# استراتيجية تحالف وحدات البحث والتطوير
# لتعزيز مستقبل مؤسسات الاقتصاد الإسلامي

ورقة مشاركة في ملتقى صلالة الدولي الأول للمالية الإسلامية
٢٠-٢٤ آب / اغسطس ٢٠١٧

تعتبر الرؤية الإستراتيجية بمثابة (عَينِ الصَقْرِ)؛ لأنها تسبر المستقبل بسمت صحيح يُحقق المصالح بدقة وعناية في سوق اتسعت مراميها لتشمل العالم بأرجائه. الأمر الذي جعل تحقيق الأهداف المرجوة يحتاج تخطيطاً شاملاً. ويعتبر توافر المعلومات العنصر الأهم في التخطيط الاستراتيجي، فمن يعلم أولاً يربح أولاً، ومن يعلم أخيراً يخسر أولاً، ومن يعلم أكثر لابد من أن يدبر أموره بصورة أفضل.

يقول صلى الله عليه وسلم في حديث جامع لكل ذلك: السَّمتُ الحسَنُ والتُّؤدةُ والاقتصادُ جزءٌ من أربعةٍ وعشرين جُزءاً من النُّبوةِ (سنن الترمذي)، والسمتُ هو تحديد إحداثيات بعيدة لنقطة من النقاط ويكون حسناً بالرسم الصحيح والدقيق بُغيةَ تحديد الوجهة إليه، وهذا ما يُصطلح عليه اليوم بالتخطيط الاستراتيجي. ويُساند السمتُ الحسنُ الإدارةَ المتأنية وتحقيق الغاية الاقتصادية من ذلك. وقد رفع صلى الله عليه وسلم شأن تلك الأدواتِ الثلاثة فأعطاها درجةً عظيمة دلالةً على دورها وأهميتها وللفت النظر إليها.

## البعد الاستراتيجي للمؤسسات المالية الإسلامية

تحتاج الرؤية الإستراتيجية إلى إرساء وضعٍ تنافسيٍ سليم؛ وذلك ببناء قدرات تناسب الظروفَ المحيطة والمستقبلية معاً بغية تحقيق الاستمرار بنجاحات نسبية على أقل تقدير لضمان استقرارٍ منشودٍ.

ويُشكّل تكامل الصناعة المالية الإسلامية بيئةً داعمةً للصيرفة الإسلامية؛ لأنه يُقدِّم خدماتِ الدعم اللوجستي إضافة لإحكام رقابة تعزز دوره الإيجابي؛ فالقاعدة الإدارية تقول: بأن (من يجلس أعلى يرى أفضل)، والرؤية لابد أن تحقق توسعاتٍ وتطورات مستمرة بأساليب علمية تناسب الاحتياجات المستقبلية، فهذا من السمت الحسن.

لقد تأسس المصرف الإسلامي للتنمية عام ١٩٧٥، وتأسست هيئة معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية عام ١٩٩١. وتأسس كل من المجلس العام للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية والسوق المالية الإسلامية الدولية في عام ٢٠٠١. ثم تأسس كل من الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف ومركز إدارة السيولة ومجلس الخدمات المالية الإسلامية في عام ٢٠٠٢.

إنه بتتبُّع البعد الاستراتيجي لهذه المؤسسات يُلحظ تكاملاً يرسم أُفقاً استراتيجياً؛ فالمصرف الإسلامي للتنمية يهدف إلى تمويل المشروعات والبرامج المنتجة في القطاعين العام والخاص في الدول الأعضاء ومساعدة المجتمعات المسلمة في الدول غير الأعضاء، والقيام بالدراسات والبحوث الشرعية في الاقتصاد الإسلامي والمعاملات المصرفية الإسلامية. أما هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية فمَهمَّتها وضع المعايير التي تعمل بها المؤسسات المالية الإسلامية. بينما تتجلى مهمة المجلس العام للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية بوضع معايير للمؤسسات المالية الإسلامية. أما مهمة السوق المالية الإسلامية الدولية فهي تطوير رأس المال وسوق النقد الإسلامية الأولية والثانوية بقصد عبور الأسواق المدرجة والثانوية للحدود. أما مركز إدارة السيولة المالية فمهمته إعداد الخطط الإستراتيجية لإدارة السيولة والموازنة بين موارد المصارف مع السيولة واستخداماتها. بينما تهتم الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف بمساعدة المؤسسات المالية الإسلامية على تنمية أعمالها وطرح أوراقها في السوق الدولية، بعد حصولها على تصنيف دولي من قِبَلِها. وأخيراً فإن مجلس الخدمات المالية الإسلامية يهتم بإصدار معايير تنظيمية للعمل المالي الإسلامي تجمع بين التوافق مع قواعد الشريعة والمعايير الدولية.

ثم وبسبب الحاجة، انبثقت عدة مؤسسات داعمة للعمل المالي الإسلامي بما يناسب حاجات الواقع العملي ضمن الرؤى المنشودة. ومنها: المركزُ الدولي للجَودة والتطوير المالي، والمركز الدولي للتدريب والدراسات والبحوث المالية الإسلامية، والمركز الدولي للفتوى والرقابة الشرعية، والمركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم، والمصرف الإسلامي الدولي، والهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، والأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية (إسرا)، الهيئة العالمية للوقف.

ويعتبر المجلس العام سبّاقاً في تبني محورٍ يختص بالتخطيط الاستراتيجي؛ فقد أقام هذا المحور على أساس (برنامج للتفكير الاستراتيجي Think Tank Program)، وهو عبارة عن ملتقى دوري بين قادة العمل المالي الإسلامي يتم تدعيمه بخِبراتِ مفكرين وأكاديميين ورجالات دولة من رؤساء أو وزراء سابقين أو حاليين ممن شُهد لهم بالقدرة على بناء الاستراتيجيات وتفعيلها. ويهدف هذا البرنامج إلى عرض ومناقشة القضايا الأساسية التي تخص مسيرة الصناعة المالية الإسلامية، وتطوير الحلول الإبداعية لها، إضافة إلى إعطاء مساحة معقولة في هذا الملتقى للتعارف وتقوية الجوانب الاجتماعية. وقد نفذ في عام ٢٠٠٧ جلسة عصف ذهني لتطوير المنتجات المالية الإسلامية بتنظيم مشترك بين المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية والهيئة

الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل، صدر عنها تقرير حيوي سلط الضوء على تحدياتٍ وفُرَصٍ يجب العمل عليها بسرعة[1].

## الفرص والتحديات

إن المستقبل لا يُصاغ دون تخطيط إستراتيجي، ولما كان هدف البقاء في السوق هدفاً إستراتيجياً حيوياً، فإنه في حقيقة الأمر يمثل خطراً داهماً على صناعة المال الإسلامية، ولابد من التحالف كوسيلة من وسائل القوة لمجابهته؛ فالفرص متاحة؛ لكنها تحتاج استغلالاً، والتحديات كامنة؛ ولا يزحزحها إلا عملٌ جادٌّ دؤوبٌ.

وفيما يلي عرض لبعض هذه الفرص والتحديات.

### استغلال الفرص:

يُولّد البحث العلمي مخزوناً معرفياً رافداً لقطاعات السوق كافة، كما يشكل أداة تعزيز تنافسيته إقليمياً ودولياً. وتتلخص مسوغات البحث والتطوير بالآتي:

- المساعدة في رسم سياسة شاملة للبحث العلمي.
- توفير البيئة الملائمة للبحث العلمي.
- توفير باحثين متمرسين يتمتعون بالصبر والتواضع والصدق والموضوعية ويتحلون بالمعرفة الأكاديمية والأمانة العلمية ولديهم رغبة ذاتية فيه.
- وجود قضايا ومشاكل بحثية تحتاج إلى حلول باستخدام البحث العلمي.
- استخدام مُخرجات البحث العلمي لحل المشاكل ولتطوير المنتجات.
- التوفير في تكاليف البحث، وبالتالي ضغط التمويل اللازم.

وتبقى إدارة أعمال (البحث والتطوير) عملية صعبة جداً، لذلك تعزف كثير من الإدارات عنها، كما أن تحقيق النتائج المرجوة منها مُقدَّماً غير معروفة بالتحديد حتى على الباحثين العاملينَ فيه، يُضاف لما سبق ارتفاعُ تكاليف عمليات البحث والتطوير.

### مواجهة التحديات:

هناك قضايا إستراتيجية عديدة تواجه العمل المالي الإسلامي وتُمثِّل تحدياتٍ خطيرة، منها:

- تطوير أدوات قياس أداء الشركات الإسلامية والمتوافقة مع الشريعة الإسلامية.
- تطوير المنتجات المالية الإسلامية.

[1] للمزيد يُنظر الملحق (١) تحليل SWOT والملحق (٢) تقرير لصندوق النقد الدولي.

- كسر الحلقة المفرغة لتدهور ثقافة المؤسسة.
- تحسين التعاون والتنسيق بين المصارف الإسلامية والسلطات النقدية.
- تحسين التعاون والتنسيق بين العاملين في المصارف الإسلامية.
- تحسين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية.
- مساوئ الحجم الصغير نسبة لحجوم المؤسسات المالية العالمية، وأثر ذلك على الملاءة والتسويق العالمي.
- المحافظة على النجاح؛ فتحقيق النجاح صعبٌ، وقد فعلته المؤسسات المالية الإسلامية، لكن الأصعب هو المحافظة على هذا النجاح.
- مجابهة التغير المستمر في الأسواق بسبب تغير حاجات الناس فهذا من طبائع البشر. مما يفرض على وحدات السوق إعادة النظر باستمرار في تصميماتها ومجموعة منتجاتها.
- مجابهة التغير التكنولوجي والتطوير المستمر.
- مجابهة حيوية المنافسين وتجدد طاقاتهم، ومحاولة الاستفادة من ابتكارات الآخرين.
- محاولة البقاء في السوق وعدم الخروج منه، وهذا يحتاج تصميما وتطويرا مبتكرا في الاتجاهات كلها لكسب مزايا تنافسية.

## الحلول والمقترحات:

يحظى (البحث والتطوير) بأهمية كبيرة في مجال الأعمال عامة، وعلى مستوى المنافسة خاصة، وتجُرى البحوث في وحداتٍ مُتخصِّصة ضمن المؤسسات المالية التحتية، أو في مراكز تابعة لشركات مختصة، أو ضمن جامعات متعاونة؛ فعبارة (البحث والتطوير) تشير إلى أنشطة موجهة نحو المستقبل على المدى الطويل باستخدام تقنياتٍ مشابهة للبحث العلمي. لكن وعلى الرغم من أن نتائج تلك الأنشطة غير محددة سلفاً، فإن التوقعات الإيجابية منها تبقى كبيرةً ومحتملة.

إن أعمال الشركات لا تزدهر في الأسواق دون تلبية احتياجات عملائها، وبما أن الشركات تتفوق مع إستراتيجية (البحث والتطوير) المستمرة؛ فقد رصدت الشركات العالمية نسباً يُقال عنها بأنها (نموذجية) لتمويل البحث والتطوير؛ ففي المجال الصناعي يُرصد ٣–٥٪ من العائدات، وفي مجال التكنولوجيا العالية بحدود ٧٪، وفي مجال الأدوية ١٥٪، وفي المجال الهندسي ٢٥٪، بينما تصل في مجال التكنولوجيا الحيوية ٤٥٪.

ولما كانت مخاطرُ الفشل والخروج من السوق مخاطرَ كلية؛ فقد وجب استحداث وحدات للبحث والتطوير في كل مؤسسة من المؤسسات المالية، وتجنباً للتكاليف المرتفعة لأنشطة البحث والتطوير، فإننا لا ندعو إلى

إنشاء مؤسسة مستقلة للأبحاث؛ بل إلى تشكيل وإنشاء وحدات بحث وتطوير في نفس مؤسسات البنية التحتية للصناعة المالية الإسلامية، ثم العمل على تشكيل تحالفٍ مشترك فيما بين تلك الوحدات لتنسيق خطط مؤسساتها بالعمل مع بعضها البعض ضمن موازنة مشتركة.

ويتم دعم ذلك بالتنسيق مع الجامعات بوصفها مصدراً رئيساً للبحوث وللدراسات المستجدة؛ وذلك بالاعتماد على طلاب الدكتوراه، والباحثين ما بعد الدكتوراه من خلال تقديم الدعم لهم لتشكيل قوة عمل رديف.

إن إجراء البحوث الأساسية وتطويرها يجب أن يتم قبل دخول السوق. ويُلقى على عاتق فريق التسويق (بوصفه عين الصقر) مهام تحسس التغيرات السوقية ؛ لأنه على تماسٍ مباشر مع العملاء، كما يقع على عاتقه المحافظة على المنافسين والعملاء بمواكبة اتجاهات السوق وتحليل احتياجاتهم ورغباتهم. كما يعتبر بناءَ نظامٍ فعّال لجمع بيانات التغذية الراجعة أداة لا يمكن الاستغناء عنها.

إن نجاح نتائج البحث والتطوير يزيد فرصَ ارتفاع الأرباح وكسب حصة أكبرَ في السوق.

## تحالف وحدات البحث والتطوير على مستوى المؤسسات المالية

يُقصد بتحالف البحث والتطوير، إيجاد علاقة متبادلة تحقق منافعَ مشتركةٍ بين الأطراف المتحالفة لمتابعة مجموعة من الأهداف المتفق عليها، مع بقاء منظمات الأطراف المتحالفة مستقلة؛ حيث يسعى الجميع لاكتساب المعارف الجديدة لابتكار منتجات جديدة وتطوير منتجات قائمة أو زيادة كفاءتها، وذلك مع اعتبار المتغيرات الجديدة من تطوير كبار شركات المحاسبة وكبار شركات التقنية للغة خاصة بالتقارير المالية XBRL، وانتشار مفاهيم البيانات الضخمة BigData والبدء بإتاحة محركات بحث متطورة لاستخدام تلك البيانات بأساليب متقدمة جداً، وظهور مفاهيم التكنولوجيا المالية Fintech واهتمام المنظمات الدولية بذلك كصندوق النقد الدولي وغيره.

لذلك يمكن إضافة عبارة (والابتكار) لعبارة وحدة البحث والتطوير (R&D) لتصبح وحدة البحث والتطوير والابتكار (RDI).

# ملحق (١) تحليل SWOT

## نقاط القوة Strengths:

- نمو أصول التمويل الإسلامي من ٢٠٠ مليار عام ٢٠٠٣ إلى ١٨٠٠ مليار دولار نهاية ٢٠١٣، أي أن الزيادة تبلغ عشرة أضعاف ما كانت عليه منذ عشر سنوات بمعدل نمو يفوق التمويل التقليدي في أكثر البلدان، وتشكل الصكوك حوالي ٩٥٪ من مجموع أصول القطاع.
- قلة حجم قروضها المتعثرة، وزيادة حجم سيولتها المتراكم (خاصة في السنوات الأخيرة)، ما انعكس على كفاية رأسمالها.
- تمويلها مرتبط بالاقتصاد الحقيقي وتتقاسم المخاطر في المنتجات التي يقدمها (لاغارد: مديرة صندوق النقد الدولي).
- إن تقاسم المخاطر وتحريم المضاربات المالية يعني تحمل مخاطر أقل مقارنة بالتمويل التقليدي (لاغارد: مديرة صندوق النقد الدولي).
- يساعد التمويل الإسلامي على دفع عجلة النمو وإيجاد مزيد من الوظائف وخفض معدلات الفقر ومواجهة مشكلة عدم المساواة لأنه يقوم على مبادئ أصيلة إن نفذ بشكل حقيقية (مدير البنك المركزي الكويتي).

## نقاط الضعف Weaknesses:

- انخفاض نسب نمو التمويل الإسلامي.
- ما زال القطاع يشكل نسبة صغيرة من نشاط الأسواق المالية العالمية.
- القطاع يحتاج لتطوير أطره التنظيمية والرقابية، خاصة ما يتعلق بالعمليات المالية الإسلامية العابرة للدول (مديرة صندوق النقد الدولي –كريستين لاغارد).

## الفرص Opportunities:

- ضعف النمو الاقتصادي للصين باعتبارها أكبر مستهلك للسلع الأولية.
- رفع سعر الفائدة في السياسة النقدية للولايات المتحدة.
- استمرار مخاوف أزمة الدين وخاصة الأوروبية منها.
- امكانية إطلاق منتجات جديدة.
- الوصول إلى السكان المسلمين الذين يمثلون سوقا أساسيا حول العالم حيث يمتلك ربع البالغين فيه حسابات مصرفية. لذلك يمكن للقطاع المساهمة في رفع معدلات النمو الاقتصادي وتعزيز طابعه الشامل

عن طريق زيادة فرص الحصول على الخدمات المصرفية للسكان الذين يفتقرون إليها (مديرة صندوق النقد الدولي – كريستين لاغارد).

- الاعتماد على المشاركة في تحمل المخاطر، وقوة الرابط بين الائتمان والضمان تجعله ملائما لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات المبتدئة وهي التي بإمكانها تشجيع النمو.
- نشر صندوق النقد الدولي مؤخرا تقريرا عن تأثير السياسات النقدية على قطاع المصارف الإسلامية في دول الخليج وهذا يمثل دليل اهتمام بالدور الكبير لهذا القطاع.
- أكثر من ١٠ دول صارت أنظمتها المالية تشكل ١٥٪ من إجمالي الأصول المالية الإسلامية.
- بدأت دول غير إسلامية كبريطانيا ولوكسمبورغ في إصدار الصكوك الإسلامية.

**التهديدات Threats:**

- انخفاض أسعار الخام عالميا (ومنها النفط) وهذا مما يضر بنمو القطاع لأنه صيغ المرابحة المعتمدة على السلع تطغى على معاملاته.
- نقص السيولة في الأسواق المحلية للدول المصدرة لهذه السلع، كدول الخليج النفطية وماليزيا، وهما أكبر أسواق التمويل الإسلامي في العالم.
- عدم توافر أقسام خزينة في المصارف الإسلامية أو أنها أقسام غير نشطة.
- السعي نحو مزيد من الاتساق بين الدول التي تطبق قواعد التمويل الإسلامي خشية أن يؤدي التضارب بين الاختصاصات القضائية إلى إضعاف النمو مما قد يتسبب في عدم استقرار القطاع (صندوق النقد الدولي).

# ملحق (٢) تقرير: صندوق النقد الدولي والتمويل الإسلامي

حققت[1] صناعة التمويل الإسلامي نموا سريعا وإن كانت لا تزال تمثل نسبة صغيرة من نشاط السوق المالية العالمية. فقد زاد نفاذ الصيرفة الإسلامية في أسواق الكثير من أعضاء صندوق النقد الدولي حتى أصبحت من الأنشطة المؤثرة على النظام في آسيا والشرق الأوسط، بينما يستمر التوسع الملحوظ في الإصدارات العالمية من الصكوك على مستوى المُصْدِرين والمستثمرين الدوليين. ومن المتوقع أن يستمر هذا التوجه العام، **ولا سيما بدعم من النمو الاقتصادي القوي في البلدان ذات الأغلبية المسلمة التي لا تتعامل نسبيا مع الجهاز المصرفي**.

وانعكاسا لأهمية التمويل الإسلامي بالنسبة لكثير من البلدان الأعضاء، اهتم الصندوق منذ وقت طويل بانعكاساته على الاستقرار الاقتصادي الكلي والمالي، كما ساهم بدور رئيسي في إنشاء "مجلس الخدمات المالية الإسلامية" IFSB. كذلك يقوم الصندوق بإشراك بلدانه الأعضاء في استكشاف انعكاسات التمويل الإسلامي في سياق المشورة التي يقدمها بشأن السياسات الاقتصادية وضمن جهوده المعنية بتنمية القدرات، وخاصة في مجالات تنظيم البنوك الإسلامية والرقابة عليها، وتطوير أسواق الصكوك المحلية.

وأدى نمو التمويل الإسلامي مؤخرا إلى زيادة الطلب على صندوق النقد الدولي. وحتى يعزز الصندوق درجة استعداده، قام بتشكيل مجموعة عمل مشتركة بين إداراته لوضع رؤية مؤسسية لهذه الصناعة، وبناء خبرته المتخصصة فيها، وتحسين التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية. وقامت مجموعة العمل بتكثيف العمل التحليلي المعني بالتمويل الإسلامي في أهم المجالات، منها التنظيم والرقابة على أنشطة البنوك الإسلامية، وسياسة السلامة الاحترازية الكلية، وشبكات الأمان الاجتماعي، وتسوية أوضاع البنوك، والإشراك المالي، وحماية المستهلك، والسياسة النقدية، وأسواق الصكوك، وإدارة المالية العامة، والسياسة الضريبية. وقد أنشأ الصندوق مجموعة استشارية خارجية تتألف من الجهات المعنية بوضع معايير التمويل الإسلامي وعدد من كبار الخبراء الدوليين للمساعدة في تحديد قضايا السياسات وتعزيز التنسيق مع مختلف الأطراف المعنية المهتمة بالتمويل الإسلامي.

[1] يُنظر الرابط التالي: www.imf.org/external/arabic/themes/islamicfinance/index.htm