب عن فتاوي أهل إفريقية والأندلس والمغرب"، ومردّد ذلك إلى طبيعة موضوعه وقيّمته العلمية بين الدارسين والباحثين في مختلف الحقول المعرفية الشرعية والاجتماعية.

### المبحث الثاني: اسهام المرأة في أعمال الخير ذات النفع العام.

إن الناظر والمتأمل في نوازل "المعيار" للإمام الونشريسي (ت 914هـ)، سيلحظ مدى إسهام نساء الغرب الإسلامي في أعمال الخير ذات النفع العام، ويؤكد هذا القول، ما ذهب إليه عبد الهادي التازي في كتابه "المرأة في تاريخ الغرب

الإسلامي"، وهو بصدد التعريف بنساء في الغرب الإسلامي عُرفن بالبذل والعطاء وفعل الخير، عمت فائدته فئات عريضة من أبناء وبنات مجتمعهن (al-Tāzī, 1993, § 67).

ومن إسهام المرأة في أعمال الخير ذات النفع العام الذي اشتهرت به نساء الغرب الإسلامي؛ إسهامها في مجال الوقف والهبة، لما فيهما من أجر عظيم ونفع عام.

### المطلب الأول: إسهام المرأة في مجال الوقف.

لم يكن الوقف في مجتمعات الغرب الإسلامي حكرا على الرجال، بل وجدت نساء عُرفن بالقيام بهذه العملية، وكان غرضهن من ذلك، هو ابتغاء وجه الله تعالى؛ ولأجل ذلك أسرعن إلى وقف بعض أملاكهن، استجابة لنداء الإسلام، وحرصا منهن على نفع محيطتهن الاجتماعي، والفوز بالأجر والثواب في الآخرة (arbwh, 2013, § 217).

ومن المجالات التي شملها هذا النوع من الوقف؛ "... المساجد والعقارات والآبار والخزانات والكتب وغيرها، وكان الفقه حاضرا في توجيه الناس وفض المنازعات المتصلة به، لأن من شأن التحبیس أن يثير مع تداخل المصالح وتقادم الأيام والسنين، مشكلات واقعية تتصل، خصوصا، بمآل التحبیس والاستفادة منه، وإمكانية بيعه أو إصلاحه أو استبداله" (arbwh, 2013, § 216).

ولعل خير شاهد على إقدام المرأة، ومبادرتها إلى الإسهام في عملية الوقف، ما ساقه الإمام الونشريسي (ت 914هـ) في كتابه "المعيار"، وهو بصدد إيراد نوازل الوقف، يقول: "وسئل بعضهم عن امرأة عهدت بمقياس ذهب يكون ثمنه

وفقا مؤبدا مع الذهب المعين هنا للسلف لفداء الأساري لا يزال كذلك، ثم إنها عهدت بعد ذلك بمدة من الزمان بثلاث متخلفها لرجل، ولم تكن جعلت المقياس مبدأ، وتوفيت رحمها الله فكان جميع ما وجب في ثلثها المتخلف عنها، وفي جميع متروكها أقل من ثمن المقياس، فهل تقع المحاصة فيه بين الوقف والمعهود له أم لا؟ وكيف لو كانت العاهدة قد جعلت عهدها الأول في المقياس الأسارى مبدأ، هل كان يجب ذلك لجانب الحبس الموقف ولا يصح للرجل المعهود له شيء أو تقع المحاصة فيه؟ (...). فأجاب: الجواب أن العاهدة لما لم تنص على تبدئة المقياس، فالمحاصة بين مصرفه والرجل المعهود له بالثلث واجبة، يتحصان في ثلث العاهدة يقسم بينهما بنسبة وصيتها، وما يخص الوقف يكون معينا في المقياس، ولو كانت العاهدة قد نصت على تبدئة لم يكن للمعهودة بالثلث شيء" (al-Wansharīsī, 1981, 9/253-254).

لقد كشفت هذه النازلة، عن مبادرة امرأة من نساء الغرب الإسلامي إلى الإسهام في العمل الخيري، بهدف نيل الأجر والثواب في الآخرة، والقيام بأعمال البر والإحسان التي يعود نفعهما على المجتمع في الدنيا، وقد دفعها ذلك إلى وقف جزء مما تملكه من الذهب بغرض فداء أسرى المسلمين، ولكن هذه المرأة لم تكتف بهذا العمل الخيري الإحساني، بل أردفته بعمل آخر لم يقل أهمية عن سابقه، فأوصت لرجل بثلاث مالها، مما يبين أن نساء الغرب الإسلامي؛ كن مشغوفات بفعل العمل الخيري، وحريصات عليه ولو استغرق هذا العمل الخيري جميع أموالهن.

ومما يبين أيضا، حرص هذه المرأة وشغفها على فعل الخير من أجل نيل الأجر في الدار الآجلة، والإسهام في نفع المجتمع في الدار العاجلة، ما ساقه الونشريسي (ت 914هـ)، وهو بصدد الحديث عن مسألة عرضت على الفقيه

العبدوسي (ت 849هـ)، يقول: " وسئل: سيدي عبد الله العبدوسي على قاعة كانت محبسة على مسجد في استجار امرأة، فلما توفيت تصدقت بها على المسجد المذكور، وصارت تكرر بستة دراهم وبثمانية، ويحتاج إلى إصلاح ماء أعتد بها. وطلب من جيرانها تعويضها بحانوت تكرر بخمسة عشر درهما وبعشرين درهما ولا يحتاج لإصلاح، كما تحتاج الدويرة المذكورة لكنس مرحاض، وبناء ما تخدم منها. وأثبتوا رسماً بذلك، وأن تعويضها صلاح وسداد، بحيث لا يشك في ذلك، فهل يجوز ذلك أم لا؟ لكونه وصية في المرض بلفظ الصدقة، (...) فأجاب: أما مسألة الصدقة فقد تقدم جوابي عنها تحمل محمل الأحباس، لقصد الناس بالصدقة على المسجد الحبس إلا بشروط وهي معدومة في مسألتنا هذه" (al-Wansharī, 1981, 7/51).

هذه النازلة، تظهر نوعاً آخر من أنواع الوقف، الذي كانت تقوم به النساء في الغرب الإسلامي، فقد حدث أن حبست امرأة قاعة في ملكها على مسجد، ولما توفيت المحبسة، احتاج ذلك الوقف إلى إصلاح وترميم لما لحقه من هدم وخراب، مما دفع أهل البلدة إلى استفتاء الفقيه العبدوسي (ت 849هـ) " ... في إمكانية إصلاح الوضع بأن توضع دكاكين تكرر، ويعود ريعها على مصالح المسجد. لكن الفقيه أفتى بعدم جواز ذلك؛ لأن المحبسة قصدت أن تظل القاعة على حالها، ولا يجوز إنشاء عوض عنها" (arbwh, 2013, § 278-279)، وفي هذا السياق، يقول الفقيه العبدوسي (ت 849هـ): " ... فالحبس لا يجوز المعاوضة فيه عن القول بجوازها، وبه مضى العمل، إلا بشرط أن يكون خراباً، ولا تكون غلة يصلح بها، ولا يوجد من يتطوع بإصلاحه، ولا ترجى عودته إلى حالته بإصلاح

أو غيره. وذلك مفقود في مسألتكم، فلا تجوز المعاوضة فيها، وإن عوض عنها بمائة ألف" ( al-Wansharīsī, 1981, 7/52).

ولم يقتصر هذا العمل الخيري على النساء الراشحات، بل تعداهن ليشمل الفتيات اللواتي لم يبلغن سن الرشد، ففي نازلة عرضت على الفقيه أبي سعيد بن لب (ت 782هـ)، أن "... امرأة حبست وهي في ولاية أبيها، ووافق على تحبيسها" (al-Wansharīsī, 1981, 7/274)، فأجاب بأن: "لا خفاء يفسخ التحبيس، لأنه ليس للوالد أن يخرج ولده الذي في حجره عن شيء من ماله من غير عوض، ولا يعوض فيه محاباة ظاهرة، ومشهور المذهب المالكي، أنه إذا تصدق بدار لولده أو أرض أتمها ترد إلى ملك الولد، كان الوالد حين فعل ذلك موسرا أو معسرا، والمعمول به القول بالفسخ. هذا، إذا قلنا إن الأب بموافقة على التحبيس، صار هو المحبس، فلا خفاء بالفسخ، وإن قلنا، إن البنت هي المحبسة لأنها باشرت، فالفسخ حينئذ أولى لأنه تبرع من المحجورة" ( al-Wansharīsī, 1981, 7/274).

إن الناظر في هذه المسألة، سيلحظ أنها لم تذكر نوع الحبس، ولا قيمته ولا نفعه، ولكنها أشارت إلى مسألة في غاية الأهمية، وهي إقدام هذه الفتاة التي لم تبلغ سن الرشد على عملية التحبيس، مما يبين أن أمر الوقف كان عملا ساريا في مجتمعات الغرب الإسلامي، ولعل هذا، ما دفع هذه الفتاة التي لم تبلغ سن الرشد إلى الإسهام في هذا العمل الخيري الإحساني، رغبة في الأجر والثواب في الآخرة، ونفع محيطها الاجتماعي في الدنيا.

ثم إن هذا العمل الخيري الإحساني، الذي أقدمت عليه هذه الفتاة، غير الراشدة، يوحي بأن نساء الغرب الإسلامي؛ كن حريصات كل الحرص على ممارسة العمل الخيري، ومرد ذلك إلى طبيعة التربية التي تلقينها في أسرهن، مما يدل على أن روح التربية الإسلامية والإيمانية، كانت حاضرة في تنشئة الفتيات، وتعليمهن أمور الدين والدنيا؛ من أجل السعادة في الحياة الدنيا، ونيل الأجر ورضى الله تعالى في الدار الآخرة.

#### المطلب الثاني: إسهام المرأة في مجال الهبة.

يعتبر مجال الهبة، مجالا من مجالات العمل الخيري الإحساني العائد بالنفع على الفرد والمجتمع، ولذلك كانت نساء الغرب الإسلامي، حريصات على الإسهام في هذا المجال، إيمانا منهن بأهمية هذا العمل في التقرب إلى الله تعالى، ووعيا منهن بقيمته في بث روح التكافل والتضامن بين أفراد المجتمع.

والناظر في نوازل "المعيار" للونشريسي (ت 914هـ) المتعلقة بمجال هبة النساء، سيلحظ أن هذه العملية، كانت تتم في الغالب الأعم، في دائرة القرابة بالنسبة للنساء الواهبات، وغالبا ما يكون المستفيد من هذه الهبات: الأزواج أو الأبناء أو البنات.

فهذا الإمام الونشريسي (ت 914هـ)، يورد في "المعيار"، نوازل تبين هبة النساء في الغرب الإسلامي لأزواجهن، ومنها؛ أن مسألة عرضت على الفقيه ابن الحاج العبدري (ت 737هـ)، يذكر فيها هبة امرأة لزوجها، يقول

الونشريسي (ت 914هـ): "وسئل ابن الحاج عن امرأة وهبت زوجها رباعا بمشجر، فعقد فيه الزوج مساقاة بيّنة، ولم تشهد المرأة بالمساقاة، واستظهر بعقد آخر، متضمن أنه كان يتصرف في الرباع المذكور ويصلحه. فأجاب: الهبة جائزة، والمساقاة حيازة، وكذا العقد الآخر، وأحدهما كاف، قيل أصل العقد الآخر في المدونة؛ من وهب لرجل هبة لغير ثواب فقبضها وهو بخلاف الرهن؛ فإنه يفتقر إلى التحويز بقصد من الراهن، لقوله تعالى: ﴿فرهان مقبوضة﴾ (al-Qur'ān, 2 : 282). (al-Wansharīsī, 1981, 9/125).

هذه المسألة، تناولت قضيتين اثنتين، أولهما: تعلقت بهبة المرأة لزوجها، وثانيهما: مسألة المساقاة التي قام بها الزوج بعد الهبة، وفي هذا دلالة على هبة النساء لأزواجهن في مجتمع الغرب الإسلامي.

ولم تقتصر الهبة على الأزواج فقط، بل تعداهم الأمر ليشمل الأبناء، فكانت النساء في مجتمعات الغرب الإسلامي يهبن لأبنائهن الذكور والإناث، ويشهد لهذا، ما ذكره الونشريسي (ت 914هـ) في "المعيار"، وهو بصدد إيراد النوازل المتعلقة بمجال الهبة، ومن ذلك؛ أن مسألة عرضت على أحد الفقهاء في امرأة وهبت لابنها الصغير كالثها، يقول الونشريسي (ت 914هـ): "وسئل رحمه الله، عن امرأة وهبت لابنها الصغير كالثها قبل والده، فيصير الأب في ذلك لابنه أملاكه كلها، وجعل قبض ذلك وحوزه إلى والده جد الابن المصير له ذلك، فهل يصح التصيير بدءا من غير حوزة أم لا بد من حوزة؟ (...). فأجاب: أكرمكم الله تعالى، محمل الأب في معاملته مع ابنه الصغير على السداد والنظر فيها، ذهب إليه ابن زرب، وإذا كان الأمر على ذلك وجعل الأب من يجوز لولده المذكور الأملاك المصيرة كما ذكرتم، كان ذلك تصييرا صحيحا جائزا، وإن لم تشهد البينة حوز ذلك، بل إقرار الأب في ذلك كاف؛ لأنه من باب

الصحة والفساد؛ كإقرار المتصارفين بالمناجزة وليس ذلك كحوز الصدقات، وهذا ما ذهب إليه القرويون، ولا يحتاج إلى ذلك على ما ذهب إليه الأندلسيون" (al-Wansharīsī, 1981, 5/163-164).

هذه النازلة، تقدم لنا صورة واضحة، عن إسهام نساء الغرب الإسلامي في العمل الخيري، رغم اقتصار هذا العمل على أبنائهم، وهذا، ما يفسر حرصهن على أن يؤول هذا الخير إلى أقربائهن.

وقد يكون الموهوب له، بنت الواهبة، كما هو الحال، في مسألة عرضت على الفقيه أبي الحسن الصغير (ت 719هـ)، في امرأة وهبت لابنتها جميع ميراثها، يقول الونشريسي (ت 914هـ): "وسئل أبو الحسن الصغير، عن امرأة وهبت لابنتها جميع ما جره الإرث إليها من زوجها، والد الصبية المذكور، فحازت الابنة بعضه، وبقي بعضه، ما الذي يصح منه؟ فأجاب: إن كانت الهبة بالمورثين في عقد واحد بلفظ واحد، وكان المورث المحوز وجهها، والذي لم يحز من المورثين تبعاً للمحوز منها، صحت الهبة المذكور، فيما حيز منها وما لم يحز، وإن لم يكن غير المحوز تبعاً للمحوز، بطلت في غير المحوز وصحت في المحوز" (al-Wansharīsī, 1981, 9/160).

النازلة السالفة الذكر، عرضت لمسألة هبة امرأة ببلاد الغرب الإسلامي، وهذا، ما يبين حرص نساء الغرب الإسلامي على أن "... يكون بناتهن في وضع مالي واجتماعي مستقر، وهذا الحرص يجعلهن يُعجّلن بصياغة عقود الهبة، حتى يطمئن بالهن إلى أن بناتهن موفورات الحال، ولا تتعرض حياتهن إلى هزات العوز والفقير، ولا تضطرب بيوتهن بين يدي الأزمات القاصمة" (arbwh, 2013, § 285).

من خلال ما سبق الحديث عنه، يمكن تفسير إقبال المرأة بالغرب الإسلامي على الهبة إلى أقاربها، بأنها "... كانت حريصة على أن تؤول أملاكها إلى يد قريبة تستفيد منها، وتصرفها على حياتها، ولا يكون عرضة للضياع، (...) وهو شعور إيجابي، وجد مصرفه في صيغة الهبة المباحة، فكان بعض المجتمع بالغرب الإسلامي، وبخاصة النساء، يستفيدون من هذه الأعمال، فلا تبقى الأموال عرضة للاكتناز، بل تسهم في حركة النفع العام" (arbwh, 2013, S (285).

وقد تمتد الهبة، لتشمل جهات أخرى خارج حدود القرابة، ويتضح ذلك من خلال مسألة، عرضت على الفقيه ابن المكوي (ت 401هـ)، في شأن امرأة وهبت لامرأة أخرى ثيابا وأشياء أخرى، يقول الإمام الونشريسي (ت 914هـ): "وسئل عن امرأة وهبت لامرأة أخرى ثيابا وأشياء أخرى نصتها، وأقبضتها جميع ذلك بمحضر شهود عابنوا قبض الموهوبة لها ما وهب لها، ثم عاشت الواهبة مدة، وألقت الأشياء في تركتها وحوزها. فأجاب: اعلم أن الهبة تبطل إلا أن تقوم البيئنة للموهوبة لها أمّا قد حازت ذلك عن الواهبة سنة فصاعدا، هذا قول أصحابنا من المصريين وبه القضاء، وقال المدنيون من أصحابنا؛ لو حازت الموهوبة لها الهبة الزمان الطويل والسنين الكثيرة، ثم رجعت الهبة إلى الواهب ومات وهي بيده بطلت الهبة قياسا على الرهن، وليس كما قاسوا، وحياسة الرهن بكتاب الله عزّ وجلّ، لا يجوز لأحد خلافه، وحياسة الهبات باجتهاد لا بنص" (al-Wansharīsī, 1981, 9/124).

تكشف هذه النازلة، عن نموذج آخر، من نماذج إسهام المرأة في الغرب الإسلامي في ممارسة العمل الخيري الإحساني، إلا أن هذا العمل نتج عنه إشكال؛ تمثل في أن الموهوبة لها بعد مرور مدة من الزمن وجدت ما وهب لها في حوزة

واهبتها، وهذا ما دفع الفقيه ابن المكوي (ت 401هـ) إلى القول ببطلان الهبة ما لم "... تقوم البيّنة للموهوبة لها أمّا  
قد حازت ذلك عن الواهبة سنة فصاعداً، هذا قول أصحابنا من المصريين وبه القضاء، وقال المدنيون من أصحابنا؛  
لو حازت الموهوبة لها الهبة الزمان الطويل والسنين الكثيرة ثم رجعت الهبة إلى الواهب ومات، وهي بيده بطلت الهبة  
قياساً على الرهن" (al-Wansharīsī, 1981, 9/124).

ثم إن هذا "... الإشكال يكمن في أن نص النازلة لا يشير إلى الكيفية التي آلت بها الهبة إلى واهبها، وفي ظل هذا  
الفراغ، تُرجح الدراسة أن خلافات تقع بين النساء ثم يعقبها صلح، وتظل صيغة العقود ثابتة، بينما حركة تجادب  
المصالح متواصلة إلى أن يقع الخلاف، ويستعان بالفقه لتبيين الحقوق والواجبات، فيحكم ببطلان الهبة لانتفاء شرط  
الحيازة ووضع اليد" (arbwh, 2013, § 290).

ومن النوازل الكاشفة عن إسهام المرأة في العمل الخيري الإحساني المصحوب ببعض الإشكالات الاجتماعية، ما نقله  
الونشريسي (ت 914هـ) في "المعيار" وهو بصدد سوق المسائل المرتبطة بمجال الهبة، يقول: "وسئل بعضهم، عن  
تزوجت بمائة وخمسين ديناراً، فصاغت بها حلياً، وبعد ثمانية أعوام من دخولها، وهبت جميع الحلي لأخوتها، ولم يكن  
لها إلا هو والكالى على الزوج، وهو فقير فقام يرد الهبة المذكورة، لكونها أكثر من الثلث بكثير. فأجاب: الظاهر أن  
قيمة هذا الحلي أكثر بكثير من الثلث؛ لأن الدين إذا كان على عديم فلا كبير قيمة له" (al-Wansharīsī, 1981, 9/187).

هذه النازلة، تطرقت إلى أمرين اثنين؛ أولهما، إسهام المرأة في العمل الخيري الإحساني، وثانيهما، عدم مراعاة المرأة لأحوال زوجها أثناء القيام بعملية الهبة، وهذا، ما دفع المفتي إلى القول برد الهبة؛ لكونها أكثر من الثلث، مراعيًا في ذلك، ما سيؤول إليه وضع الأسرة المالي.

وفي مسألة، استفتي فيها الأستاذ أبو سعيد بن لب (ت 782هـ)، في امرأة "... وهبت هبة على وجه الحياء والحيافة، هل تطيب للمتصدق عليه أم لا؟ فأجاب: (..) قال الفقهاء في الصدقة إذا طلبت من المتصدق وفهم من حاله أنه أعطاها حياء وخجلا أو غير طيب النفس، أنها لا تحل للمتصدق عليه" ( al-Wansharī, 1981, ) (9/156).

لقد أشارت النازلة إلى قضية اجتماعية في غاية الأهمية، كانت تقع فيها نساء الغرب الإسلامي، وهن بصدد ممارسة العمل الخيري الإحساني، كما كشفت هذه النازلة، عن قيامهن بهذا العمل الإحساني، على وجه الحياء والخجل، مما يجعل أمواهن عرضة للضياع والاستهانة، ولكن الأستاذ ابن لب (ت 782هـ) تظن إلى هذا الأمر، فمقاس الهبة على الصدقة، فأفتى برد الهبة، و"بهذا يكون الفقه، قد نفذ إلى أصل نفسي يستغله [بعض] الرجال، فلم يُقم له وزنا في تلك الأعمال، ورفض اعتبار الممارسات التي يكون أصلها الشعور بالحياء والخجل، فكان في هذا الصنيع، خير معين للمرأة على أن تميز بين حياء وحياء، وأن تظن إلى حيل بعض الأقارب في استغلال الصفة الخلقية فيها، فيتسور على حقوقها، ويتحايل على حرمتها" (arbwh, 2013, § 292-293).

### المبحث الثالث: إسهام المرأة في مجال الشهادة والقضاء.

لقد حظيت المرأة في الغرب الإسلامي بمكانة مهمة، مما فسخ لها المجال للاضطلاع بأدوار ريادية، والقيام بمجموعة من الأعمال الخيرية والاجتماعية، فنافست بذلك الرجل في العديد من الميادين، وهذا ما أشار إليه عبد الهادي التازي، وهو يتحدث عن دور المرأة في بناء وازدهار الحضارة الإسلامية في الغرب الإسلامي، يقول: "إن الفضل فيما بلغته المرأة اليوم وتبلغه في أيامها القابلة يرجع إلى أولئك المتقدمات اللاتي على كواهلهن توالى الخطوات وتسلسلت الحلقات" (al-Tāzī, 1993, § 7).

فقبل عرض وتحليل ومناقشة النوازل التي تناولت إسهام المرأة في الشهادة والقضاء، من المفيد أن نشير إلى أن هذا البحث "غير [معني] بالاستدلال على حق المرأة في الإشهاد في ظل الشريعة الإسلامية، أو البرهنة على أن التكليف الفقهي لهذا الحق جاء مساوقاً لمجموع المبادئ والأعراف السائدة في المجتمع الإسلامي، ولسنا معنيين بالرد على الشبهات التي تثار في هذا السياق بخصوص جعل قيمة إسهام امرأتين تعادل قيمة رجل واحد" (arbwh, 2013, § 311).

ثم إن مسألة التفاوت في الشهادة بين المرأة والرجل "... لا علاقة له بالإنسانية، ولا بالكرامة ولا بالأهلية، فما دامت المرأة إنساناً كالرجل، كريمة كالرجل، لها أهلية كاملة لتحمل الالتزامات المالية كالرجل، لم يكن اشتراط اثنتين مع رجل واحد إلا لأمر خارج عن كرامة المرأة واعتبارها واحترامها، وإذا لاحظنا بأن الإسلام، مع إباحته للمرأة التصرفات

المالية، يعتبر رسالتها الاجتماعية هي التوفر على شؤون الأسرة، وهذا ما يقتضيها لزوم بيتها في غالب الأوقات، وخاصة في أوقات البيع والشراء، أدركنا أن شهادة المرأة في حق يتعلق بالمعاملات المالية بين الناس لا يقع إلا نادراً، ومن كان كذلك، فليس من شأنها أن تحرص على تذكره حين مشاهدته" (al-Sibā'ī, § 31-32).

وإذا كان الأصل في الشرع الحنيف ألا تقبل شهادة النساء في الحدود، بعلّة إبعادهن عن مواطن الفواحش والجرائم والعقاب، واحتياطاً من التفكير في هذه الأمور المستقبحة، والكينونة مع أصحابها، يقول الزهري: "مضت السنة من رسول الله ﷺ والخليفين بعده ألا تقبل شهادة النساء في الحدود، والحكمة في هذا؛ إبعاد النساء عن مواقع الفواحش والجرائم والعقاب والتعذيب رغبة في أن يَكُنَّ دائماً غافلات عن القبائح لا يفكرن فيها ولا يخضعن مع أربابها" (al-Marāghī, 1942, 4/205).

فالشارع الحكيم، لما أقر الاحتياط في شهادة المرأة "في الأمور العامة الخارجة عن حدود مجال حركتها، فإنه ألغى [هذا] الاحتياط في إشهادها فيما له تعلق بمحيطها" (arbwh, 2013, § 312). ومما يؤكد هذا الإقرار أن صاحب الشريعة "قبل شهادة المرأة وحدها فيما لا يطلع عليه غيرها، أو ما تطلع عليه دون الرجال في الأغلب الأعم" (arbwh, 2013, § 312)؛ كالولادة والعيوب الحسية لدى النساء وما في حكمهما.

ومن النوازل الشاهدة على الاستعانة بالمرأة في الشهادة والقضاء، ما أورده الونشريسي (ت 914هـ) في "المعيار"، وهو بصدد الحديث عن الخلاف الذي يحصل في النكاح، يقول: "وسئل ابن الحاج عن اليتيمة بأي شيء يعرف الشاهد

أحما بالغ حتى تجوز له الشهادة عليها بذلك عند انكاحها. فأجاب: يعرف ذلك في وجهها وقدها، ومن يخبره بذلك من ثقات النساء" (al-Wansharīsī, 1981, 3/133).

هذه النازلة، بينت العناصر التي كان يستند إليها الفقهاء والقضاة في معرفة بلوغ الفتاة في الغرب الإسلامي، ومنها؛ النظر إلى وجهها وبينيتها الجسدية، وكذلك ما تخبر به ثقات النساء، وفي هذا تقول زهور أربوح: "فقد التفت الفقيه إلى عناصر ظاهرة تمثل علامات دالة على بلوغ الفتاة، وفي حال تأخر هذه العلامات، أو صعوبة التحقق منها، فإن إسهاد النساء اللواتي يطلعن على أحوال تلك الفتاة أمر مخرج للوضع من حال التردد الذي قد تتأذى به الفتاة إلى حال اليقين الذي يفيدها ويهيئها للزوج" (arbwḥ, 2013, § 313).

فإذا كانت هذه النازلة، قد تطرقت إلى قضية الاستعانة بالمرأة في الشهادة على بلوغ الفتيات في الغرب الإسلامي، فإن نازلة أخرى في "المعيار"، تبين كذلك مدى استعانة الفقهاء والمفتين بها في الأمور العامة.

فهذا السيوري (ت 460هـ)، يسأل عن "... امرأة تحتاج إلى التعريف بها في نكاح أو بيع أو غيره ولا يوجد من يعرفها ما يكفي من عدد النساء في تعريفها، وكيف لو لم يكن من الثقات إلا واحدة أو اثنتان أو من العدول منهن كذلك. فأجاب: بما تقدم من حكاية ابن القاسم وسحنون وأبي محمد والمتكلمين وتحصيل معرفة مذهبهم واختياره من مذهب المتكلمين، وإن تحصيل مذهبهم لا يكون بأقل من أربعة، فإن زادوا عليها فمتى ما خلق الله في قلب السامع

العلم، فهو مقطوع به، وهو علم الضرورة، والرجال والنساء سواء، ولا يقوم بهذا اليوم إلا من يفهمه" (al-  
(Wansharīsī, 1981, 3/269).

فبحسب ما هو مصرح به في النازلة، فإن هذه المرأة مجهولة الحال، لكونها غريبة عن البلد الذي وفدت إليه، فتحتاج  
"... إلى التعريف بما في نكاح أو بيع أو غيره ولا يوجد من يعرفها ما يكفي من عدد النساء في تعريفها، وكيف لو لم  
يكن من الثقات إلا واحدة أو اثنتان أو من العدول منهن كذلك" (al-Wansharīsī, 1982, 3/269).  
ومن تم اشترط المفتي للتعريف بالمرأة، أن يكون عدد الشهود أربعة، وبهذا يكون قد أفتى بما عليه المتقدمون من المالكية  
في المسألة، مثل ابن القاسم (ت 191هـ) وسحنون (ت 240هـ) وغيرهما.

يتضح من خلال جواب الفقيه السيوري (ت 460هـ) عن المسألة، أنه لا مانع عنده في إشهاد المرأة، وإنما اشترط  
العدد، لأنه مسبق بأقوال أئمة المذهب التي تجعل الأربعة شرطاً في قبول الشهادة، ثم لأن الأمر يستدعي احتياطاً  
دقيقاً حتى لا تختلط الأمور وتضطرب الأحوال، وبخاصة في العقود كالنكاح والبيع (arbwh, 2013, § 313).

وفي سياق استعانة الفقهاء والقضاة بالمرأة في الشهادة، وبخاصة فيما يتعلق بالتعريف بالنساء والإشهاد عليهن، يقول  
الونشريسي (ت 914هـ): "وسئل اللخمي عن الشهادة على المرأة هل يجتزى فيها بتعريف جماعة نسوة من غير نظر  
إلى وجهها؟ أو لابد من النظر إلى وجهها؟ وهل يجتزى بشهود التعريف ولو كانوا عامة لا يكتبون أسماءهم أم لا؟  
فأجاب: النظر إلى وجهها أحسن خيفة الجحود فيشهدون على عينها، ولو حصل اليقين بالمخبرين لجازت الشهادة

عليها. قيل: ما ذكره من الشهادة على الصفة به مضي عمل الموثقين بتونس، والتعريف ضعيف وليس العمل عليه،  
وتعيينه أعني المعرف ضعيف لأنه من باب النقل" (al-Wansharīsī, 1981, 10/185).

هذه النازلة، تبين مدى استعانة الفقيه اللخمي (ت 478هـ) بالمرأة في إصدار الحكم الشرعي، وهو بصدد تقلب  
النظر في الفتوى المعروضة عليه، بخصوص التعريف بالمرأة والشهادة عليها، فأفتى بجواز الشهادة من النساء إذا حصل  
اليقين، وأما إذا خيف الجحود في الشهادة لزم الأمر النظر إلى وجهها، يقول: "... النظر إلى وجهها أحسن خيفة  
الجحود فيشهدون على عينها، ولو حصل اليقين بالمخبرين لجازت الشهادة عليها" (al-Wansharīsī, 1981, )  
(10/185).

إن النظر في هذه النوازل، يعطي للدارس لها "صورة واضحة عن دور المرأة في الحياة العامة والخاصة، فهي تحظى  
بشخصيتها المتميزة في محيطها الاجتماعي، ويستعين بها الفقه والقضاء لحسم الخلاف في العديد من الدعاوى  
والأقضية، (...) إذ الأصل أن لا خلاف بين الفقهاء في الاستعانة بالمرأة في الإشهاد في بعض القضايا، كما أن  
الإجماع منعقد على جواز إشهادها في الوقائع التي تتصل بالحياة الخاصة بالنساء، مما يغلب على الرجال عدم قدرتهم،  
أو عدم الجواز على الاطلاع عليه، أيام كانت أحكام الشريعة تمثل الإطار العام لحركة الناس في أحوالهم العامة  
والخاصة" (arbwh, 2013, § 314).

## النتائج:

نُخلص في ختام هذا البحث إلى النتائج الآتية:

أ- يعد كتاب "المعيار" للونشريسي (ت 914هـ)، مصدرا مهما لا غنى عنه للباحثين المهتمين بإسهام المرأة في العمل الخيري في الغرب الإسلامي.

ب- ساهمت المرأة في الغرب الإسلامي في العمل الخيري الإحساني، محاولة بذلك المشاركة إلى جانب الرجل في تحقيق التنمية الاقتصادية وبناء النهضة الحضارية للأمة.

ت- شاركت المرأة في الغرب الإسلامي في العديد من مجالات العمل الخيري ذات النفع العام والخاص؛ فكانت تهب وتحبس على أقاربها وغيرهم من أبناء المجتمع.

ث- استعان الفقهاء والمفتون والقضاة في الغرب الإسلامي بالمرأة في بناء الأحكام الشرعية وتنزيلها على المسائل المرتبطة بقضايا المرأة.

al-maṣādir wa-al-marāji‘

- al-Qur’ān

- al-Marāghī, Aḥmad Muṣṭafá, Maktabat maṭfī al-Ḥalabī, Miṣr, 4, 1393h.

- al-Sibā‘ī, Muṣṭafá. al-mar’ah bayna al-fiqh wa-al-qānūn, al-Maktab al-Islāmī, Bayrūt, 6.

- al-Tāzī, ‘Abd al-Hādī. al-mar’ah fī Tārīkh al-Gharb al-Islāmī, Nashr al-Fanak, al-Dār al-Bayḍā’, 1, 1993M.

- al-Tunbuktī, Aḥmad Bābā. Nayl al-ibtihāj bi-taṭrīz al-Dībāj, Dār al-Kutub al-‘Ilmīyah Bayrūt, (D, t).

- al-Wansharīsī, Abū al-‘Abbās. al-Mi’yār al-Mu‘arrab wa-al-jāmi‘ al-Maghrib ‘an fatāwá ahl Ifrīqīyah wa-al-Andalus wa-al-Maghrib, kharrajahu Jamā‘at min al-fuqahā’ bi-ishrāf Muḥammad Ḥajjī, Nashr Wizārat al-Awqāf wa-al-Shu’ūn al-Islāmīyah lil-Mamlakah al-Maghribīyah, 1401h-1981m.

- arbwh, Zuhūr. Awḍā‘ al-mar’ah bi-al-Gharb al-Islāmī min khilāl Nawāzil "al-Mi‘yār llwnshrysy" : dirāsah fiqhīyah ijtimā‘īyah, Dār al-Amān, al-Rabāṭ, Ṭ 1, 1434h-2013m.
- Ibn al-Qāḍī, Aḥmad. Durrat al-ḥijāl fī Ghurrah Asmā’ al-rijāl, taḥqīq Muḥammad al-Aḥmadī Abū al-Nūr, Dār al-Turāth al-Qāhirah, Ṭ 1, 1391h-1971m.
- Makhlūf, Muḥammad. Shajarat al-Nūr al-zakīyah fī Ṭabaqāt al-Mālikīyah, Dār al-Gharb al-Islāmī Bayrūt, al-Ṭab‘ah al-thānīyah, (D, t).
- Wuld al-Sa‘d, Muḥammad al-Mukhtār. al-Fatāwá wa-al-tārīkh, Dār al-Gharb al-Islāmī, Bayrūt Lubnān, Ṭ 1, 2000M.