

الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الإسلامية – البنوك الإسلامية نموذجاً-

الأستاذ : سنوساوي صالح
جامعة البويرة ، الجزائر
salah.senoussaoui@yahoo.com

الدكتور علام عثمان
جامعة البويرة ، الجزائر
athmaneco@gmail.com

La gestion stratégique dans le modèle islamique des organisations islamiques

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لأحد التوجهات الحديثة في مجال الإدارة في المنظمات ألا وهو الإدارة الإستراتيجية، إضافة للتطرق إلى منهج إدارة المنظمات الإسلامية، تعريف البنوك الإسلامية خصائصها وأوجه الاختلاف بينها وبين البنوك الربوية، كما تطرقنا إلى أبعاد الإدارة الإستراتيجية في البنك الإسلامي ومراحلها. وتوصلنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها، وتختلف الإدارة الإستراتيجية في التقليدية عن المنظمات الإسلامية التي تعتبر البنوك الإسلامية أحد النماذج التطبيقية لها، في الأسس والمرتكزات التي تحكم الفكر الإداري الإسلامي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، المنظمات الإسلامية، البنوك الإسلامية.

Résumé:

Cette études nous a conduit à déduire que Le management stratégique représente un ensemble d'opérations complémentaires en relation avec l'analyse de l'environnement interne et externe et l'élaboration d'une stratégie adéquate, son application et son évaluation sur la base de l'analyse de l'impact des variables les plus importants sur ces banques, ce management diffère selon le type de banques, islamiques ou classiques et qui est un des modèles d'application, dans les fondements qui régissent la pensée administrative islamique.

Mots clés : management stratégiques, organisations islamiques, les banques islamiques

تمهيد:

أوضح التطور المستمر والسريع الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور؛ لأن الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلباته؛ لذلك أصبحت الإدارة الإستراتيجية أحد التوجهات الحديثة الضرورية التي يجب على المنظمات على اختلاف أنشطتها بحتمية تبنيها.

لا تختلف البنوك الإسلامية عن غيرها من المنظمات التي تعمل على تطبيق الإدارة الإستراتيجية كونها تمثل منهجا فكريا يتميز بالحدثة والريادة، يظهر هذا جليا من خلال عملياتها بالقدرة على مواجهة التحديات التي يعيشها البنك، لاهتمامها بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد، مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل.

المحور الأول: نحو منهج إسلامي في إدارة المنظمات

تمثل المنظمة الإسلامية تجمع الركائز التي تقوم عليها أية دراسة علمية في أي بلد إسلامي، ولعل ما واكب النهضة العلمية الحديثة هو الصحوة الإسلامية التي اجتاحت أغلبية الدول الإسلامية الدعاية للرجوع إلى أحكام الشريعة الإسلامية، والالتزام بمنهج إسلامي يحقق مساهمة التقدم العلمي في شتى مجالاته، ومن بين هذه المجالات نجد مجال إدارة المنظمات.

أولاً: مفهوم منظمات

تمثل المنظمة الإسلامية التجمع البشري لمجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أغراض معينة، من خلال مزيج متكامل من الموارد المتاحة، ينظم أعمالهم مجموعة المبادئ والتعاليم والقيم التي تفرضها الشريعة الإسلامية، وبهذا نجد أن هناك أربعة مرتكزات لقيام المنظمة التي تعمل وفق مقتضيات الشريعة الإسلامية، تتمثل فيما يلي:

- مجموعة الأفراد الذين يجتمعون بمكان معين أو بطريقة ما وتنشأ بينهم مجموعة من العلاقات المتشابهة.
- هدف أو مجموعة من الأهداف تعمل المنظمة على تحقيقها وتتمثل أساساً في إعمار الأرض وتحريك النعم لتحقيق رضا الله سبحانه وتعالى وتحقيق مصالح هذه المنظمة وما يتأثر بها منظمات وأفراد آخرين.
- مزيج من الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة.
- منهج تلتزم به المجموعة لتحقيق أهدافها، ألا وهو مجموعة المبادئ والتعاليم والقيم التي تقتضها الشريعة الإسلامية، وتستقي من مصادر التشريع الإسلامي المعروف¹.

ثانياً: مرتكزات وأسس الإدارة في الفكر الإسلامي

تعد مبادئ وأسس الإدارة في الفكر الإسلامي بمثابة قواعد عامة لها صفة المرونة التي تسمح لها التطبيق في صور وأساليب مختلفة بما تقتضيه مختلف ظروف الزمان والمكان، وتتمثل هذه القواعد فيما يلي:

1- حفظ الدين: هذه القاعدة هي أهم ما يميز النظام الإسلامي عن غيره من النظم الوضعية، إذ بينما نجد أن النظم الأخرى لا تقصد إلى حماية القيم الروحية، نرى أن النظام الإسلامي يقصد إلى حمايتها قدر قصده إلى حماية المصالح الدنيوية.

2- مشروعية التخطيط وموضوعيته: لقوله تعالى: (قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِنَّهَا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِنَّهَا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ (48)) يوسف: 47-48.

وتدل هذه الآيات على أن يوسف عليه السلام قد رسم خطة لسنوات والتخطيط لا ينافي كمال الإيمان، فهو باب من أبواب الأخذ بالأسباب.

3- الواقعية عند اتخاذ القرارات: يعد اتخاذ القرار عاملاً في نجاح العملية الإدارية، ولا بد لاتخاذ القرار أي يكون قرار ناجح أن تكون معلومات وافية يبنى عليها القرار.²

4- الاهتمام بالعنصر البشري ومراعاة طاقاته المتاحة: عند اتخاذ أي قرار لا بد من مراعاة الطاقة البشرية لقوله تعالى: (لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ (286)) البقرة: 286. وكذلك معرفة كيفية التعامل مع النفس البشرية على أساس صالحه وحسن الظن به.

5- التوظيف الفعال: لا شك أن عملية التوظيف عملية مهمة في أي منظمة، إذ أن أداء المنظمة ونجاحها هو نتيجة لحسن أداء العاملين فيها.

6- الشورى لتفعيل اتخاذ القرار: هذا يدل على أن الإدارة في الفكر الإسلامي وظيفية إدارية يقوم بها فرد أو جماعة، يأخذ فيه الفرد أو الجماعة بالمشاورة لاتخاذ القرارات. لقوله تعالى: (فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَكُنْ لَهُمْ كُفْرًا كَثِيرًا لَقَدْ كُنْتُمْ فِئْتًا فَانصُرُوا مِنْ حَوْلِكُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159)) آل عمران: 159.

7- التوكيل والمسؤولية لبناء التزام والدعم النفسي والجماعي: توكيل بعض المهام أمر مهم في الإدارة الحديثة، بالخصوص إذا كانت الإدارة كبيرة، إذ لا بد من إعطاء الصلاحيات اللازمة لانجاز المهمات، كما يجب أن يسند الأمر لأهله.

8- إتقان الأداء وإحسان الإنجاز: إنجاز الأعمال في الإسلام لا يعني فقط إنجازها وإكمالها وتأديتها بل أيضاً إحسانها، ولانجاز المهمات فانه يستحسن أن لا يجعل في صور العاملين أنها مهمة صعبة، بل على العكس من ذلك فان الإنسان عندما يرى الأمر سهلاً فانه يكون أكثر قدرة على إنهاء العمل وإبعاد الناس عنه.

9- التحفيز وإثارة الهمم: يلعب التحفيز دوراً مهماً في أداء الأعمال وإحسانها، وقد قص الله في القرآن الكريم قصة فرعون وموسى عليه السلام وكيف أن فرعون وعد السحرة بالأجر وأن يجعلهم من خاصته إذا انتصروا على موسى زيادة في الإغراء وتشجيعاً على بذل غاية الجهد.

10- العدل: هو من أسمى المبادئ التي امتاز بها الإسلام عما عداه من الديانات، وقد حث الإسلام على التزام العدل في كل الأمور التي يزاولها الإنسان، سواء في ذلك ما يتصل بأسرته أم بجيرانه أم بوطنه، وسواء في ذلك الحكام أم المحكومون وحتى الأعداء.

11- تحريم الرشوة: حرم الإسلام الرشوة، لأن الولاية أمانة فإذا أخل الوالي بأمانته وأخذ رشوة فقد أخذ الأمانة، فإن الإسلام يحرص على أن تؤدي الأعمال الخاصة بنظافة ونقاء حتى لا يؤدي عدمها إلى ضياع حقوق الناس، فقد حرم الرشوة، فعن أبو هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لعن رسول الله صلى الله عليه وسلم الراشي والمرتشي في الحكم". رواه الترميذي.

ثالثاً: المقومات الأخلاقية والسلوكية للعاملين بالمنظمة الإسلامية

لا بد من توافر المقومات الأخلاقية والإدارية حتى تؤدي المنظمة الإسلامية دورها على أكمل وجه، ومن هذه المقومات نجد:

1- التقوى: وتشير إلى امتثال القائمين في المنظمة الإسلامية، على أعمالها والحفاظ عليها وإصلاح العمل في جميع مراحل وفق شرع الله. ولقد ورد لفظ التقوى في القرآن الكريم في عدة مواضع إلا أنها بصفة عامة تعني خشية الإنسان لله في كل تصرفاته فهي مؤشر أو الرباط الذي يقيد المؤمن ويجعله ميالاً إلى الخير نائياً عن الشر.³

2- الالتزام بحسن الخلق: من مقومات نجاح المنظمات الإسلامية هو الإلتزام بمكارم الأخلاق لقوله تعالى: **(الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ثُمَّ لَا يُتْبِعُونَ مَا أَنْفَقُوا مَنًّا وَلَا أَذًى لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ)** البقرة: 262.

3- إحسان أداء الأعمال: وهو اتقان العمل بأحسن طريقة، سواء من إتجاه جميع الأطراف التي تربطها علاقة بالمنظمة وفي جميع عملياتها ومنتجاتها وفي جميع الأوقات والأماكن، لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب أحكم إذ عمل عملاً أن يتقنه) رواه البيهقي.

4- العمل على تحقيق الترابط والتكافل في جميع علاقات المنظمة: تمثل المنظمة الإسلامية لبنة في المجتمع الإسلامي لها مكانتها، حيث تباشر العديد من المجالات والأنشطة المالية والتجارية والاجتماعية المؤثرة في حياة أفراد المجتمع، فنستطيع بمكانتها أن تزيد من تحقيق الترابط بين الأفراد سواء العاملين بها أو المتعاملين معها وأن تحقق التكافل فيما بينهم، وأكثر من ذلك عليها أن تمثل ارتباط فيما بينهم وبين المنظمات الأخرى بالمجتمع بحيث تتكامل سوياً في خدمة المجتمع.⁴

5- إخلاص النية لله عز وجل: يجب أن يحكم المنظمة الإسلامية في مختلف مجالات نشاطه النية الخالصة في إبتغاء مرضاة الله ولا يكون الهدف منها تحقيق الأغراض الدنيوية فقط.

رابعاً: عناصر العملية الإدارية في المنظمات الإسلامية

تعتبر المنظمة الإسلامية لبنة في المجتمع الإسلامي لها مكانتها العالية، حيث تباشر العديد من المجالات والأنشطة المالية والتجارية والاجتماعية المؤثرة في حياة الأفراد بالمجتمع، فنستطيع بمكانتها أن تزيد من تحقيق الترابط بين الأفراد سواء العاملين بها أو المتعاملين معها وأن تحقق التكافل فيما بينهم، وأكثر من ذلك عليها أن تمثل الترابط فيما بينهم وبين المنظمات الأخرى بالمجتمع بحيث تتكامل سوياً في خدمة المجتمع.

1- التخطيط الإداري: يعتبر التخطيط الإداري من المنظور الإسلامي على أنها وظيفة إدارية يقوم بها فرد أو جماعة من أجل وضع ترتيبات عملية

متاحة لمواجهة متطلبات مستقبلية مشروعة في ظل المعلومات الصحيحة المتاحة والإمكانات الراهنة والمتوقعة كأسباب، توكلنا على الله عز وجل من أجل أهداف مشروعة.⁵ أما عن الهدف الأسمى هو إرضاء الله سبحانه وتعالى وتنفيذ أوامره والابتعاد عن نواهيه، والأصل في المعاملات الإسلامية الإباحة، ومن ثم يتعين على التخطيط أن يتم في إطار هذه القاعدة بأن يبتعد عن كل ما هو محرم وأن يلتزم بقواعد الحلال والحرام في جميع ما يستهدفه في إطار منهج الله القويم .

والتخطيط في الإدارة الإسلامية هو أساس تحقيق المجتمع الإسلامي الذي يقوم على النمو والتنمية والعزة والكرامة، وليس على العوز والفاقة، والذي يشارك فيه كل إنسان بما وهبه الله من علم وجهد هذا يمكن تحديد الملامح العامة للتخطيط من المنظور الإسلامي فيما يلي:

أ- فوائد التخطيط: في إطار التخطيط في المنظمات الإسلامية تصبح المنظمة الإدارية أداة تلبية وانتفاع ونفع متبادل للمسلمين وعونا ودعماً لهم لإيجاد المجتمع القادر على إشباع حاجته وتوفير الأمن والكفاية للأفراد.

ب- يتجه التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي إلى عمارة الأرض وعمارة الكون إتباعاً لأوامر الله تعالى لقوله تعالى: (وَاللّٰهُ يُؤَدُّ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلٰهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ (61)) هود: 61.

ومن ثمة تتجه الخطة أو الخطط في المنظمة الإسلامية إلى هذا الهدف العظيم الذي وضعه الله سبحانه وتعالى للبشر وأتاح له كافة الموارد والإمكانات اللازمة.

ج- الالتزام بالخطة الموضوعية: يعد الالتزام بالخطة الموضوعية أمراً لازماً وضرورياً لنجاح تنفيذ الخطة، فأى عمل إداري هو مكون من أجزاء وكل جزء متمم لأجزاء أخرى، فان حدث عدم التزام أو تباطؤ أو قصور في أي منها سوف تتأثر باقي الأجزاء الأخرى، فالخطة تتضمن برامج عمل موجهة لتحقيق عمل من الأعمال يرتبط انجازه بوقت معلوم وبكم معلوم متفق عليه حتى يؤدي ثماره ومن ثم يكون الالتزام ضرورياً و لازماً حتى لا يحدث شقاق. وهو ما يوضحه الله تعالى في محكم آياته: (قُلْنَا اهْبِطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ (38)) البقرة: 38.

د- وضوح الهدف وسبق تحديده وصدق النية: يلزم لنجاح التخطيط من المنظور الإسلامي صدق النية، وهي لا تتحقق بدون تحديد للهدف الذي يسعى التخطيط لتحقيقه، ودون أن يكون الهدف واضحاً لجميع العاملين في المنظمة بشكل كامل وشامل ودقيق لقوله رسول الله صلى الله عليه وسلم "إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى" رواه البخاري. ووضوح الهدف يساعد على توحيد الجهد، وعلى صدق النية وعلى منع التضارب والازدواج والتعارض بين الأفراد وأجزاء المنظمة الواحدة، فكل شيء في المنظمة يتجه إلى تحقيق هدف محدد وواضح للجميع وهو الاتجاه إلى الله.

2- التنظيم الإداري: ترتبط العملية الإدارية في الإسلام بوظيفة التنظيم التي تعني بإعداد وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة الإسلامية بالشكل والمضمون الذي يفي باحتياجات العمل الذي يتوافق مع ظروف ومتغيرات البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمنظمة الإسلامية، ويتم ذلك من خلال إعداد هيكل وبنیان تنظيمي، الذي يتعين عند رسمه مراعاة الأسس الدينية والعقائدية بشكل كامل⁶، ويظهر ذلك جلياً بالأبعاد التنظيمية التي يراعيها الفكر الإداري الإسلامي المتمثلة فيما يلي:

أ- تأسيس البنیان التنظيمي: يتم ذلك على هدى من الله ورضوانه لقوله تعالى: (أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ شِقَاٍ جُرْفٍ هَارٍ فَأَنْهَارَ بِهِ فِي نَارٍ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ) التوبة: 109، هذا ما يفرض على المنظمة تحديد هيكلها التنظيمي وتأسيسه في إطار متكامل وواضح وعادل، ذلك في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها.

ب- توحيد البنیان التنظيمي وتكامله ومساندة بعضه البعض: فيقول تعالى: (الْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَٰئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ) التوبة: 71.

ج- مراعاة التسلسل الهرمي والتسلسل الإداري التنظيمي: فيقول تعالى: (أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْحِمًا وَسُخْرِيًّا وَرَحِمَتْ رَبُّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ (32)) الزخرف: 32. فلكل فرد مكانته وموضعه الذي يجيد العمل فيه من خلال مؤهلاته ومعلوماته واستعداداته وإبداعاته.

د- تحديد السلطات وتوزيعها بالشكل الموضوعي: ومراعاة الثقة عند تفويضها على الآخر، هذا يشير إلى أنه لا ينبغي تفويض السلطات والاختصاصات إلا من يكون محل ثقة وأهلاً للأمانة التي تحملها.

هـ- مراعاة وحدة الأمر والتوجيه والإشراف: حتى تنتظم الأعمال ويتم تنفيذها بعد ذلك يسير وسهولة بما لا يدع مجالاً للتضارب والازدواج في ممارسة الأنشطة والأعمال.

و- تطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات: مما يتفق مع وجود السلطات الاستشارية التي تعمل على تدبير الأمر من مختلف زواياه والوقوف على آراء واتجاهات مختلف الأفراد محل الاهتمام بموضوع القرار.

ر- الاهتمام بالمركزية واللامركزية: هذا بتوزيع السلطات والمسؤوليات بما يؤدي لإتمام الأعمال بسلاسة ودون تعقيد أو توقف، فقد دلت التطبيقات الإسلامية في مختلف النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية الى اهتمام الفكر الإسلامي بالمركزية وقت ضرورة تطبيقها، وتطبيق اللامركزية في الظروف المناسبة لها.

3- التوجيه الإداري: يعد التوجيه من الأنشطة الإنسانية للمدير، ويشير التوجيه إلى قدرته على السير لمن تحت إمرته وهاديتهم وتوجيههم مع إشاعة روح الود، الحب، الرضا والتفاني والانتماء للعمل حتى يتحقق الهدف المطلوب تحقيقه.⁷

وتقوم عملية التوجيه في المنظمة الإدارية في الفكر الإسلامي على دعامتين أساسيتين هما:

أ- العقيدة الإسلامية: تستند عملية التوجيه في المنظمات الإسلامية إلى تعاليم العقيدة الإسلامية التي تبلورت في قوله سبحانه وتعالى: (لَتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (104)) آل عمران: 104. ومن خلال العقيدة الإسلامية تتعدد خصائص التوجيه التي يمكن لنا تحديدها في النواحي التالية:

- الشورى قبل إصدار الأوامر والتوجيهات والقرارات: القائد الإداري في الإسلام هو المتشاور مع مرؤوسيه في المهام المختلفة التي يرغب تحقيقها حتى يتبين له إمكانية تنفيذها ومن يستطيع ذلك، فيسند كل أمر إلى أهله، ومن ثم تصبح المهام والتوجيهات والأوامر من السهل تنفيذها.

- المسؤولية التضامنية والمساءلة المشتركة: القائد مسئول عن كل ما يقوم به مرؤوسيه، كما أن المرؤوس مسئول عن كل ما قام به أمام القائد والمسؤولية تضامنية والمساءلة مشتركة.

- وحدة الأمر: حتى لا يكون هناك تضارب أو تناقض في القرارات والتوجيهات والأوامر الإدارية يتعين أن يكون هناك رئيس واحد لكل مرؤوس.

- مراعاة الاعتبارات الإنسانية عند التوجيه: التوجيه في النظام الإداري في الفكر الإسلامي قائم على الرحمة والتعاطف وليس على الجبروت والقوة ومراعاة مشاعر الأفراد واحترام كرامتهم.

ب- الكفاءة والخبرة: الكفاءة والخبرة هما الدعامة الثانية التي يستند إليها نظام التوجيه في الإسلام حيث ينظر القائد الإداري الى إحسان اختيار الأفراد الذي يوكل إليهم المهام، والكفاءة والخبرة هما أساس التوجيه في العمل الإداري من المنظور الإسلامي وهما دعامة إسناد المهام الإدارية المختلفة الى منفذيها والى القائمين بها، ولهذه الدعامة قواعد وأصول يجب توفرها لدى القائد الإداري من بينها نجد: الصبر والقدرة على تحمل المشقة، الأخلاق العالية والقدوة الحسنة.

4- الرقابة في الإدارة الإسلامية: تعني الرقابة الإدارية التأكيد من أن العمليات التنفيذية تسير وفق ما خطط له من قبل، والرقابة عملية مستمرة قبل وأثناء وبعد التنفيذ وليس فقط بعد إتمام الأعمال والأنشطة، وذلك حتى يمكن تدارك الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية، والرقابة ضرورية في المنظمات كضرورة باقي الوظائف، إن لم تزد عليها لكونها تعطي إشارة الاطمئنان لسير العمليات أو تلفت النظر إلى ضرورة التدخل لتفادي الأخطاء أو إصلاح ما وقع منها.⁸

أما عن الرقابة الإدارية من المنظور الإسلامي هي رقابة شاملة ومتكاملة ومتعمقة وتفصيلية وهو ما سيتم العرض له بإيجاز على النحو التالي:

أ- الرقابة العلوية: وهي رقابة الله سبحانه وتعالى على مخلوقاته، تلك الرقابة التي تحكم الكون بجميع أجزائه وبكافة عناصره وهي أشدها تأثيراً في سلوك المؤمن وفي أفعاله وفي أقواله ونواياه، فكل سلوك الفرد وكل أعماله وأقواله موضع رقابة صارمة يسجل كل شيء بدقة متناهية، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يمتد إلى الأسرار والغيوب فالله يعلم كل شيء ويحيط بكل شيء سبحانه وتعالى، وإيمان المسلم بهذا يجعله موضع رقابة شاملة من الله في سكناته وفي حركاته، وفي صحوته وفي نومه وسره وعلنه. فالله هو المهيمن الرقيب العالم بمواطن الأمور ظاهرها وباطناتها ورقابته وسعت كل شيء علماً وأحاطت به ولا حدود لها ومن ثم فإنها رقابة تدفع المؤمن إلى الإجابة، وإلى تقديم أفضل ما لديه إرضاء الله سبحانه وتعالى الذي يراقب الجميع تصرفاته وسلوكياته وأقواله وأفعاله.

ب- الرقابة الذاتية: وهي رقابة الوجدان والضمير، رقابة الإنسان على ذاته، تصرفاته، سلوكه وأفعاله، والرقابة الذاتية ناجمة عن وعي الإنسان بذاته وتصرفاته، وأن هناك من يراقب هذا كله داخل نفسه وداخل ضميره وداخل جسده.

ج- الرقابة الإدارية الإشرافية: هي رقابة مديري المشروع وقادة المنظمة على أفرادها وسلوكهم في العمل وهي رقابة إشرافية تقوم على رباط المصلحة المشتركة وتقوى في الجميع روح الفريق والتعاون والتضامن والإخاء، والرقابة الإدارية في الإسلام رقابة مزدوجة تجعل من القائد قدوة راشدة ومثالاً طيباً يحتذي به من جانب مرؤوسيه، ولديه من الإدراك والوعي من المعرفة ومن الخلق القويم ما يؤهله للقيام بهذه الوظيفة، حتى لا يكون كمن يأمر مرؤوسيه بأعمال ولا يفعلها وينهاهم عن سلوكيات وهو يأتي بمثلها.

د- الرقابة الشعبية: المنظمة في الإسلام هي كائن حي في مجتمع يضمها ويضم غيرها من المنظمات والأفراد والأجهزة المختلفة، وهي عضو فعال ومتفاعل في هذا المجتمع تسعى إلى تحقيق خير الأمة الإسلامية وإعلاء كلمة الحق والعدل والحرية والمساواة، ومن ثم فإنها تخضع لرقابة المجتمع وأفراده وأجهزته عند قصور أو انحراف وعند دواعي النصح والترشيد أو التطوير.

فارتباط مجتمع الإسلام بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر يجعل كل فرد فيه رقيباً ناصحاً ومدركاً بأهمية الترابط بين المنظمة وباقي أجزاء المجتمع وأهمية التوافق التام بينهما لاعتماد كل منهما على الآخر، مثلهما في هذا مثل الجسد الواحد وأجزائه.

المحور الثاني: البنوك الإسلامية

تعتبر البنوك الإسلامية من أهم إنجازات الإقتصاد الإسلامي، قد تكون النموذج الوحيد من نماذج الإقتصاد الإسلامي الذي وجد طريقه إلى التطبيق. ففي فترة وجيزة حققت انتشاراً واسعاً، مكنها من إستقطاب رؤوس أموال معتبرة وجذب متعاملين من كافة أرجاء العالم، ربما تكون مرجعيتها الفلسفية وأهدافها الاجتماعية التي تصبوا إلى تحقيقها سبباً في ذلك.

أولاً: تعريف البنوك الإسلامية

اختلفت وتعددت التعاريف المتعلقة بالبنك الإسلامي، لكن معظمها تركز على الجانب الوظيفي وأوجه الأنشطة التي تمارسها، من أهم هذه نجد:

1- تعريف "أحمد عبد العزيز النجار": عرف "النجار" البنك الإسلامي على أنه: "مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي، وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي"⁹.

2- تعريف "الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية": عرف البنوك الإسلامية على أنها: "تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الإلتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، وعلى عدم التعامل بالفائدة الربوية أخذاً وعطاءً".

3- تعريف "سامي حمود": عرف "حمود" البنك الإسلامي على أنه: "أي مؤسسة تقوم بتقديم الخدمات المصرفية على أساس غير ربوي وتزاول فتح الحسابات الجارية، وقبول الودائع الإستثمارية لإستخدامها في نطاق أنظمة السيولة السائدة إلى جانب موارد المصرف المالية في تمويل المشروعات التجارية وفقاً للمبادئ الإسلامية"¹⁰.

من خلال التعاريف السابقة المقدمة للبنك الإسلامي، يمكن القول أن البنك الإسلامية عبارة عن مؤسسة مالية نقدية تقوم على مبادئ الشريعة الإسلامية في تقديمها لمختلف خدماتها، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإحياء المناهج الإسلامية في التعاملات اليومية.

ثانياً: خصائص البنوك الإسلامية

تعتبر البنوك الإسلامية جزء من النظام الإقتصادي الإسلامي، بذلك تستمد خصائصها ومقومات وجودها وعوامل إستمراريتها من الخلفية الفلسفية لهذا النظام، الذي أساسه الشريعة الإسلامية، بمعنى أنها تستمد خلفيتها من الشريعة الإسلامية، الذي ينطلق منه العمل البنكي الإسلامي، ويمكن إيجاز هذه الخصائص والمقومات فيما يلي:

1- التزام البنك الإسلامي في جميع معاملاته بقاعدة الحلال والحرام: عدم التعامل بالربا، ببيع العينة، بيع المحرمات أو وسائلها، كسب المال بالميسر، الرشوة، الغبن، الغش، والغرر... الخ.¹¹

2- عدم التعامل بالربا: الربا هي زيادة في أشياء خاصة، والزيادة على الدين مقابل الأجل.

3- التزام البنوك الإسلامية بقاعدة "الخارج بالضمان": الخارج هو الغلة التي تحصل من الشيء كالمنافع أما الضمان هو تحمل تبعة الهلاك، ومعنى القاعدة أن الخارج من عين ومنفعة وغلة، فهي للمشتري عوض ما كان عليه من تبعة الهلاك، فإنه لو هلك كان المبيع من ضمانه.¹²

4- لا ضرر ولا ضرار: تشتمل هذه القاعدة على حكمين هما: الأول لا ضرر المقصود بها عدم إلحاق البنك أضرار بنفسه أو غيره أو البيئة أو بالمجتمع في سبيل تحقيق أهدافه، أما الثاني لا ضرار عدم مقابلة الضرر بالضرر، وإنما على المتضرر مراجعة جهة القضاء بهدف الحكم له بالتعويض عن الضرر الذي ألحق به.

5- الخضوع للرقابة الشرعية: إضافة إلى الرقابة الذاتية والرقابة الداخلية التي تخضع لها البنوك الربوية، نجد البنوك الإسلامية تخضع إلى نوع آخر من الرقابة الخارجية، ألا وهي "الرقابة الشرعية" من خلال "هيئة الرقابة الشرعية"، هذا قصد الاطمئنان العملي على التزامها بالشريعة الإسلامية والتدخل لتصحيح الانحرافات لأعمال البنك اليومية.¹³

6- تصحيح نظرة المجتمع للنقود: على عكس البنوك الربوية التي تعتبر النقود كأى سلعة تتاجر فيها، فإن البنوك الإسلامية تعتبرها وسيلة لتحريك النشاط الإقتصادي من خلال مساهمتها في تعبئة وتوجيه الطاقات البشرية والمادية في المجتمع، تحصل مقابل ذلك على نصيبها لمشاركة باقي عناصر الإنتاج في العملية الإنتاجية.¹⁴

7- العمل والجزاء: واجب على الإنسان العمل الصالح، فهو ضرورة حيوية وشرطاً ضروري للإيمان، ومن مقتضى العدل؛ لكل عمل جزاء عادل على عمله، وبطلان أي جزاء دون عمل، وكون العمل في حدود شروط الإستخلاف.¹⁵

8- الخضوع للرقابة الشرعية: إضافة إلى الرقابة الذاتية والرقابة الداخلية التي تخضع لها البنوك الربوية، نجد البنوك الإسلامية تخضع إلى نوع آخر من الرقابة الخارجية، ألا وهي "الرقابة الشرعية" من خلال "هيئة الرقابة الشرعية"، هذا قصد الاطمئنان العملي على التزامها بالشريعة الإسلامية والتدخل لتصحيح الانحرافات لأعمال البنك اليومية.¹⁶

ثالثاً: الفرق بين البنوك الإسلامية والبنوك الربوية

ينظر إلى البنوك الإسلامية على أنها مجرد بديل لنظام الفائدة المعمول بها في البنوك الربوية، عن الطريق الأخذ بنظام المشاركة في الأرباح والخسائر، ولكن في حقيقة الأمر أن أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية ونظيرتها الربوية أكبر وأعمق بكثير، ويمكن التطرق إلى أهمها من خلال الجدول رقم (01).

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك الربوية

عصر المقارنة	البنك الإسلامي	البنك الربوي
النشأة	جاءت تلبية للحاجة لنظام مالي يجسد التطبيق العملي للإقتصاد الإسلامي	نشأت نتيجة نزعة فردية نحو الإتجار بالأموال
أساس التعامل	تقوم على تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية	تقوم على أساس الفائدة البنكية
التضخم	لا يوجد لأن البنك شريك في الربح والخسارة	يعادل سعر الفائدة السائد على أقل تقدير

الموظيفة الأساسية	تقوم الوساطة على أساس المشاركة بين الأرباح والخسائر وتراعي حالة الربون	تقوم الوساطة على أساس الاقتراض بفائدة ثابتة دون مراعاة حالة الربون
الإيراد	تطبيق قاعدة الخراج بالضمان	الإيراد مبني على أساس الفائدة
الضوابط المهنية	إدارة أصول وخصوم البنك بأفضل ربحية ممكنة على أسس إقتصادية مضبوطة بأسس شرعية	إدارة أصول وخصوم البنك بأفضل ربحية ممكنة على أسس إقتصادية
التقود	تجارة بالنقود (وسيط للتبادل، مخزن للقيمة)	سلعة يتم الإتجار بها
أشكال التعامل	على أساس المشاركة والبيع والتكافل	معظمها على أساس الإقراض والإقتراض
العلاقة بالبنك المركزي	لا تستطيع اللجوء إليه كملجأ أخير للإقتراض	تستطيع اللجوء إلى البنك المركزي كملجأ أخير للإقتراض
التخصص	العمل في جميع المجالات بشرط مطابقتها للشرعية	كل بنك يتخصص في مجال معين
تكافل إجتماعي	في صورة تبرعات، قرض حسن، زكاة... الخ	في صورة تبرعات
الاحتياطي العام	يقتطع من صافي الربح الذي يخص المساهمين	يقتطع من صافي ربح البنك
الرقابة	يخضع إلى الرقابة المالية، إضافة الرقابة الشرعية	يخضع إلى الرقابة المالية
العائد	يحصل على أرباح متغيرة قد تكون ربح أو خسارة	نسبة من المبلغ المدوع
الخسارة	يتحملها البنك إذا كان رب المال في المضاربة، وفي البيوع، ويقدر رأس المال في المشاركات	يتحملها المقترض وحده، سواء كان سبباً فيها أم لم يكن سبباً فيها
الربح	يتحقق الربح نتيجة عمل حقيقي	يتحقق بالفرق بين الفائدة الدائنة والمدينة
إستخدام الأموال	يستخدم على أساس صيغ التمويل والإستثمار	التركيز على الإقراض ومحفظ الأوراق المالية
الضمانات	عقارية وتجارية وشخصية	ضمان المشروع ودراسة جدواه وتسلم الكفلاء
الموارد الذاتية	لا يمكنه إصدار أسهم ممتازة لأنها محددة بفائدة	يستطيع البنك إصدار أسهم ممتازة
المخاطر	مشتركة بين البنك ومالك المشروع بوصفهما شركاء	يتحملها المقترض لأن للمقرض ضمانات
تكلفة الأموال	متغيرة تبعاً لمصدر تمويل الإستثمار	ثابتة نوعاً ما وتعادل الفائدة الربوية
خطر السيولة	تحتفظ بالسيولة التي تقابل الحسابات الجارية فقط، وهي عادة تحقق فائض في السيولة	تحتفظ بسيولة لا تتجاوز 10% إلى 15% من الودائع الكلية في حالة الظروف العادية
الأهداف	الموازنة بين الربحية التجارية والإجتماعية	تهدف إلى تحقيق الربحية التجارية

المصدر: إعداد الباحثان بناءً على:

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 96 - 101.

- محمد محمود العجلوني، مرجع سابق، ص ص 122 - 124.

- سامر مظهر قنطججي، الفروق الجوهرية بين المصارف الإسلامية والمصارف الربوية [على الخط]، ط2، سوريا: دار إحياء للنشر الرقمي، 2014، متاح على: <<http://www.kantakji.com>> (تاريخ التحميل: 20 ماي 2016)، ص ص 13 - 24.

المحور الثالث: الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية

أوضح التطور السريع والمستمر الذي يحدث في العالم وفي جميع المجالات الحاجة لوجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور، لأن الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة للمنظمات على اختلاف أنشطتها.

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها في البنوك الإسلامية

نقلت كلمة إستراتيجية *stratège* من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس *stratgos* وحتى القرن التاسع عشر ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف، وصارت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات الأعمال خاصة الحديثة منها، والمبادرة والرائدة، والمهتمة بتحليل بيئتها والمستجيبة لها.

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية: لا يوجد تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية بل هناك عدة تعاريف فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، منها :

أ- تعريف ثومبسون وأستر كلاند: عرف ثومبسون وأستر كلاند الإدارة الاستراتيجية على أنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها".¹⁷

ب- تعريف دركر: عرف دركر الإدارة الاستراتيجية على أنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".¹⁸

ج- تعريف روبرت: عرف روبرت الإدارة الاستراتيجية على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".

د- تعريف كوتلر: عرف كوتلر الإدارة الاستراتيجية على أنها: "عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف لجدول الأعمال الأولويات لكل العمليات التي تمارسها هذه المنظمة".¹⁹

من خلال هذه التعاريف يمكن القول الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن تصور ورسم الرؤية المستقبلية للمنظمة وبيان غايتها وأهدافها على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.

2- أهمية الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية: تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية، وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على البنوك الإسلامية من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية: ²⁰

أ- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: صياغة القرارات الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجرياتها مما يمكن من نجاح تطبيقها ونمو المنظمة وبقائها، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتمامها لهذه الأمور. أما المنظمات الفاشلة فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها فقط، ويرجع السبب أيضاً إلى الافتقار لصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، وهكذا يمكن القول أن المنظمات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها تحقق نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها، بما يمثل عامل حفز لغيرها من المنظمات لاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

ب- التفاعل البيئي على المدى البعيد: لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد بناءً على قراراتها الإستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من اثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

ج- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة إحصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمادية للمنظمة ومدى اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

د- تدعيم المركز التنافسي: الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية المحلية والدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثروتها نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور القرض.

هـ- القدرة على إحداث التغيير: اذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

و- **تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة:** تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وامكانتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

ثانياً: مستويات الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية

شهدت العقود الأخيرة بروز بنوك منها الإسلامية التي تتميز بتنوع نشاطاتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية هي: ²¹

1- الإستراتيجية على مستوى البنك: إن المدراء التنفيذيون هم المدراء الإستراتيجيون في المستوى والدور الإستراتيجي الذي يقومون به من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم البنك ويتضمن هذا الدور في تعريف برسالة وأهداف البنك وتحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة بين مختلف الأقسام وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها.

2- الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال: تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستويات وحدات الأعمال بتحويل الأهداف العامة للبنك الإسلامي إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط، وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية للبنك، تقع مسؤولية إعداد وصياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا ومدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية للقيام بأعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها.

3- الإستراتيجية على مستوى الوظائف: يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال والوظائف المحددة مثل (الأفراد، المحاسبة، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية) والدور الإستراتيجي في هذا المستوى اقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الأعمال ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد البنك الإسلامي أو مستوى وحدات الأعمال وخلق حالة من التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة .

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها ينبغي أن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من أجل تحقيق التوجه الإستراتيجي الذي ينشد الوصول الميزة التنافسية للبنك ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية.

ثالثاً: الأبعاد الأساسية للإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية

تتمثل في مجموعة العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الإستراتيجي)، وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات وتقييمها.

1- التخطيط الإستراتيجي: يشار إلى التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي.

أ- التحليل الإستراتيجي: يقصد به مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للبنك الإسلامي وتقديمها للإدارة.

ب- صياغة الإستراتيجية: يشمل صياغة الإستراتيجية تطوير رسالة البنك الاسلامي للتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتأسيس الأهداف طويلة المدى، وتوليد الاستراتيجيات البديلة، وأخيراً اختيار إستراتيجية واستراتيجيات محددة للتنفيذ. ومرحلة صياغة الإستراتيجية وبالذات على مستوى البنك الاسلامي تشمل تحديد أنواع الأعمال الجديدة التي يتم دخولها، والأعمال التي يتم تصفيتها، وهل يتم التوسع في العمليات القائمة أو التنوع، وهل يتم الدخول إلى أسواق دولية؟ وهل يتم الاندماج أو المشاركة؟

2- تطبيق الإستراتيجية: موضع التنفيذ من خلال الهيكل التنظيمي: الأهداف السنوية، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات. أي أن التطبيق الاستراتيجي يستدعي من البنك الاسلامي أن يؤسس ويرسم السياسات، ويضع الحوافز للعاملين، ويعمل على توزيع الموارد حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجيات، والتطبيق الاستراتيجي يتضمن خلق هيكل تنظيمي فعال، وتوجيه الجهود التسويقية وتجهيز الموازنات وتطوير استخدام أنظمة المعلومات وربط تعويضات العاملين بالأداء التنظيمي.

والتطبيق الاستراتيجي يطلق عليه غالباً المرحلة العملية أو التنفيذية في الإدارة الإستراتيجية ويعتبر من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية. والتطبيق الاستراتيجي يعني تحريك ودفع العاملين بما فيهم المدراء لوضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك انضباطاً فردياً والتزاماً جماعياً. والتطبيق الاستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفر مهارات فردية جيدة لنجاحه.

3- الرقابة الإستراتيجية: هي المرحلة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية، وتشمل رصد وتقييم مراحل الإدارة الإستراتيجية بشكل عام: التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف... الخ، للتأكد من أنها تمارس بالشكل المناسب، بمعنى آخر فإن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرسومة ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف.²²

رابعاً: مراحل الإدارة الإستراتيجية في البنك الإسلامي

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يضمنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن هناك معظم الباحثين قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشمل على مكونات أساسية:²³

1- بناء الرؤية وصياغة الرسالة: إن نقطة الانطلاق لبناء الإستراتيجية الفعالة تتمثل في بيان الرؤية التي يسعى البنك الإسلامي إليها، وهي تحتاج إلى فراسة وحسن توقع لاخترق حجب الزمن وتحديد المكانة التي يجب أن يكون عليها البنك الإسلامي بعد فترة زمنية طويلة، كما يجب تحديد الرسالة التي تشير إلى الدور الأساسي الذي أنشئ البنك من اجله وتمثل الخصائص الفريدة والمميزة لبنك الإسلامي عن غيره من المنظمات، إذ تكشف رسالة البنك الإسلامي السبب في وجوده وتدل على منتجه الأساسي أو الأسواق التي يخدمها والحاجات الأساسية إلى يحاول إشباعها والمنافع التي يسعى إلى تحقيقها.

2- وضع وصياغة الغايات والأهداف: تسهم الغايات والأهداف في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضح أولويتها وأهمية كل منها، كما تسهم في بيان المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه منها، كما تسهم في بيان المنتجات والأسواق وتحدد ما يجب التركيز عليه منها، ويساعد على وضع الأهداف التنظيمية، كما تسهم في بيان مراكز المسؤولية. وأخيراً فإنها تسهم في تقييم أداء البنك الإسلامي ومن ثم فإن البنك الإسلامي في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق.

3- تحليل البيئة الخارجية (دراسة الفرص والمخاطر): تعد دراسة العوامل البيئة الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج كل من البيئة الخارجية والداخلية. إن العلاقة بين البنك الإسلامي والمجتمع ليست على درجة واحدة من القوة بجميع الأطراف، فبعضها علاقات رئيسية تستوجب اهتماماً كبيراً

من دراسات البنوك، وبعضها علاقات ثانوية، وهكذا تختلف درجة التأثير المتبادل من مكان لآخر، فربما كان تأثير الحكومة تأثيرها ثانوي في أحيان أخرى، وهكذا لمختلف الأطراف والفئات المتعددة الأخرى.

4- تحليل البيئة الداخلية (دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف): عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للبنك الإسلامي سواء كانت هذه القدرات والإمكانات مادية كالأموال والآلات والمباني والمواد... وغيرها، أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك من حيث مدى كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير رسمي ومدى قوته، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قدرة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل ومدى حرصهم على منظماتهم والتزامهم التنظيمي، كذلك مدى شهرة البنك واسمه التجاري في الأسواق والصورة الذهنية لدى الجمهور.

5- البدائل الإستراتيجية: هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يطرحها كتاب الفكر الإداري المعاصر، ويمكن تصنيف بدائل الاستراتيجيات التي يمكن للبنك الإسلامي إتباعها على النحو التالي:

أ- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي: تمثل الاستراتيجيات التي يستمر البنك من خلالها في خدمة عملائه بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي. فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء، هذا إلى جانب الأهداف التسويقية، تبقى نسبياً بلا تغيير، وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو العمليات الذي يظل عند مستواه السابق.

ب- إستراتيجيات النمو والتوسع: تساعد استراتيجيات النمو والتوسع على تحقيق العديد من المزايا والمنافع للبنك الإسلامي من أهمها:

- قدر أكبر من الأرباح.
- مكانة أقوى للبنك الإسلامي في السوق المصري.
- مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالبنك الإسلامي.

- التمتع باقتصاديات إنتاج عدد كبير من الأنشطة والخدمات المصرفية.
 - إمكانيات السيطرة والنجاح في الأجل الطويل.
 - إشباع رغبات مختلف المتعاملين مع البنك الإسلامي.
 - الاستفادة من الاختلافات الجغرافية.
 - الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات، الأنشطة والخدمات... وغيرها.
- ج- إستراتيجية الانكماش:** تعتبر إستراتيجية الانكماش من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة فالبنوك التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل وتخفف من أفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة لما قد تواجه مخاطر وتهديدات، ويمكن أن تأخذ درجة تخفيض البنك لأعماله من معدلاتها السابقة أحد الأشكال التالية:
- إستراتيجية تخفيض حجم العمليات والأنشطة والخدمات المصرفية.
 - إستراتيجية التصفية وبيع الأصول.
 - إستراتيجية الاستسلام لبنوك أخرى.
 - إستراتيجية التحول كلية لنشاط آخر.
- 6- تطبيق الإستراتيجية:** صياغة الإستراتيجية في حاجة إلى قدرة فكرية وتحليلية، بينما يحتاج وضعها موضع التطبيق إلى قدرات ومهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد. ولهذا يتطلب الأمر دراسة الجهود التي تبذل لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق، ومن أهم هذه الجهود والأنشطة:
- تحديد المهام الأساسية التي يجب القيام بها.
 - تخصيص هذه المهام على الأفراد.
 - التنسيق بين المهام المختلفة.
 - تصميم نظام دقيق للمعلومات الإدارية.
 - تحديد مقاييس ومعايير الأداء المتناسبة سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة منها معاً.
 - وضع نظام للرقابة والحوافز والجزاءات بالنسبة للأفراد.
- 7- متابعة تطبيق الإستراتيجية وتقييمها:** يكمن غرض التقييم والرقابة في التعرف على درجة تطبيق الإستراتيجية ومسيرتها لأهداف ومهام البنك الإسلامي، وتتمثل لخطوات تقييم ورقابة الإستراتيجية في:
- أ- وضع المعايير:** وتشير إلى وضع المقاييس والحدود والضوابط التي يتم بناء عليها التحقق من تنفيذ الأعمال وفق ما خطط لها، وهي ليست بالعملية السهلة وخاصة تتعدد الاحتمالات الممكنة التحقيق.
- ب- قياس الأداء:** يتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الاهتمام برقابة الكم / الكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج الآراء الشخصية بما يحقق التوازن الرقابي والمتابعة الدقيقة.
- ج- مقارنة المعايير بالأداء:** يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير والأداء الفعلي بموضوعية، بحيث يجب الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية.

د- اتخاذ القرار: بناء نتائج المقارنة بين المعايير يمكن اتخاذ القرار. فإذا كان هناك انحرافات اتخذت يصده الإجراءات التصحيحية بشكل مباشر وسريع وبما لا يؤدي لتفاقم الموقف، وإذا عبرت النتائج عن نواحي ايجابية فيجب تدعيمها وبحث سبل تثبيتها.

الخاتمة:

- من خلال ما تم عرضه في هذه الورقة البحثية يمكن إستخلاص ما يلي:
- تمثل المنظمة الإسلامية التجمع البشري لمجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أغراض معينة، من خلال مزيج متكامل من الموارد المتاحة، ينظم أعمالهم مجموعة المبادئ والتعاليم والقيم التي تفرضها الشريعة الإسلامية.
 - تتمثل مرتكزات وأسس الإدارة في الفكر الإسلامي في: حفظ الدين، مشروعية التخطيط وموضوعيته، الواقعية عند اتخاذ القرارات، الاهتمام بالعنصر البشري ومراعاة طاقاته المتاحة، التوظيف الفعال، الشورى لتفعيل اتخاذ القرار، التوكيل والمسؤولية لبناء التزام والدعم النفسي والجماعي، إتقان الأداء وإحسان الإنجاز، التحفيز وإثارة الهمم، العدل وتحريم الرشوة.
 - حتى تؤدي المنظمة الإسلامية دورها على أكمل وجه لا بد من توافر المقومات الأخلاقية والإدارية منها نجد: التقوى، الالتزام بحسن الخلق، العمل على تحقيق الترابط والتكافل في جميع علاقات المنظمة، إخلاص النية لله عز وجل.
 - تتمثل عناصر العملية الإدارية في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
 - البنك الإسلامية عبارة عن مؤسسة مالية نقدية تقوم على مبادئ الشريعة الإسلامية في تقديمها لمختلف خدماتها، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وإحياء المناهج الإسلامية في التعاملات اليومية.
 - من الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية نميز بين خصائص عقائدية تتعلق بمدى الإلتزام بالشريعة الإسلامية، وخصائص تنموية تتحقق من خلال تدعيم الوعي الإدخاري والمشاركة في العملية الإستثمارية، وخصائص إجتماعية تتحقق من خلال الموازنة بين الربحية الاقتصادية والإجتماعية.
 - الإدارة الإستراتيجية هي عبارة عن تصور ورسم الرؤية المستقبلية للمنظمة وبيان غايتها وأهدافها على المدى البعيد في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.
 - تختلف **الإدارة الإستراتيجية** في المنظمات الإسلامية عن التقليدية التي تعتبر البنوك الإسلامية أحد النماذج التطبيقية لها، في الأسس والمرتكزات التي تحكم الفكر الإداري الإسلامي.
 - من المزايا التي تعود على البنوك الإسلامية من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية نجد: وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، التفاعل البيئي على المدى البعيد، تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية، تدعيم المركز التنافسي، القدرة على إحداث التغيير، تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.
 - يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية هي: الإستراتيجية على مستوى البنك الإسلامي، الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال والإستراتيجية على مستوى الوظائف.
 - تتمثل في مجموعة العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي)، وصياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات وتقييمها. ويشار إلى التحليل الاستراتيجي وصياغة الإستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي.

- تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يضمنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن هناك معظم الباحثين قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشمل على مكونات أساسية: بناء الرؤية وصياغة الرسالة، وضع وصياغة الغايات والأهداف، تحليل البيئة الخارجية (دراسة الفرص والمخاطر)، تحليل البيئة الداخلية (دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف)، البدائل الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية ومتابعة تطبيق الاستراتيجية وتقييمها.

الاحالات والمراجع:

- ¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، مكتبة الملك فهد الوطنية: السعودية، 2004، ص ص 21، 22.
- ² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 31، 32.
- ³ ياسر عبد الحميد الخطيب، حبيب الله محمد رحيم التركستاني، "تقييم الممارسات التسويقية في المنشآت السعودية من منظور إسلامي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، م 1، ع 12، 2000، متاح على: <https://www.kau.edu.sa> (تاريخ تحميل: جولية 2016)، ص 12.
- ⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 38-42.
- ⁵ أحمد بن داود المزجاحي، مقدمة في الإدارة الإسلامية، ط 1، لا دن: السعودية، 2000، ص 136.
- ⁶ محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، الإدارة في الإسلام، مكتبة الملك فهد الوطنية: السعودية، 1990، ص ص 170-182.
- ⁷ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 47، 48.
- ⁸ محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، مرجع سابق، ص ص 182، 184.
- ⁹ أحمد عبد العزيز النجار، "البنوك الإسلامية وأثرها في تطوير الاقتصاد الوطني" [على الخط]، مجلة المسلم المعاصر، القاهرة، 1980، ع 24، متاح على: (http://almuslimamuaser.org) (تاريخ الاطلاع: جوان 2016).
- ¹⁰ إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، ط 1، عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 28، 29.
- ¹¹ محسن أحمد الحضيري، البنوك الإسلامية، ط 3، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999، ص 19.
- ¹² عبد الكريم زيدان، الوجيز في شرح القواعد الفقهية في الشريعة الإسلامية، ط 1، لبنان: مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، 2001، ص 143.
- ¹³ ناصر سليمان، عبد الحميد بوشومة، "متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر" [على الخط]، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009، ع 7، متاح على: (http://rcweb.luedld.net) (تاريخ التحميل: أوت 2016)، ص 30.
- ¹⁴ عصام بوزيد، التمويل الإسلامي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بنك البركة الجزائري، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص 26.
- ¹⁵ محمود الأنصاري وآخرون، البنوك الإسلامية، الجزء الثامن، مصر: كتاب الأهرام الاقتصادي، 1988، ص 33.
- ¹⁶ ناصر سليمان، عبد الحميد بوشومة، "متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر" [على الخط]، مجلة الباحث، الجزائر: جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2009، ع 7، متاح على: (http://rcweb.luedld.net) (تاريخ التحميل: أوت 2016)، ص 30.
- ¹⁷ ليلى بنت سعد الهاشم، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 19.
- ¹⁸ عدنان ماشي والي، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة [على الخط]، متاح على: (http://qu.edu.iq) (تاريخ التحميل: أوت 2016)، ص 4.
- ¹⁹ مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين، ص ص 51، 52.
- ²⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 221-223.
- ²¹ عدنان ماشي والي، مرجع سابق، ص ص 8، 9.
- ²² منصور محمد اسماعيل العريقي، الإدارة الاستراتيجية، ط 2، اليمن: دار الكتاب الجامعي، 2011، ص ص 15-17.
- ²³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص 239-263.