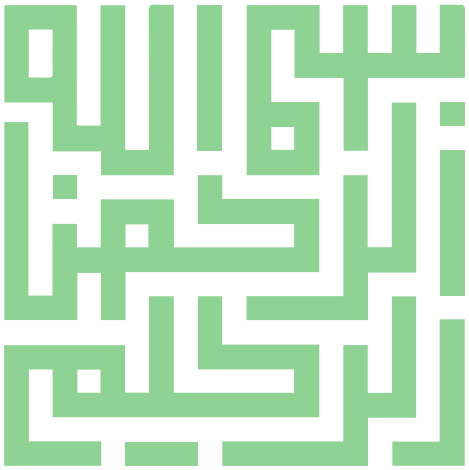
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

الإطار الاستراتيجيّ العشري لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية 2026 - 2035

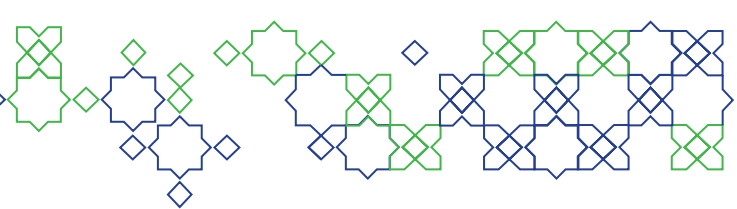
"الأصالة والتضامن من أجل الازدهار عبر الأجيال"

ISFD itfc ICIEC المعهد IsDBI



"وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۖ وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ
إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ"

(القرآن الكريم، سورة القصص، آية 77)



الفهرس

تمهيد 04

الإطار الاستراتيجيّ العشري لمجموعة البنك (2026-2035): نظرة متكاملة 05

القسم 01

من نحن 06

I- مهمتنا 07
II- رؤيتنا 07
III- إعلان الخمسينية في الرياض 08

القسم 02

ما هي طريقتنا في التنمية 09

I- التنمية من منظور الاقتصاد والمالية الإسلاميّين 10
II- النموّ المستدام في الإنتاجية الشاملة 10
III- التنمية الموجهة وطنياً 11

القسم 03

كيف نعيد تموضع مجموعتنا 13

I- محركاتنا الاستراتيجية 14
II- عروض قيمتنا 14

القسم 04

ما المجالات الاستراتيجية التي سنعمل عليها 16

I- قنوات التدخّل 17
II- المجالات الاستراتيجية والتوجهات المتعلقة بالعقد المقبل 17
III- المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتنمية 25

القسم 05

أين نقف الآن 26

I- خمسون سنة من الأثر 27
II- سياقنا الراهن 29

القسم 06

كيف نقود تحول مجموعتنا 31

I- الضرورات المؤسسية 32
II- طرائق التخطيط 33
III- المبادئ التوجيهية المؤسسية 34
IV- عوامل النجاح 35

الاختصارات

AAOIFI	هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية
AfDB	بنك التنمية الإفريقي
AI	الذكاء الاصطناعي
BRICS	مجموعة البريكس (البرازيل، روسيا، الهند، الصين، جنوب إفريقيا، ودول أخرى)
CAF	إطار كفاية رأس المال
FCAS	الدول الهشة والمتأثرة بالنزاعات
fintech	التكنولوجيا المالية
G20	مجموعة العشرين
ICD	المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص
ICIEC	المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات
IFSB	مجلس الخدمات المالية الإسلامية
IILM	المؤسسة الدولية لإدارة السيولة الإسلامية
IsDB	البنك الإسلامي للتنمية
IsDBI	معهد البنك الإسلامي للتنمية (سابقاً معهد البحوث والتدريب الإسلامي)
ISFD	صندوق التضامن الإسلامي للتنمية
ITFC	المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة
LDMCs	الدول الأعضاء الأقل نمواً
LLF	صندوق العيش والمعيشة
MCs	الدول الأعضاء
MDB	البنك الإنمائي متعدد الأطراف
MSMEs	المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
OIC	منظمة التعاون الإسلامي
PPP	الشراكة بين القطاعين العام والخاص
SDGs	أهداف التنمية المستدامة
SMEs	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
WASH	المياه والصرف الصحي والنظافة

تمهيد

تقترب مجموعة البنك الإسلامي للتنمية ("مجموعة البنك") من عقدها السادس. وبهذه المناسبة، نجدّد التزامنا الراسخ بخدمة التطلعات الإنمائية لبلداننا الأعضاء السبعة والخمسين. لقد منحتنا مسيرتُنا، المتجذرة في مبادئ المالية الإسلامية والتعاون فيما بين بلدان الجنوب، مكانتَنا الفريدة في المشهد العالمي للتمويل الإنمائي. فواصلنا التطوُّر، بصفتنا مؤسَّسةً من الجنوب، في الجنوب، وللجنوب، في سبيل الوفاء بالاحتياجات المتغيرة لبلداننا الأعضاء، وقدَّمنا حلولاً إنمائية تتّسق مع واقعها الثقافي والاقتصادي.

وقد خضعت مجموعةُ البنك- خلال الخمسين عاماً الماضية- لتحوّل جذري، كيَّفت معه استراتيجياتِها كي تواكب ما يحدُث من تغيُّرات في المشهد العالمي وفي أولويات بلداننا الأعضاء. ولما كانت استراتيجيتُنا العشريةُ الحاليةُ (2016-2025) وإعادةُ مواءمتها الاستراتيجية (2023-2025) بعد جائحة كوفيد توشكان على الانتهاء، فإننا نجد أنفُسَنا في مرحلةٍ مفصليةٍ تتطلَّب رؤيةً جديدةً، وشراكاتٍ وطيدةً، ومنهجيةً تكيُّفيّةً من أجل إعادة تموضُع مجموعة البنك تموضُعاً يمكّنها من مقابلة ما يجِدُّ من تحدّيات وفرص.

إن المشهد العالمي للتمويل الإنمائي يشهد تغيُّراً كبيراً. فالتقلُّبات الجيوسياسية، وتزايُد الهشاشة الاقتصادية في بلداننا الأعضاء، والتوسُّع الحضري السريع، والتحوُّل الرقمي والذكاء الاصطناعي، والدعوات الملحة إلى إصلاح البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف، تتطلَّب تدخُّلا استراتيجيّاً ذا مرونة ورؤية مستقبلية. وقد أكّد "إعلانُ الخمسينية في الرياض"- الذي صدر سنة 2024 خلال الاحتفال بالذكرى السنوية الخمسين لإنشاء مؤسستنا- التزامَنا الجماعي بالتقدُّم الاقتصادي والاجتماعي. وأرسى أسُسَ عمليةٍ تشاوريةٍ منظَّمةٍ شكَّلت الدورةَ الجديدةَ لتخطيطنا الاستراتيجي.

وفي هذا السياق، اعتمدنا عمليةَ تخطيط استراتيجي شملت مجموعة البنك، وأخذنا في الحسبان الدروس المستفادة من دورات التخطيط السابقة ونتائجها الإجرائية والموضوعية. وتتألف عملية التخطيط الجديدة هذه من مكوّنَين أساسيَّين هما: (أ) إطار استراتيجي عشري لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية (2026-2035) يحدّد التوجُّه العامّ؛ (ب) استراتيجيتان مؤسسيتان خمسيتان متتاليتان خاصتان بكل كيان من كيانات مجموعة البنك، تضمَنان تنفيذاً موجهاً ومرحلياً.

وكانت عمليةُ صياغة هذا الإطار على قدرٍ عالٍ من الشمولية، شارك فيها محافظونا، ومجالسُ إدارة مجموعة البنك، وفِرَق إدارة مجموعة البنك بمشاورات معمَّقة. وقد

مكّنتنا منهجيةٌ مؤلَّفةٌ من مرحلتين، قوامُهما استطلاعٌ لآراء الجهات المساهِمة وملتقىً تشاوريٌّ للمحافظين في المدينة المنورة (المملكة العربية السعودية)، من التجاوب العميق مع تطلعات الجهات المساهِمة. وانصبّت تلك المشاورات على سؤال أساسي هو: كيف يمكن لمجموعة البنك أن تستحدث نظاماً للقيمة المضافة على المستوى القُطري والإسلامي والعالمي خلال عشر سنوات، نظاماً يزيد من قدرتها على (أ) الوفاء بمهمتها؛ (ب) تحقيق تطلعات الجهات المساهِمة؟

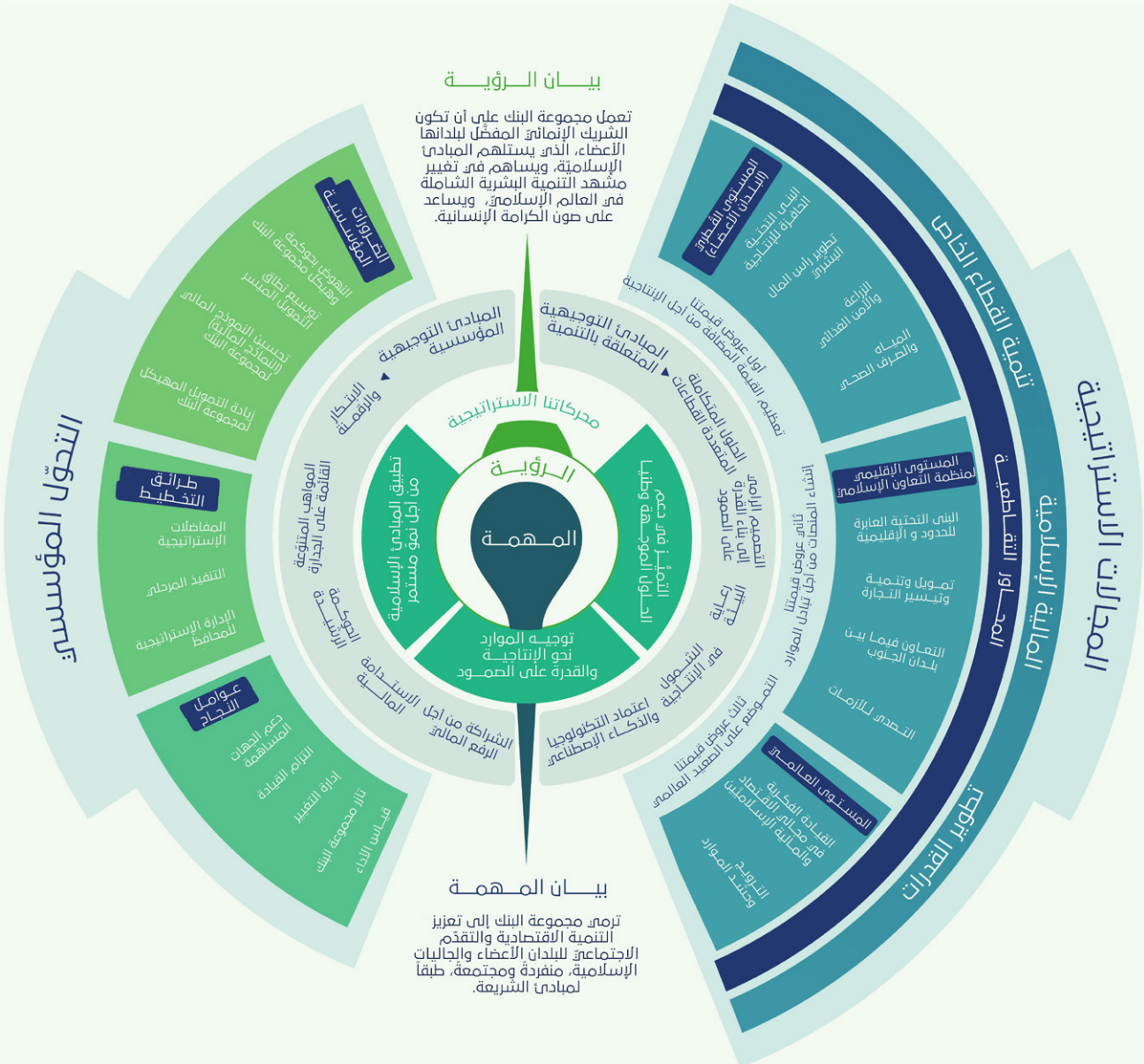
إنّ هذا الإطار هو أكثرُ من مجرَّد توجيه عامّ؛ إنه دليلٌ على تشوُّفنا الجماعي إلى إعادة ابتكار وتعزيز عروض قيمة مجموعة البنك من أجل عهد إنمائي جديد. ونحن، بفضل حكمةِ وتوجيهِ الجهات المساهمة، مستعدُّون لزيادة تأثيرنا ومساعدة البلدان الأعضاء على مواجهة الصعوبات المتغيرة واغتنام الفرص الناشئة من أجل تحقيق ازدهار مستدام يعمّ الجميع وتتوارثه الأجيال.

ونحن، إذ نبدأ مسيرة التحوّل هذه، نجدّد التزامَنا بخدمة بلداننا الأعضاء بصفتنا شريكاً إنمائيّاً موثوقاً ومفضَّلاً، وكلُّنا حرصٌ على عدم تخلُّف أي بلدٍ عضوٍ عن الركب في سعينا وراء تحقيق الازدهار المشترك.

د. محمد سليمان الجاسر

رئيس مجموعة البنك الإسلامي للتنمية

الإطار الاستراتيجيّ العشريّ لمجموعة البنك (2026-2035): نظرة متكاملة



القسم

01

من نحن

القسم 1 - من نحن

يعتمد التخطيط الاستراتيجيّ لمجموعة البنك الإسلامي للتنمية ("مجموعة البنك") على التوجيهات والإرشادات العامّة الصادرة عن الجهات المساهِمة، والمتضمَّنة في مهمة ورؤية البنك، وأيضاً في "إعلان الخمسينية في الرياض" الصادر مؤخراً.

ا - مهمتنا

بيان المهمة

ترمي مجموعة البنك الإسلامي للتنمية إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والتقدّم الاجتماعيّ للبلدان الأعضاء والجاليات الإسلامية، منفردةً ومجتمعةً، طبقاً لمبادئ الشريعة.

حيثيات المهمة

أسّست مجموعة البنك لتعزيز تنميةٍ متوازنةٍ ومنسجمةٍ، نابعةٍ من المبادئ والمثل الإسلامية، في بلدانها الأعضاء. ويقوم البنك- في تجسيدٍ ملموس لوحدة الأمة الإسلامية وتضامنها- بتعبئة الموارد المالية، وتشجيع الاستثمار، وتيسير تدفق الأموال الإنمائية من أجل رفع مستوى الاقتصاد وتحسين الأحوال الاجتماعية. وتؤدي مجموعة البنك دوراً بالغ الأهمية في النهوض بالتكامل الاقتصاديّ وإتاحة الفرص للتجارة والاستثمار والتعاون الإقليميّ. وتعمل مجموعة البنك على تعظيم مواطن القوة الجماعية لكياناتها من أجل حفز النموّ المستدام والتقدم الاجتماعيّ.

إن ما سبق يعزز استمرار "هدف" البنك الذي نصّت عليه اتفاقية تأسيسه. ومن ثم سيشكّل هدفُ البنك، الذي حدّده مؤسّسوه، مهمةَ مجموعة البنك خلال العقد المقبل وبعده. وفي "إعلان الخمسينية في الرياض" الحديث العهد، جدّدت البلدان المساهمة في البنك التزامها بهذه المهمة النبيلة.

اا - رؤيتنا

بيان الرؤية

تعمل مجموعة البنك على أن تكون الشريك الإنمائيّ المفضَّل لبلدانها الأعضاء، الذي يستلهم المبادئ الإسلاميّة، ويساهم في تغيير مشهد التنمية البشرية الشاملة في العالم الإسلاميّ، ويساعد على صون الكرامة الإنسانية.

حيثيات الرؤية

تلتزم مجموعة البنك بالتميُّز في مجال المعارف والحوكمة وأخلاقيات العمل وتقديم الخدمات، والحرص على الوفاء بمختلف احتياجات الناس في البلدان الأعضاء وفي أوساط الجاليات الإسلامية في البلدان غير الأعضاء. وفي إطار السعي لتحقيق مهمة مجموعة البنك، وهي النهوض بتقدّم اقتصاديّ واجتماعيّ فعّال، يتمثل الهدف النهائيّ من التنمية في صون كرامة الإنسان داخل العالم الإسلاميّ وخارجه وفقاً للقيم الإسلامية.

ومع أن مجموعة البنك تملك موارد محدودة، فإنّها تعطي الأولوية لأكثر المشكلات التي يواجهها العالم الإسلاميّ استعجالاً، وتسخّر علاقات التعاون الاستراتيجية لتعظيم التأثير. وهي بذلك تدرك ترابط التنمية العالمية، وتسعى إلى تحقيق تكامل البلدان الأعضاء فيما بينها ومع العالم عموماً، وتحرص على أن تنفع تدخلاتها الجميع، مهما كان دينهم، وذلك وفقاً لرؤية الإسلام الشاملة لرفاهية الإنسان.

وفقاً لما سبق فإن رؤية مجموعة البنك الحالية لا تزال مقنعة وملهِمة. وسيظل جوهر هذه الرؤية منارةً تهتدي بها مجموعة البنك خلال العقد المقبل. غير أنه لا يمكن تصوُّر مؤسَّسة عالمية الطراز إلّا إذا كانت البلدان الأعضاء تقدِّر طريقة مجموعة البنك في التنمية ودورها الفريد الذي يشدِّد على التنمية الموجهة وطنياً، وهو ما يمكّن مجموعة البنك من أن تكون شريكها الإنمائيّ المفضَّل.

III - "إعلان الخمسينية في الرياض"

خلال الاحتفال بالذكرى السنوية الخمسين لإنشاء مجموعة البنك، سنةَ 2024، أصدر المحافظون "إعلان الخمسينية في الرياض". وهو إعلانٌ تاريخيٌّ حثّ فيه المحافظون "قيادة مجموعة البنك الإسلامي للتنمية ("مجموعة البنك") على العمل على عوامل التمكين الأساسيّة التالية من أجل تهيئة مؤسستـ[هم] هذه لمواصلة خدمة تلك المهمة النبيلة خلال المرحلة المقبلة:

1. الاستمرار في تطوير الهيكل العامّ والإطار الحوكميّ لمجموعة البنك تطويراً يحقق المزيد من الوضوح والتكامل لأدوار كياناتها، وذلك في سبيل بلوغ المستويات المثلى للأداء والاستدامة المالية مع الاسترشاد بالممارسات الدولية المعتبرة.

تعمل مجموعة البنك على أن تكون الشريك الإنمائيّ المفضَّل لبلدانها الأعضاء، الذي يستلهم المبادئ الإسلاميّة، ويساهم في تغيير مشهد التنمية البشرية الشاملة في العالم الإسلاميّ، ويساعد على صون الكرامة الإنسانية.

2. رفع مستوى التمويل التنمويّ الميسَّر بواسطة آلية مؤسسية تضمن فعالية حشد الموارد، وذلك من أجل الاستجابة المثلى للاحتياجات التمويلية المتزايدة التي تواجهها البلدان الأعضاء، والتي تتضمن البلدان الأعضاء الأقل نموّاً دون أن تقتصر عليها. وهو ما يتأتّى بتحقيق التوازن بين النموّ المستمر لعمليات البنك واستدامته المالية.

3. زيادة حجم المِنَح المالية بفضل شراكات ومنصات دولية تضمن فعالية حشد الموارد المُكمِّلة من الجهات المانحة الرسمية ومن القطاعين الخاص والثالث، وذلك بقصد الاستجابة الملائمة للاحتياجات التنموية المتزايدة التي تواجهها الفئات الاجتماعية الأكثر هشاشةً، في ظل ما يعاني منه عدد متزايد من بلداننا الأعضاء ومجتمعاتنا الإسلامية من كوارث وصعوبات.

4. تحقيق تموضع استراتيجي لمجموعةِ البنك في القطاع المالي الإسلاميّ، وذلك بترسيخ دورها الريادي في سوق الصكوك، وتوسيع وتعميق أسواق رأس المال الإسلامية المحلية والدولية وتوجيه مواردها لدعم التنمية، وتطوير البيئات التنظيمية والقانونية، وبناء القدرات، وحشد الشراكات اللازمة لذلك.

5. تحقيق تموضع استراتيجي لمجموعةِ البنك في مجال التعاون فيما بين بلدان الجنوب، وذلك بترسيخ دورها في تعزيز التكامل الإقليميّ، والاستثمارات الإقليمية البينية، والمبادلات التجارية، وتبادل الخبرات والتجارب التنموية، وتطوير البيئات التنظيمية والمؤسسية، وبناء القدرات، وحشد الشراكات اللازمة لذلك".

القسم

02

ما هي طريقتنا في التنمية

القسم 2 - ما هي طريقتنا في التنمية

لما كانت مجموعةُ البنك مؤسسةً إنمائيّةً متعدّدةَ الأطراف أنشئت لتعزيز تنميةٍ متوازنةٍ ومنسجمةٍ، نابعةٍ من المبادئ والمثل الإسلامية، في بلدانها الأعضاء، فإنها استحدثت طريقة أصيلة في التنمية، تعتمد التضامن من أجل تحقيق ازدهار مستدام يعمّ الجميع وتتوارثه الأجيال، ويستند إلى القيم والأولويات الوطنية للبلدان الأعضاء.

ا - التنمية من منظور الاقتصاد والمالية الإسلاميّين

يدرك البنك الحاجة الماسة إلى "تنمية متوازنةٍ ومنسجمةٍ، نابعةٍ من المبادئ والمثل الإسلامية". ولذلك يدعو إلى طريقة تُبرِز أهميةَ إطار كلّيّ وشامل وتضامنيّ وأخلاقيّ.

وتجسّد هذه الطريقةُ تضامنَ ووحدةَ الأمّة الإسلامية، كما هو موضَّحٌ في الغرض من إنشاء البنك، وذلك في الوقت نفسه الذي تراعي فيه رفاهية الإنسان والمساواةَ بين الأجيال والاستدامةَ. وتذهب هذه الطريقةُ إلى أنّ الأنشطة الاقتصادية جزءٌ لا يتجزأُ من النسيج الاجتماعيّ والبيئيّ عموماً، فتُدافع عن العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة والموارد الطبيعية، وتعزيز كرامة الإنسان. وتَدمجُ آليات التوزيع العادل للثروة- كالتمويل الاجتماعيّ الإسلاميّ- في نموذج حوكمةٍ يرمي إلى تحقيق مقاصد الشريعة، التي تقوم على حفظ الدِّين والنفس والعقل والنسل والمال.

وتبني المالية الإسلامية على القطاع الحقيقيّ. وبعبارة أخرى، لا بدّ من الحرص على أن تكون جميع المعاملات متعلقة بأصول ملموسة أو أنشطة إنتاجية. وعندما تتجنب المالية الإسلامية ممارساتِ المضاربة، فإنّها توجّه رأس المال إلى قطاعات إنتاجية أو عوامل إنتاجية كالتجارة والزراعة والتصنيع والبنى التحتية، وهو ما ينهض مباشرةً بتوفير فرص العمل والنموّ الاقتصاديّ. وتضمن هذه الطريقةُ المدعومة بالأصول أن تساهمَ الأنشطةُ المالية مساهمة قيِّمةً في الاقتصاد الحقيقيّ، وتمنعُ في الوقت نفسه تكدُّس الثروات غير المنتجة والاستثمارات المضاربة. وهكذا توائم الواقعيةُ الحوافزَ الاقتصادية مع الرعاية والعدالة الاجتماعيتين، وتشدّد على أهمية استخدام الموارد استخداماً إنتاجيّاً لفائدة المجتمع.

وحينما تُعطي المالية الإسلامية الأولويةَ للأنشطة الاقتصادية الحقيقية، فإنها تنهض بالتخصيص الفعال للموارد وتحفز روح المبادرة بفضل آليات تقاسم المخاطر. وهي تبني قدرةَ الأنظمة المالية على الصمود بالحدّ من التعرض للمخاطر النظامية وتقلبات المضاربة، فتُوجِد بيئات سوقية مستقرة وعادلة يمكن أن تزدهر فيها الإنتاجية.

اا - النموّ المستدام في الإنتاجية الشاملة

ترمي البلدان الأعضاء إلى تحقيق تقدم اقتصاديّ دائم بالتركيز على مكاسب الإنتاجية الحقيقية- عندما يُنتِج الناسُ والشركاتُ والمؤسساتُ مجتمعين سلعاً وخدماتٍ أكثرَ عدداً وأحسن نوعيّةً على مرّ الزمن- وبالحرص على تقاسم هذه المكاسب على نطاق واسع. وفي هذا الصدد، تُبرز الإنتاجيةُ قدرةَ مجتمعٍ ما على تعبئة هذه الموارد بطريقة فعّالة- سواءٌ بتحسينِ المهارات أو تطوير التكنولوجيات أو تعزيز المؤسّسات- حتى يتسنى لدخل الفرد أن يرتفع بما يفيد معظم السكان، ولا سيما في قدرتهم على الحصول على تعليم ورعاية صحية وخدمات أساسية أخرى أفضل.

وحينما يُمكَّن المزيدُ من الأفراد والمنشآت من الابتكار واعتماد تكنولوجيات جديدة والمشاركة في توسيع الأسواق، فإن النموّ يظل قويّاً مستقرّاً واسع التأثير. ويضمن هذا الشمولُ أن تؤدي زيادةُ الإنتاج إلى اتساع نطاق الطلب، والتلاحم الاجتماعيّ، والقدرة على الصمود في مواجهة الصدمات الاقتصادية. وفي المقابل، يوشك انحصار مكاسب الإنتاجية في بضعة قطاعات أو فئات اجتماعية أن يتسبَّب في ركود الطلب وتفاقُم عدم المساواة، فيقوِّض الاستقرارَ على المدى البعيد.

وتجدر الإشارة إلى أن نموّاً شاملاً للإنتاجية يتناقض مع "سراب النموّ" الذي تذكيه المضاربات المالية أو الطفرات المؤقّتة. وفي هذه الحالات، قد ترتفع أسعار الأصول، ولكن الإنتاج الحقيقيّ وسبل العيش المتوسطة لا تتحسن تحسُّناً ملموساً. وعندما تُبقي هذه الطريقةُ الأنشطةَ الماليةَ متجذرةً في الإنتاج الاقتصاديّ الحقيقيّ، فإنها تخفف من مخاطر دورات الازدهار والكساد، وتتواءم في الوقت نفسه مع مبادئ المالية الإسلامية، التي تعطي الأولوية لدعم التنمية الاقتصادية الحقيقية، بدلاً من أن تكون الأنشطةَ الماليةَ غايةً في حدّ ذاتها.

III - التنمية الموجهة وطنياً

تملك البلدان الأعضاء الحق والطموح في تحقيق النموّ المستدام عندما تسمح الظروف بذلك، وفي بناء القدرة على الصمود عندما تُطرَح مشكلات الهشاشة. وفي كلتا الحالتين، لا بدّ من أن تكون الحلول الإنمائية المطورة محلياً تقودها جهات فاعلة وطنية- عامة أو خاصة أو غير ربحية- من أجل تعظيم التأثير البعيد الأمد والاندماج في النظم الوطنية.

النموّ المستدام والحدّ من الفقر

في الدول المقتدرة ذات الظروف المستقرة، تُرَكِّزُ خطط التنمية الوطنية على الانتقال إلى اقتصاد مرتفع الإنتاجية، وتعزيز الحوكمة، وتوسيع نطاق الفرص. وتُوفِّر الدولةُ المنافعَ العامة، في حين تمكّن الجهات الفاعلة الخاصة وغير الربحية من استكمال دورها، وهو ما يضمن مشاركة اقتصادية واسعة النطاق وتخفيفاً من وطأة الفقر عن طريق النموّ المستدام. وتمكِّن البنى التحتية والتجارة والتعليم والتنمية المؤسسية من تعظيم فوائد النموّ، الأمر الذي يعزز التحوّل الهيكليّ الطويل الأمد.

وينبغي أن تتبنى جهودُ مجموعة البنك الخطط الإنمائية الوطنية، فتعمل مع الجهات الفاعلة الوطنية على تهييئ الظروف الملائمة لتحقيق نموّ اقتصاديّ مطّرد وسريع يحدّ من الفقر بجميع مستوياته (من مستويات الفقر "المدقع" حتى مستويات "الازدهار")، ومن ثم يكون شاملاً أكثر فأكثر وضروريّاً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي سبيل تحقيق نموّ مستمر، لا بدّ من الحرص على "شمول الجميع في الإنتاجية". ويستلزم هذا المفهوم إشراك الناس، ولا سيما النساء والشباب، كي يكونوا منتجين. وهو ما يعني توفير فرص عمل لائقة وتمكين

> **لا بدّ من أن تكون الحلول الإنمائية المطورة محلياً تقودها جهات فاعلة وطنية- عامة أو خاصة أو غير ربحية- من أجل تعظيم التأثير البعيد الأمد والاندماج في النظم الوطنية.**

ريادة أعمال حقيقية، ومن ثم نموّ المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة. وفي المقابل، يؤدّي هذا الشمول إلى تحقيق أثر مضاعِف ناجم عن البنى التحتية الاقتصادية والاجتماعية وعن بيئة الأعمال، لأن الأشخاص المشاركين في الإنتاجية يستخدمونها.

ويمكّن الشمولُ الماليّ، المدعوم ببنىً تحتية مادية وتنظيمية (في حالة المالية الإسلامية، مثلاً)، من استيعاب الدخل المتأتي من إنتاجية الأفراد والشركات وتدويره من أجل دعم رفاهية الإنسان وزيادة التوسع في ريادة الأعمال والتنمية في دورة إيجابية من تحسين الإنتاجية.
وتشجِّع هذه الطريقة الشمولية التغييرات الهيكلية الطويلة الأمد، وتتصدّى لأسباب الفقر الجذرية، وتحرص على أن تكون جهود التخفيف من وطأة الفقر مستدامة وتحويلية في الوقت نفسه. وهذه الطريقة تتعارض مع الطريقة البرمجية الموجهة التي يمكن أن تشكّل حلاً مؤقّتاً مناسباً للحدّ من الفقر في بيئات هشّة.

بناء قدرات الدولة

قدرة الدولة، في جوهرها، هي قدرة حكومة ما على تصميم وتوفير سياسات وخدمات تحسّن أحوال الناس المعيشية فعلاً- بدءاً من إنشاء الطرق وجمع الضرائب وانتهاءً بتوفير التعليم أو الرعاية الصحية. ويذهب هذا الرأي إلى أن أفضل طريقة لتعزيز القدرات هي إيجاد حلول للمشكلات الحقيقية في الوقت الفعليّ، بدلاً من الاكتفاء بتوفير تدريب رسميّ أو استيراد حلول جاهزة.

وتنطوي الطريقة الموجَّهة لحلّ المشكلات والمكيَّفة مع السياق المحلّيّ على تحديد المشكلات الملموسة التي تهم الناس- كالحفاظ على شبكة طرق جديدة أو تعزيز

الحضور المدرسيّ- وتمكين الجهات الفاعلة المحلية من التعلم خلال عملها على إيجاد حلول للمشكلات. وفي إطار هذا النموذج، تقدّم الجهات الشريكة الخارجية الدعم والخبرة الفنيّين ولكنها تترك المصلحين المحليين يحدّدون الأولويات ويتصدّرون العملية. وتشجع هذه الطريقة المشاركة الفعلية، وتضمن تكيُّف الحلول مع الواقع المحليّ، وتساعد البلدان على تجنب الوقوع في "فخاخ القدرات"، حيث تبدو المؤسسات قوية على الورق ولكنها لا تستطيع حل المشكلات اليومية.

بناء القدرة على الصمود

في سياقات الهشاشة حيث تضعُف قدرة القطاع العام، تضطلع الجهات الفاعلة الخاصة وغير الربحية بدور أكبر في توفير الخدمات الأساسية وضمان الحد الأدنى من مستويات القدرة على الصمود. وتكمّل الجهاتُ الفاعلةُ المقدّمةُ للمعونة الدولية هذه الجهود. وفي مثل هذه السياقات، يؤدي اتّباع طريقة عملية وبرمجية في التدخلات إلى تحقيق التوازن بين الاحتياجات الماسّة والتنمية الطويلة الأمد. وتتغلَّب هذه الاستراتيجية على الهشاشة وتُرسي في الوقت نفسه أسسَ الاستقرار والنموّ في المستقبل، وذلك من خلال الاستفادة من الجهات الفاعلة الوطنية من القطاع الخاص والمجتمع المدني، وتعزيز القدرات موضعياً وتدريجياً، ودمج القدرة على الصمود.

وقد تنطبق هذه الحالة على جاليات إسلامية محرومة في بلدان غير أعضاء تواجه مشكلات كبيرة. ومن تلك المشكلات عدم الوفاء بالاحتياجات الأساسية المتعلقة بالتغذية والصحة والتعليم وفرص النموّ، والتعرض المتزايد للتوترات الاجتماعية المتزايدة التي قد تحدّ من مساهمة تلك الجاليات في المجتمعات التي تعيش فيها. وتؤثر هذه المشكلات في حياة هذه الجاليات، وهو ما يجعل المساعدة الإنمائية ضرورية لدعمها وتمكينها.

وتُبنى القدرة على الصمود بواسطة استراتيجيات إنمائية واسعة النطاق تمكّن من توفير فرص العمل والحدّ من عدم المساواة والنهوض بالاعتماد على الذات. وتتوقف أيضاً على تشجيع الاعتماد على الذات بفضل أنظمة اقتصادية مستدامة، وعلى تعزيز الثقة والتماسك الاجتماعيّ بفضل التعاون بين الأطراف الفاعلة العامة والخاصة وغير الربحية. ويؤدي تعزيز المؤسسات والحوكمة والتنويع الاقتصاديّ إلى تعزيز الاستقرار الاجتماعيّ والقدرة على التكيف مع الأزمات. ويزوّد الاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والبنى التحتية السكانَ بالمهارات اللازمة لتحقيق التنمية الطويلة الأمد.

الاستدامة والمشكلات المناخية

في سبيل ضمان الاستدامة ورعاية البيئة أثناء السعي لتحقيق نموّ تحوّليّ، فإن اعتمادَ استراتيجيتين متضافرتين- هما الاقتصاد الدائري والتكيُّف مع تغير المناخ- يشكّل خياراً إنمائيّاً متجانساً ومتوازناً. فأمّا الاقتصادُ الدائريّ، فيشجّع ترشيد الموارد، والقدرة المحلية على الصمود، والتنويع الاقتصاديّ، وذلك بوسائل منها الحدُّ من الهَدْر، وإعادةُ استخدام الموارد، والنهوضُ بالاكتفاء الذاتيّ الإقليميّ. وأمّا التكيُّفُ مع تغير المناخ، فيمكّن البلدانَ الأعضاء من تخفيف المخاطر التي تترتب على هذا التغيّر المناخيّ أثناء تحقيق النموّ المستدام. وتشكّل هاتان الاستراتيجيتان، معاً، نموذجاً إنمائياً يوافق المبادئ الإسلامية ويستند إلى مقاصد الشريعة، بل ويحرص أيضاً على أن يكون ميسور التكلفة، قابلاً للتطبيق، ضامناً للمساواة بين الأجيال الحالية والمقبلة، قادراً على تحقيق الازدهار.

> **في سبيل ضمان الاستدامة ورعاية البيئة أثناء السعي لتحقيق نموّ تحوّليّ، فإن اعتمادَ استراتيجيتين متضافرتين- هما الاقتصاد الدائري والتكيُّف مع تغير المناخ- يشكّل خياراً إنمائيّاً متجانساً ومتوازناً.**

القسم

03

كيف نعيد تموضع مجموعتنا

القسم 3 - كيف نعيد تموضع مجموعتنا

تحتل مجموعة البنك مكانة فريدة بين البنوك الإنمائية المتعدّدة الأطراف، وذلك لأنّها مؤسسة تقودها بلدان الجنوب وتدافع عن تطلعات بلدانها الأعضاء في المجال الإنمائيّ. وقد أُنشئت مجموعة البنك من أجل الوفاء بالاحتياجات الفريدة لبلدانها الأعضاء التي هي جزء من بلدان الجنوب، وهي تقدم حلولاً تتوافق مع الواقع الثقافيّ والاقتصاديّ لبلدانها الأعضاء، وتستخدم أدوات مالية مبتكرة وتوجّه الاستثمارات إلى المناطق التي غالباً ما لا تخدمها البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف التقليدية. وقد أدّى التطور في مشهد التمويل الإنمائيّ ال إلى زيادة الإقبال على المؤسسات التي تمثل أولويات البلدان النامية تمثيلاً أفضل، وهو ما دفع العديد من البلدان إلى البحث عن صيغ تمويل بديلة، منها الصيغ التي تقدمها المالية الإسلامية.

وفي ظل تطوّر المشهد الإنمائيّ العالميّ، أضحى دور مجموعة البنك متزايد الأهمية بسبب نموذج تمويلها الإنمائيّ غير السياسيّ المعاكس للدورة الاقتصادية والقائم على التضامن. وينبغي لمجموعة البنك أن تتموضع تموضعاً استراتيجيّاً بصفتها رائدةً للتعاون المالي فيما بين بلدان الجنوب، تنوّع شراكاتها لتشمل مؤسسات أخرى غير المؤسسات العالمية التقليدية وتتواءم مع الشبكات الاقتصادية الناشئة. ويؤدي تشجيع الأطر المالية البديلة وتعزيز التكامل المالي الإقليميّ إلى تمكين مجموعة البنك من تعزيز القدرة على الصمود وتوسيع تأثيرها في مشهد عالميّ متغير. وحينما يعطي البنك الأولوية للتعاون فيما بين بلدان الجنوب ويكيّف استراتيجياته مع التحديات والفرص المحدَّدة داخل البلدان الأعضاء، فإنه يجد حلولاً للاحتياجات الإنمائية الفورية، ويساهم أيضاً في نظام ماليّ عالميّ أكثر توازناً وشمولاً.

ويضمن هذا التموضع الاستراتيجيّ أن يظل البنك فاعلاً أساسياً في تيسير التنمية المستدامة والقدرة على الصمود من الناحية الاقتصادية في العالم الإسلاميّ وخارجه، وأن يعزّز صوت بلدان الجنوب في مجال التنمية الدولية.

ا - محركاتنا الاستراتيجية

ينبغي أخذ المحركات الاستراتيجية التالية في الحسبان مجتمعةً من أجل ضمان استرشاد البرمجة القُطريّة والاستراتيجيات المواضيعية والقطاعية لمجموعة البنك بمهمة مجموعة البنك ورؤيتها وطريقتها في التنمية.

المحرك 1: التميز في دعم الحلول الموجهة وطنياً

تتطلع مجموعة البنك إلى أن تكون الشريك الإنمائيّ المفضَّل، خلال العقد المقبل، بتمكين الحلول الإنمائية الموجهة وطنياً المؤثرة، وتيسير نقل الموارد والمعارف بكفاءة.

المحرك 2: تطبيق المبادئ الإسلامية من أجل نموّ مستمر

ستساعد مجموعة البنك، التي تسترشد بالمبادئ الإسلامية المتمثلة في التضامن والإنصاف والاستدامة، البلدان الأعضاء، خلال العقد المقبل، على النهوض بالنموّ المستمر، وبناء القدرة على الصمود، ومساعدة الجاليات الإسلامية في العالم أجمع.

المحرك 3: توجيه الموارد نحو الإنتاجية والقدرة على الصمود

ستولي مجموعة البنك اهتمامها، خلال العقد المقبل، للمجالات الإنمائية التي تساهم بقدر كبير في الإنتاجية الاقتصادية للبلدان الأعضاء وفي قدرتها على الصمود، وذلك من أجل تحسين ترشيد الموارد والاستفادة من مزايانا النسبية.

ا ا - عروض قيمتنا

أول عروض قيمتنا: *تعظيم القيمة المضافة من أجل الإنتاجية*

تعمل مجموعة البنك على تعزيز القيمة المضافة في المدخلات والمخرجات، وذلك بإيجاد حلول تقدّم منافعَ أكبر،

وبتجميع الموارد التي قد تكون مكلّفةً أو غيرَ متاحة للبلدان الأعضاء.

وتتحقق القيمة المضافة في المخرجات بواسطة التدخلات التي تسرّع وتوسّع وتحسّن الآثار المباشرة للتنمية من أجل إنتاجية أعلى وأشمل تؤدي إلى نموّ مستمر ومستدام. ويتحقّق ذلك بالتمويل المباشر للمشاريع، وتمويل وتيسير التجارة، وبناء القدرات، والخدمات الاستشارية، والمساعدة الفنية أو تعزيز الأطر التنظيمية. وتضطلع مجموعة البنك بدور الجهة المموّلة المسؤولة والوسيطة الأمينة، فتقدّم المشورة للبلدان الأعضاء بشأن أفضل التدابير المالية اللازمة للتخفيف من ضغط الديون وتعزيز كفاءة المشاريع. ولا بدّ من ضمان دمج استراتيجيات بناء القدرات في تصميم المشاريع، وإيلاء اهتمام خاصّ لطرائق مثل نقل المعارف، والتعاون فيما بين بلدان الجنوب، والتعلُّم المشترك.

أما القيمة المضافة في المدخَلات فتتحقق بتجميع الموارد المالية وغير المالية من أجل دعم التنمية في البلدان الأعضاء وفي أوساط الجاليات الإسلامية في البلدان غير الأعضاء. فأمّا الموارد غير المالية، فتتمثل في الخبرة والشراكات وبنا الشبكات؛ وأمّا الموارد المالية، فتتمثل في المساهمات في رأس المال، وتعبئة الأموال من السوق، والتمويل الميسَّر، والتمويل الاجتماعيّ الإسلاميّ. وتملك مجموعة البنك شبكة عالمية قوية أنشأتها خلال خمسة عقود وتمكّنها من الوصول إلى مختلف مصادر حشد التمويل. ويتعين على البنك، لمواصلة هذه العملية وتحسينها، أن يستفيد من قيمه الإسلامية (أي الإنصاف والثقة والتضامن)، ومن مبادئه المستمَدّة من انتمائه إلى الجنوب (أي المعاملة بالمثل والسيادة والمساواة).

ثاني: عروض قيمتنا: *إنشاء المنصات من أجل تبادل الموارد*

يشكّل التعاون بين البلدان الأعضاء في مجموعة البنك مبدأً أساسياً في اتفاقية التأسيس، وذلك بتوطيد علاقات التعاون المالي والاقتصادي. ولمّا كانت مجموعة البنك من روّاد التعاون فيما بين بلدان الجنوب، فإنها تعطي الأولوية للتجارة البينية في منطقة منظمة التعاون الإسلامي، والبنى التحتية الإقليمية، والاستثمارات العابرة للحدود، والانسجام التنظيمي، والتدفقات المالية الإسلامية، وتنقُّل المهارات، وتبادل المعارف. وبإشراك مجموعة البنك للبلدان الأعضاء في تقديم الموارد أو في الاستفادة منها، فإنها تعمل على إقامة شراكات ذات منفعة متبادلة في إطار مبادرات إنشاء المنصات المستدامة.

وينطوي إنشاء المنصات على نموذج واعد يتعلق بتسريع الإنتاجية والنموّ، والوصل بين الجهات الإسلامية الفاعلة- العامة والخاصة وغير الربحية- في منظومة تفاعلية لتبادل القيمة، وزيادة فرص الوصول إلى الأسواق. وتمكّن هذه الطريقةُ، المتجذّرةُ في القيم الإسلامية ومبادئ التعاون فيما بين بلدان الجنوب، من المشاركة القائمة على التبادل التجاري وتبادل المعارف والتعامل بالمثل والتضامن. غير أنّ الإنشاء الفعال للمنصات يتطلب امتلاك الجهات الفاعلة المشاركة لقدرات مؤسسية وتنظيمية وبشرية، وهو ما يجعل تقييم القدرات وتطويرها أمراً ضرورياً. وفضلاً على ذلك، وفي صلة مباشرة مع تحسين القيمة المضافة، فإن إنشاء المنصات يتيح أيضاً إمكانية التوسع وتأثير الشبكات، وهو ما يمكّن مجموعة البنك من حشد مختلف الموارد المالية وغير المالية بكفاءة.

ثالث عروض قيمتنا: *التموضع على الصعيد العالمي*

على المستوى العالمي، يهتم البنك، طبقاً لوظائفه وصلاحياته المنصوص عليها في اتفاقية تأسيسه، بترسيخ دوره في مجال القيادة الفكرية، والترويج للاقتصاد والماليّة الإسلاميين، وتقديم حلول أخلاقية وفعالة للمشكلات العالمية. ولمّا كانت مجموعة البنك صوتاً للجنوب العالمي، ونظراً لأنها تتمسّك بالقيم الإسلامية، فإنها تدمج الإنصاف والتضامن والاستدامة في خطاب التنمية العالمي، وتقدّم المالية الإسلامية نموذجاً للتنمية الأخلاقية، وتعزّز الثقة والتفاعل مع مختلف الأطراف المعنية.

وتتصدر مجموعة البنك أيضاً للاستدامة والقدرة على الصمود المدعومين بالاقتصاد الإسلامي، وتعتبر رعاية البيئة مسؤولية أخلاقية. وتوفر مجموعة البنك بديلاً إسلامياً للتمويل الإنمائي التقليدي، وذلك بالترويج لحلول تمويل عالمية منصفة أثبتتها التجارب، وبتعزيز أصوات البلدان الأعضاء، وبالاستفادة من التعاون فيما بين بلدان الجنوب. ولذلك لا بد من أن تكون مجموعة البنك جهة تنسيق تضمّ شبكة عالمية من الخبراء ومراكز الفكر من أجل تعزيز ترويجها وقيادتها الفكرية بموارد غير مواردها الداخلية. وفضلاً على ذلك، فإن اتخاذ موقع في الساحة العالمية بالترويج والقيادة يتيح فرصاً أكبر لحشد الموارد والشراكات من أجل تحقيق الأولويات الإنمائية للبلدان الأعضاء.

القسم

04

ما المجالات الاستراتيجية التي سنعمل عليها

القسم 4 - ما المجالات الاستراتيجية التي سنعمل عليها

خلال العقد المقبل، ينبغي أن تؤدي المحرّكات الاستراتيجية لمجموعة البنك- الناشئة عن مهمتها ورؤيتها وطريقتها الإنمائية- إلى توجيه تدخلات مجموعة البنك عن طريق قنوات تدخُّل متنوّعة ونحو مجالات محدَّدة.

ا - قنوات التدخّل

يمكن تقسيم تدخلات مجموعة البنك الإنمائية إلى ثلاثة مستويات أو قنوات تنفيذ، هي:

القناة 1: المستوى القطريّ (البلدان الأعضاء)

تشمل هذه القناة تدخّلات مجموعة البنك التي تُؤثر على سياق بلد عضو بعينه. فتدعم مجموعةُ البنك أطرافاً فاعلة محليّة (من القطاع العام والخاص وغير الربحي) بتقديم الخدمات المالية وغير المالية لها.

وفي هذا المستوى، يتمثل عرض قيمة مجموعة البنك في *"تعظيم القيمة المضافة من أجل الإنتاجية"*.

القناة 2: المستوى الإسلامي (منظمة التعاون الإسلاميّ)

تشمل هذه القناة تدخّلات مجموعة البنك التي تؤثر على أكثر من بلد عضو واحد. فتدعم مجموعةُ البنك مشاريع وتفاعلات أو عمليات تبادل بين أطرافٍ فاعلة (عامة وخاصة وغير ربحية) بتقديم الخدمات المالية وغير المالية لها.

وعلى هذا المستوى، يتمثل عرض قيمة مجموعة البنك في "إنشاء المنصات من أجل تبادل الموارد".

القناة 3: المستوى العالميّ

تشمل هذه القناة تدخُّل مجموعة البنك على الصعيد العالميّ مع الجهات الفاعلة الإنمائية العالمية الأخرى، وذلك عن طريق الترويج، والشراكات، والتمويل المشترك الذي يفيد البلدان الأعضاء ويتّسق مع احتياجاتها.

وعلى هذا المستوى، يتمثل عرض قيمة مجموعة البنك في *"التموضع على الصعيد العالمي"*.

اا - المجالات الاستراتيجية والتوجهات المتعلقة بالعقد المقبل

فيما يلي وصفٌ لمجالات التدخل الاستراتيجية المواضيعية والقطاعية لمجموعة البنك على مستويات التدخل الثلاثة، وللتوجّهات الاستراتيجية لكل منها طوال العقد المقبل.

القناة 1: المستوى القُطري

1. البنى التحتية الحافزة للإنتاجية

البنى التحتية الاقتصادية ضرورية لحفز الإنتاجية ومن ثمّ تحقيق استدامة النموّ في البلدان الأعضاء. والاحتياجات التمويلية للبنى التحتية في البلدان الأعضاء في مجموعة البنك هائلة وتشمل قطاعات عديدة. ولا يزال العديد من البلدان الأعضاء يواجه نقصاً في البنى التحتية، سواءً من حيث الكم أو النوع، وهو ما يقوّض إمكاناتها وتنافسيتها الاقتصادية. وستواصل مجموعة البنك، خلال العقد المقبل، زيادة حجم دعمها للبلدان الأعضاء بحشد الموارد المالية والفنية اللازمة لتوسيع وتحديث البنى التحتية.

أ. النقل

يعزّز النقل الكفء الإنتاجية، وذلك بخفضه للتكلفة وتحسينه للوصول إلى الأسواق وضمانه للقدرة على الصمود في مواجهة الصدمات البيئية. ويؤدي الاستثمار في الطرق والجسور والموانئ وأنظمة النقل المتعدّدة الوسائط إلى تحسين الترابط وتعزيز سلاسل الإمداد وتكامل المناطق التي تعاني من نقص الخدمات. ويؤدي تحسين النقل، في بلدان منظمة التعاون الإسلاميّ، إلى خفض تكاليف النقل وتيسير تنقُّل السلع والأيدي العاملة، وهو ما ينهض بالنموّ الاقتصاديّ الشامل.

الربط الفائق السرعة- البنى التحتية الضرورية للسكك الحديدية في المغرب

تطلّب النموّ الاقتصاديّ السريع في المغرب وسائل نقل حديثة وذات كفاءة لربط المراكز التجارية الأساسية مثل طنجة والرباط والدار البيضاء. وقد استُحدث خط السكة الحديدية الفائق السرعة الرابط بين طنجة والدار البيضاء- وهو أوّل خط سكة حديدية فائق السرعة في أفريقيا- كي يحل محلّ خطوط النقل القديمة التي كانت تحد من الإنتاجية والتكامل الإقليميّ. وقد قدّم البنك مبلغاً قدره 101.5 مليون دولار أمريكي لدعم إنشاء المحطات الحديثة، وهو ما يتّسق مع رؤية المغرب (2030) ومع هدفي البنك المتمثلين في تطوير البنى التحتية والقدرة على الصمود في مواجهة تغير المناخ. وقد اكتمل مدُّ خط السكة الحديدية الفائق السرعة سنة 2018، فأدى ذلك إلى خفض وقت السفر من خمس ساعات إلى ما لا يزيد عن ساعتين، ويستفيد منه أكثر من 10 ملايين مسافر في السنة. ووفَّر المشروع 6,500 فرصة عمل في قطاع البناء و1,500 فرصة عمل دائمة، وهو ما يعزّز الاقتصاد المحلي. وفضلاً على ذلك، أدّى تصميم خط السكة الحديدية الصديق للبيئة إلى خفض 120,000 طنّ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في السنة، ويُتوقَّع أن يقتصر تشغيله على الطاقة الخضراء بحلول سنة 2025. وهذا المشروع خير دليل على كيفية تعزيز الاستثمارات في البنى التحتية الاستراتيجية للإنتاجية، وتشجيعها للتكامل، ودعمها للنموّ الاقتصاديّ المستدام.

ب. الطاقة

لا بدّ من الوصول إلى الطاقة الموثوقة والمنخفضة التكلفة لتعزيز الإنتاجية وخفض التكاليف، وتحسين الكفاءة، وضمان القدرة على الصمود في مواجهة تقلبات الإمداد. وتؤدي الاستثمارات في تنويع الطاقة عن طريق توسيع نطاق الطاقات المتجدّدة، والشبكات الذكية، والحلول خارج الشبكة، والقدرة على توريد منتجات الطاقة، إلى زيادة فرص الحصول على الطاقة، وترشيد استخدامها، ودعم الاستقرار الاقتصاديّ. وتؤدي تجارةُ الطاقة العابرةُ للحدود وتنويعُ مصادرها، في بلدان منظمة التعاون الإسلاميّ، إلى تعزيز التكامل الإقليميّ والحدّ من التبعية والنهوض بالنموّ المستدام.

تعزيز التقدّم- ضمان الاستقلال الطاقيّ في بنين

كانت بنين تعتمد على استيراد 90% من الكهرباء، وكانت تواجه انقطاعات متكرّرة في الكهرباء، وهو ما أدّى إلى تقويض النموّ الاقتصاديّ. وفي سبيل إيجاد حل لتلك المشكلة، دعم البنك إنشاء محطّة لتوليد الطاقة الحرارية بقدرة 120 ميغاوات، تجاوزت التوقعات لاحقاً بتوليدها طاقةً حرارية قدرها 127 ميغاوات. وأدت محطة "ماريا غليتا" لتوليد الطاقة الحرارية، التي اكتمل إنشاؤها سنة 2019، أي قبل الموعد المحدَّد، إلى تقليل اعتماد البلد على الطاقة المستأجرة إلى حدّ بعيد، وهو ما مكّن من تحقيق وفورات قدرها 11 مليون دولار أمريكي في السنة وتحقيق اكتفاء ذاتي من الطاقة نسبته 50%. وكما وفَّر هذا المشروع الأمنَ الطاقي، فكذلك وفّر 1,703 فرص عمل، وحسّن البنى التحتية بفضل بناء طرق جديدة، وحسّن التعليم ببناء 24 فصلاً دراسيّاً. وقد أعطى المشروع الأولوية لرعاية العمال، فسهر على عدم حدوث إصابات في مكان العمل ونفَّذ حملات توعية صحية. وتنمّ هذه المبادرة المحدِثة للتأثير عن الطريقة التي يمكن بها للاستثمار الاستراتيجيّ في الطاقة أن يحسّن الإنتاجية ويعزّز القدرة على الصمود ويشجّع التنمية الشاملة.

ج. البنية التحتية الرقمية

تحفز البنيةُ التحتيةُ الرقميةُ القويةُ الإنتاجيةَ، وذلك بتحسين الكفاءة وتشجيع الابتكار والتنوع الاقتصادي. ومن شأن الاستثمارات في النطاق العريض والمنافع العامة الرقمية والأتمتة القائمة على الذكاء الاصطناعي أن توسّع نطاق الوصول وتحسّن الحوكمة وتعزّز تنافسية الشركات. وفضلاً على ذلك، يؤدي سدُّ الفجوة الرقمية في المناطق الريفية والمناطق التي تعاني من نقص الخدمات إلى تحسين الشمول المالي والتمكين الاقتصاديّ. وسيؤدي إنشاء بنية تحتية رقمية سَلِسة تغطي منطقة منظمة التعاون الإسلاميّ جمعاء إلى تعزيز التكامل الإقليميّ، وذلك بتمكين أنظمة الدفع المتبادلة العمل، والتجارة الإلكترونية العابرة للحدود، وأطر تبادل البيانات. وهكذا يمكن توطيد التعاون الاقتصاديّ، وتعزيز التجارة البينية في المنطقة.

د. التنمية الريفية

تعزّز التنميةُ الريفيةُ المتكاملةُ الإنتاجيةَ بتحسين البنى التحتية وزيادة فرص الحصول على الخدمات الأساسية، وهو ما يدعم سبل كسب العيش. ويؤدي الاستثمار في الطرق والريّ والإمداد بالكهرباء والبنى التحتية الاجتماعية إلى تعزيز الاقتصاد في المناطق الريفية، ويزيد المحاصيل الزراعية، ويحسن الأحوال المعيشية. وتمكّن برامجُ التنمية الريفية المتعددةُ القطاعات المجتمعات الريفية، وتعزّز قدرتَها على الصمود، واندماجَها في النموّ الوطنيّ.

التوجه الاستراتيجي من أجل بنية تحتية مواتية للإنتاجية

خلال العقد المقبل، ستصبّ مجموعةُ البنك اهتمامها على الحلول المتكاملة المطورة محلياً بإجراء تدخلات مالية وغير مالية مسؤولة في جميع مشاريع البنى التحتية التي تشجّع الإنتاجية. وإضافة إلى ذلك، ستنضم مجموعة البنك إلى جهات شريكة رائدة أخرى في مشاريع البنى التحتية الحضرية المتكاملة التي تعتمد على التكنولوجيا المتطورة.

2. تطوير رأس المال البشري

يشكّل رأس المال البشري واندماجه في الاقتصاد الرسمي عاملاً حاسماً في الإنتاجية والنموّ الاقتصادي البعيد الأمد. وفي هذا الصدد، تشهد البلدان الأعضاء تباينات كبيرة في التعليم والرعاية الصحية وقدرات القوى العاملة. ومع أن بعض البلدان الأعضاء تحرز تقدُّماً ، فإن مشكلات مثل عدم المساواة والنزاعات ونقص الاستثمار لا تزال تحدّ من تطوير واستخدام رأس المال البشري. ومن الأمور الضرورية لتحسين التنافسية الاقتصادية تعزيزُ مهارات القوى العاملة ومواءمة المهارات مع فرص العمل، وتحسين فرص الحصول على التعليم الجيد والرعاية الصحية، وتشجيع عمل الشباب وريادة الأعمال. وستولي مجموعة البنك اهتمامها، خلال العقد المقبل، للبرامج والحلول الجيدة والمتكاملة من أجل الوفاء باحتياجات رأس المال البشري في المستقبل.

أ. التعليم

لا بدّ من توفير التعليم الجيّد للجميع، ولا سيما للنساء والشباب وسكان المناطق الريفية، وذلك من أجل تحقيق الإنتاجية المستدامة والشاملة. ويمكن للأنظمة التعليمية، التي تركّز على مهارات ملائمة للسوق ونتائج تعلم حقيقية، أن تعزّز الأهلية للعمل، وتزيد الفرص الاقتصادية، وتدعم الابتكار. ويكون الاستثمار في التعلُّم الرقمي وفي محاور التدريب المهني المستهدفة بعناية فعّالاً ولا سيما عندما يوافق الاحتياجات الفعلية لأرباب العمل. أمّا الوسائل المكيَّفة محليّاً، فمن شأنها تعزيزُ التماسك الاجتماعي. ويؤدي هذا النوع من الجهود إلى تدارك النقص في المهارات وتقليل معوقات الأهلية للعمل، وذلك بالتثبت من أن زيادة فرص الحصول على التعليم تعود بمنافع حقيقية على كلّ من الأفراد والاقتصاد بشكل عام.

التوجّه الاستراتيجي

خلال العقد المقبل، ستعتمد مجموعةُ البنك الانتقائيّةَ حيث يمكنها تحقيقُ مكاسب قابلة للقياس في نتائج التعلم وربطُ المهارات الأساسية باحتياجات سوق العمل الملموسة. وستموّل التدخلات ذات التأثير العالي التي تعزّز بجلاءٍ قابلية التشغيل- كالبرامج الانتقائية والمحكَمة التنظيم التي تركز على "المهارات اللازمة للتشغيل". وهو ما يضمن تحويل كل استثمار إلى مكاسب حقيقية في تشغيل الشباب واستعداد القوى العاملة.

ب. الصّحة

تمثّل الرعاية الصحية الجيدة، التي تشمل تدابير تغذوية أساسية، عاملاً أساسياً لتحقيق الرفاهية العامة. وتضمن الرعاية الصحية الجيدة سكاناً أصحّاء يمكنهم أن يشاركوا مشاركة كاملة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ومن شأن التدخلات الانتقائية- كالرعاية الصحية الوقائية، والتطبيب عن بُعد، والدعم التغذوي- أن تقلّل من التغيُّب عن العمل وتحمي قدرة اليد العاملة.

التوجّه الاستراتيجي

خلال العقد المقبل، ستنضم مجموعة البنك- في المقام الأول- إلى المبادرات الصحية التي تقودها الجهات الشريكة المختصّة على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي لتدارك العجز الفادح في التمويل. وسيصبّ البنك اهتمامه على التمويل المشترك للمنشآت الطبية الأساسية بطريقة تكمّل الخبرات القائمة. ويمكّن هذا النموذج الانتقائي من تفادي ازدواجية الجهود ومن تعظيم التأثير.

3. القدرة على الصمود

أ. الزراعة والأمن الغذائي

الزراعة ضروريةٌ لضمان الأمن الغذائي والاستقرار الاقتصادي والقدرة على الصمود في مواجهة الصدمات المناخية وصدمات الأسواق. ويؤدي تعزيز الاستثمار في الابتكار الزراعي والزراعة الذكية وأنظمة الإنتاج المستدامة إلى تحقيق الإنتاجية والحفاظ على الموارد الطبيعية. ومن شأن تطوير تكامل سلسلة القيمة والتجارة الزراعية البينية في منطقة منظمة التعاون الإسلامي أن يعزز الاكتفاء الذاتي الإقليمي، ويقلّل من الاعتماد على الأسواق الخارجية. وبتعزيز الأنظمة الغذائية القادرة على الصمود والاستثمارات الاستراتيجية، تستطيع البلدان بناء الأمن الغذائي الطويل الأمد والصمود في مواجهة اضطرابات الإمدادات العالمية.

ويشمل قطاع الزراعة أربعة مواضيع فرعية أساسية هي: الزراعة الصغيرة الحجم، التي تدعم صغار المزارعين بتمكينهم من الحصول على التمويل ومن الممارسات المستدامة؛ والزراعة المستدامة، التي تشجّع على اتباع طرائق الزراعة غير المضرّة بالبيئة من أجل الحفاظ على الموارد والحد من التأثير على البيئة؛ والأمن الغذائي، الذي يضمن توفر الغذاء والتغذية لجميع الفئات الاجتماعية؛ وتحويل الأغذية، التي تساهم في توفير فرص العمل وإضافة القيمة والإنتاجية.

وتشمل النماذج الخدميّة في الزراعة التمويلَ الزراعي والتعاونيات وبرامج تطوير القدرات من أجل دعم المزارعين. وتتحسّن الإنتاجية بفضل الحلول القائمة على التكنولوجيا، كالزراعة القادرة على الصمود في مواجهة الظروف

المناخية والزراعة الدقيقة. ويساعد تعزيز سلاسل الإمداد وتحسين فرص الوصول إلى الأسواق المزارعين على تحقيق التسعير العادل والاستقرار الاقتصادي. ومن الأمور الأساسيّة لتحقيق الأمن الغذائي تمويلُ التجارة لأجل القطاع الزراعي والغذائي، ولا سيما لأجل استيراد السلع الاستراتيجية (مثل المواد الغذائية ووسائل الإنتاج الزراعية) وتصدير المنتجات الزراعية.

التوجّه الاستراتيجي

خلال العقد المقبل، ستقود مجموعةُ البنك تدخلات الأمن الغذائي، وذلك بتسخير أنشطتها المتعلقة بتمويل وتسهيل التجارة في مختلف المناطق، وتسخير قدراتها في مجال التعاون فيما بين بلدان الجنوب لتعزيز الإنتاجية الشاملة وقدرة سلاسل القيمة الغذائية على الصمود. وستضمّ مجموعة البنك جهودها إلى جهود الجهات الشريكة في مجالات مختصّة كالزراعة الذكية.

الثروة الحيوانية لتحقيق سبل العيش- فرص جديدة للنساء الريفيات في مصر

لا تزال بطالة الشباب، ولا سيما بطالة النساء، تطرح مشكلة كبيرة في مصر. وقد وضع البنك حلاً لهذه المشكلة عبر برنامج دعم تشغيل الشباب، فاعتمد مبادرة قيمتها 250 مليون دولار أمريكي ترمي إلى تعزيز سبل العيش المستدامة. ومن المشاريع الرائدة مشروع "أرض الخير"، الذي هو مشروع يمكّن النساء الريفيات بإمدادهنّ بالدعم المالي، والتدريب الفني، وتجربة عملية في تسمين الماشية. ويُموّل البرنامج المشارِكات في المشروع بصيغة المرابحة ويمكّنهنّ من اقتناء الماشية بتكاليف منخفضة. وطوال تسعة أشهر، تتلقّى النساء تدريباً مهيكلاً في التغذية، والرعاية البيطرية، وإدارة الأعمال، وعلاوة مالية شهرية. وفي نهاية البرنامج، يبعن الماشية المسمّنة لمؤسسات تشتريها منهنّ، ويكسبن في المتوسط 166 دولاراً أمريكياً في الشهر، وهي مرحلة مهمة في طريق تحقيق الاستقلالية المادية. وكما تمكّن هذه المبادرةُ من إدرار الدخل، فكذلك تعزّز ريادة الأعمال والثقة في النفس والشمول، وهو ما يتيح للنساء أن يساهمن في الاقتصاد ويقُدنَ التنمية المجتمعية.

ب. المياه والصرف الصحي

المياه والصرف الصحي من القطاعات الإنمائية الهامّة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على الصحة العامة والإنتاجية الاقتصادية وجودة المعيشة. ولا بد من الحصول على المياه الصالحة للشرب وخدمات الصرف الصحي المناسبة للوقاية من الأمراض وتحسين نتائج التعليم وتعزيز التنمية الاقتصادية. ويؤدي الاستثمار في مشاريع تدبير المياه والصرف الصحي إلى الارتقاء بالصحة المجتمعية، وزيادة إنتاجية القوى العاملة، ودعم التنمية المستدامة، وتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الجفاف وشح المياه.

ويقوم هذا القطاع على محورين فرعيين هما: برنامجُ المياه والصرف الصحّي والنظافة الصحية العامة، الذي يضمن الحصول على مياه صالحة للشرب وخدمات صرف صحي لتحسين النظافة العامّة؛ والإدارة المستدامة للمياه، الذي يركز على الاستخدام الفعال للموارد، والحفاظ عليها، وحماية المنظومة البيئية.

وتشمل نماذج التنفيذ مبادرات الحفاظ على المياه، وجمع مياه الأمطار، وتكنولوجيات معالجة المياه، وتحسين البنى التحتية الخاصة بتوزيع المياه، وخدمات الصرف الصحي، وإدارة مياه الزراعة لضمان استخدامها المستدام.

التوجّه الاستراتيجي

خلال العقد المقبل، ستقوم مجموعة البنك بقيادة وترويج تصميم أنظمة مستدامة لإدارة المياه والصرف الصحي في المناطق الريفية والحضرية، وذلك اعتماداً على تجارب البلدان الأعضاء في هذا الصدد. وستُعطى الأولوية للنهج المعتمد على المجتمع في المناطق الريفية.

على المستوى القُطري (البلدان الأعضاء)، يتمثل عرض قيمة مجموعة البنك في تعظيم القيمة المضافة من أجل الإنتاجية. على مستوى منظمة التعاون الإسلامي، يتمثل عرض قيمة مجموعة البنك في إنشاء المنصات من أجل تبادل الموارد وعلى المستوى العالمي، يتمثل عرض قيمة مجموعة البنك في "التموضع على الصعيد العالمي".

المياه من أجل الحياة- تحسين البنى التحتية الأساسية في نيجيريا

خلال عقود من الزمن، عانى سكان مدينة زاريا، في نيجيريا، من نظام متقادم للإمداد بالمياه، بُني سنة 1939، ووُسّع آخر مرّة سنة 1975. وقد أجبرت البنى التحتية المتهالكة الكثيرين على الاعتماد على مصادر مياه غير نظيفة، وهو ما أدى إلى إهدار ساعات من وقتهم كل يوم، وإلى الحدّ من فرص التعليم والعمل والإمكانات الاقتصادية. ولإيجاد حلّ لهذه المشكلة، أطلق البنك، بالتعاون مع بنك التنمية الأفريقي والحكومة النيجيرية، مشروع توسيع شبكة المياه في مدينة زاريا، وهو مبادرة بقيمة 437 مليون دولار أمريكي لتوفير مياه نظيفة لأكثر من 960,000 شخص. وقد موّل البنك الإسلامي للتنمية بنى تحتية هامّة، منها أنابيب نقل يبلغ طولها 73 كلم، و10 خزانات مياه كبيرة، ومحطات ضخ، وموّل بنك التنمية الأفريقي شبكات التوزيع والوصلات المنزلية. وفي سنة 2018، صار المشروع يعمل بكامل طاقته ويضمن استمرار الإمداد بالمياه النظيفة حتى سنة 2035 على الأقل. وقد مكّنت هذه المبادرة من تحسين الصحة العامة، وخفض أعباء جمع المياه (ولا سيما على النساء والأطفال)، وزيادة إنتاجية الشركات، الأمر الذي يبرهن على ما للبنى التحتية المستدامة من تأثير حاسم في حفز الشمول الاجتماعي والاقتصادي.

القناة 2: المستوى الإقليمي لمنظمة التعاون الإسلامي

1. التكامل الإقليمي

أ. البنى التحتية العابرة للحدود والإقليمية

تؤدي البنى التحتية الترابطية الكفؤة دوراً بالغ الأهمية في تيسير التجارة والاستثمار اللازمين لتعزيز التكامل الاقتصادي الإقليمي بين البلدان الأعضاء. ويواجه كثيرٌ من بلدان منظمة التعاون الإسلامي صعوبات ناجمة عن ضعف الترابط المادي العابر للحدود، وعدم كفاءة الإجراءات الحدودية، وعدم تكامل البيئات التنظيمية، وضعف تكامل أنظمة الخدمات اللوجستية، وهو ما يعوق التعاون الاقتصادي. وسيُمكّن تحسين الترابط العابر للحدود البلدان الأعضاء من تعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية، وذلك بتيسير التكامل التجاري بين بلدان منظمة التعاون الإسلامي، وبناء القدرة على الصمود في مواجهة التقلبات الاقتصادية العالمية.

والمحاور الفرعية الثلاثة هي: البنى التحتية للنقل والخدمات اللوجستية، التي تُعزز الطرق والسكك الحديدية والموانئ والمطارات؛ والبنى التحتية المتعلقة بالترابط الطاقي، التي تربط بين أنظمة الطاقة الوطنية؛ والبنى التحتية الرقمية والاتصالات، التي تُوسّع نطاق الاتصال عبر النطاق العريض والهواتف المحمولة.

وتشمل نماذج التنفيذ الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وصناديق البنى التحتية الإقليمية، ومبادرات تيسير التجارة وتشجيع الاستثمار، وتوسيع البنى التحتية الرقمية من أجل دعم التجارة والتدفقات الاستثمارية العابرة للحدود.

التوجّه الاستراتيجي

خلال العقد المقبل، ستحفز مجموعة البنك البنى التحتية العابرة للحدود والإقليمية داخل إقليم منظمة التعاون الإسلامي بالتمويل المباشر والتحاور السياسي، وستحسّن الترابط العابر للحدود بتيسير تطوير البنى التحتية المشتركة وبتوطيد العلاقات بين البلدان الأعضاء في قطاعات النقل والطاقة والمجال الرقمي.

ب. تمويل وتنمية وتيسير التجارة

يؤدي تمويل وتنمية وتيسير التجارة دوراً هامّاً في تعزيز التبادل التجاري بين بلدان منظمة التعاون الإسلامي ودولياً، ودعم النموّ المستمر، وتقليل الاعتماد على الأسواق الخارجية، والنهوض بالاكتفاء الذاتي، وبناء القدرة على الصمود والتعاون بين البلدان الأعضاء في مواجهة الحواجز التجارية المتزايدة التي تحول دون الولوج إلى أسواق أخرى وتغيّر دينامية المبادلات التجارية. ومن شأن تعزيز آليات تمويل التجارة وأنشطة تنمية وتيسير التجارة أن يتيح فرصاً جديدة في السوق، ويرسّخ تكامل سلاسل القيمة، وينهض بالتعاون الاقتصادي في البلدان الأعضاء.

والمحوران الفرعيان الرئيسان هما "تمويل التجارة" و"تنمية التجارة". فأمّا تمويل التجارة، فيرمي إلى توسيع نطاق تمويل واردات البلدان الأعضاء من السلع الاستراتيجية، ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة والجهات الفاعلة من القطاع الخاص بتوفير تمويلات تجاريّة ميسَّرة- منها حلول تمويلية للتصدير ولما قبل التصدير- وأدوات لتخفيف المخاطر.

وأمّا تنمية التجارة، فترمي إلى مواءمة وتوحيد التشريعات التجارية في جميع البلدان الأعضاء، وتعزيز ممرات التجارة فيما بين بلدان منظمة التعاون الإسلامي، وتعزيز الشراكات الاستراتيجية ذات الصلة من أجل إتاحة الفرص التجارية للبلدان الأعضاء وزيادة حجم المبادلات التجارية بين بلدان منظمة التعاون الإسلامي. ويشمل ذلك مبادرات المبادلات التجارية البينية والإقليمية، والمساعدة الفنية القطاعية المخصّصة، وبناء القدرات المؤسسية في مجالات التجارة الرقمية، وتيسير التجارة العابرة للحدود، وتطوير تجارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والتمويل الإسلامي للتجارة.

ومن نماذج تمويل وتنمية وتيسير التجارة إنشاءُ خطوط لتمويل التجارة من أجل توفير السيولة للبنوك حتى تقدّمها للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتقديمُ تأمين ائتماني تجاري للتخفيف من مخاطر عدم السداد، وتنفيذُ برامج تحديث الجمارك لتبسيط العمليات التجارية. ومن الآليات الإضافية آلياتُ الضمان، وتغطيةُ المحفظة، وبرامجُ التمويل المختلط، ومنصاتُ تيسير التجارة، والمنصاتُ الرقمية لكفاءة المعاملات، وابتكارُ المنتجات، وآلياتُ درء المخاطر، وتعبئةُ الموارد اللازمة لتعزيز تمويل وتنمية التجارة.

التوجّه الاستراتيجيّ

خلال العقد المقبل، ستصبح مجموعةُ البنك الجهةَ الرائدة في تقديم التمويلات التجارية الإسلامية والشريكَ الإنمائي المفضَّل لتقديم حلول تجارية متكاملة للبلدان الأعضاء. وستعملُ مجموعةُ البنك على تسريع سدّ النقص في مجال تمويل وتنمية وتيسير التجارة في البلدان الأعضاء، وتُواصلُ تعزيزَ المبادلات التجارية بين بلدان منظمة التعاون الإسلامي.

2. التضامن

أ. التعاون فيما بين بلدان الجنوب

يؤدي تبادل المعارف فيما بين البلدان الأعضاء دوراً هاماً في تسريع التنمية، وتشجيع الابتكار، وتعزيز القدرات المؤسسية. ويمتلك العديد من بلدان منظمة التعاون الإسلامي خبرة قيّمة في مجالات كالمالية الإسلامية، وتطوير البنى التحتية، والزراعة، والخدمات الاجتماعية، والبحث والتطوير، والتحول الرقمي، ولكن آليات تبادل المعارف لا تزال غير مستغلة على النحو الكافي. وسيُؤدي تعزيز تبادل المعارف فيما بين بلدان الجنوب إلى تمكين البلدان الأعضاء من استفادة بعضها من تجارب بعض، وتوسيع نطاق الممارسات الفضلى، وإيجاد حلول جماعية للمشكلات المشتركة.

ويؤدي اتّباع طريقة تعاونية فيما بين بلدان الجنوب إلى إقامة علاقات طويلة الأمد متبادلة النفع بين البلدان الأعضاء، وهو ما يُعزّزُ في نهاية المطاف المزايا التنافسية المستدامة ويُعزّزُ القدرة على الصمود على المستويين الوطني والإقليمي.

والمحوران الفرعيان هما "نقل المعارف" و"نقل التكنولوجيا"، اللذان يدعمان تبادل الخبرات والممارسات الفضلى واستخدام التكنولوجيات الميسورة التكلفة لتحقيق التنمية.

وتشمل نماذج التنفيذ آلية تبادل المعارف والخبرات، وبرامج المساعدة الفنية، وبرامج استخدام التكنولوجيا، ومبادرات بناء القدرات المتعددة البلدان، ومنصات تبادل المعارف لتعزيز الروابط الاقتصادية والاجتماعية بين البلدان النامية.

التوجّه الاستراتيجيّ

خلال العقد المقبل، ستصبح مجموعة البنك الميسّر الرائد للتعاون الفنيّ فيما بين بلدان الجنوب من أجل دعم الحلول الإنمائية الموجهة وطنياً، وذلك بنقل المعارف والخبرات والتكنولوجيات الميسورة التكلفة لأغراض إنمائية.

ب. التصدي للأزمات

تؤدي المساعدات الإنسانية والتصدي للأزمات دوراً بالغ الأهمية في إيجاد حلول للأحوال الهشة، كالنزاعات والكوارث الطبيعية والصدمات الاجتماعية والاقتصادية. ويعاني العديد من البلدان الأعضاء الهشاشة وضعفَ القدرة على الصمود في مواجهة الأزمات، وهو ما يتطلّب جهوداً خارجية متضافرة وفورية.

والمحوران الفرعيان هما: "المساعدة الإنسانية والإغاثة في حالات الكوارث"، أي تقديم المساعدة في حالات الطوارئ؛ و"التعافي وإعادة الإعمار بعد الأزمات"، أي دعم إعادة إنشاء البنى التحتية واستعادة سبل العيش.

ومن نماذج تقديم المساعدات صناديقُ الإغاثة في حالات الطوارئ، ومشاريعُ إعادة الإعمار، وبرامجُ استعادة سبل العيش. والهدف من ذلك هو مساعدة المجتمعات على التعافي وإعادة البناء على نحو مستدام، وتنسيق الجهود الإقليمية من أجل حشد الموارد.

التوجّه الاستراتيجيّ

خلال العقد المقبل، ستنضم مجموعة البنك إلى شركائها وستستخدم قدرتها على جمع الأطراف من أجل تصميم تدخّل جماعيّ، ومن ثمّ دعم الخروج من الأزمات على نحو أسرع والانتقال إلى مسارات التعافي وإعادة الإعمار المؤدية إلى تنفيذ برامج إنمائية طويلة الأمد.

القناة 3: المستوى العالميّ

1. القيادة الفكرية في مجالي الاقتصاد والمالية الإسلاميَّين

تتطلب الصعوبات التي يواجهها الهيكل المالي العالمي، والتي تتراوح بين النمو الاقتصادي والقدرة المالية على الصمود إلى الشمول والاستدامة، تحوّلا نوعيّاً في التفكير الاقتصادي وخطاب التنمية الدولية. وفيما

يتعلق بالبلدان الأعضاء، فإن الريادة الفكرية في الاقتصاد والمالية الإسلاميين أمر ضروري لسدّ الفجوة المعرفية، وحفز الابتكار في السياسات، ودمج المبادئ الإسلامية في الأطر المالية الوطنية. ويؤدي تعزيز البحوث المتطورة والحوار المتعلق بالسياسات وتعزيز التعاون الاستراتيجي إلى تمكين الاقتصاد والمالية الإسلاميين من تقديم حلول منهجية تعمل على تعزيز الاقتصادات الأكثر عدالة واستقراراً.

وعلى الرغم من قدرة المالية الإسلامية على توفير حلول مالية أخلاقية وقادرة على الصمود، فإنّها لا تزال غير ممثَّلة تمثيلا كافياً في الأطر الاقتصادية العالمية. ويمكن أن تساهم المالية الإسلامية مساهمة كبيرة في إصلاح النظام المالي السريع التغير وتعزيز قدرته على الصمود. ويمكن توسيع النطاق العالميّ للتمويل الموافق للشريعة ودمجه في الحوكمة الاقتصادية السائدة، وذلك بالاعتماد على الترويج الرفيع المستوى، والاعتراف التنظيميّ، والتعاون المؤسسيّ.

التوجّه الاستراتيجيّ

خلال العقد المقبل، ستصبح مجموعة البنك المركزَ الفكريَّ الرائدَ للاقتصاد والمالية الإسلاميّين، وذلك ببناء شبكة عالمية من الخبراء ومراكز الفكر لإثراء الخطاب العالميّ والمساهمة في إعادة تشكيل البنى الاقتصادية، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تجاوز حواجز التكلفة ومعوّقات القدرة.

2. الترويج وحشد الموارد

يعني حشد الموارد حشد كلّ من الموارد المالية والفنيّة بفضل الشراكات والشبكات المناسبة. ذلك بأن النقص العالميّ في تمويل التنمية كبيرٌ ومتزايدٌ بسرعة، وقدرةُ العديد من البلدان الأعضاء على الوصول إلى أسواق رأس المال الدولية محدودةٌ. ولذلك لا بدّ لمجموعة البنك من تحسين حشد الموارد لتوسيع نطاق التمويل دون زيادة مخاطر رأس المال ومخاطر التصنيف الائتماني.

وبموازاة ذلك، فإنّ تعزيز حضور مجموعة البنك والترويج العالميّ أمرٌ ضروريّ لحشد الموارد وتعزيز الأولويات الإنمائية في البلدان الأعضاء. ومن شأن تعزيز الترويج العالميّ أن يضمن تنفيذ المالية الإسلامية والتعاون فيما بين بلدان الجنوب والإقرار على نحو أكبر بالأولويات الإنمائية في البلدان الأعضاء في المحافل الدولية. ومن شأنه أيضاً أن يُعزّز أصواتَ البلدان الأعضاء في منصات صنع القرار العالمية.

التوجّه الاستراتيجيّ

خلال العقد المقبل، ستدعم مجموعة البنك الترويج العالميّ وحشد الموارد، وذلك بتسخير حلول مبتكرة وتحالفات استراتيجية للنهوض بالتنمية المستدامة في البلدان الأعضاء. وستعمل مجموعة البنك، استناداً إلى أسسها المتينة، على دمج الجهود الترويجية الموجهة في الاستراتيجيات الفعالة المتعلقة بحشد الموارد من أجل حفز الاستثمار في القطاعات الأساسية ودعم الأولويات الإنمائية الوطنية.

المحاور التقاطعية

1. تنمية القطاع الخاصّ

على المستوى القُطريّ، يؤدّي القطاع الخاص النشط والتنافسيّ دوراً بالغ الأهمية في تحقيق التنويع الاقتصاديّ، والإنتاجية الشاملة، وتوفير فرص العمل والنموّ المستدام في البلدان الأعضاء. ومع ذلك، يواجه العديد من البلدان الأعضاء مشكلات هيكلية، كعدم مؤاتاة البيئات التجارية، ومحدودية فرص الحصول على التمويل الميسَّر والمناسب، وكثرة المعوّقات التي تحول دون توسُّع منظومة القطاع الخاص. ومن شأن زيادة تنمية القطاع الخاصّ أن يحفز ريادة الأعمال، ويُعزّز التصنيع، ويجذب الاستثمارات العابرة للحدود، وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الإنتاجية الشاملة والنموّ المستدام.

ويتضمّن القطاع الخاصّ أربعة محاور فرعية على المستوى القُطريّ هي: تطويرُ المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الذي يعزّز فرص حصول المنشآت الصغيرة والمتوسطة على التمويل الإسلاميّ التي تعتمد إلى حدّ بعيد على وساطة المؤسسات المالية المحلية؛ وحلولُ الخدمات الاستشارية وبناء القدرات في مجال ريادةِ الأعمال والابتكارِ والأسواقِ المالية وتمويلِ قطاع الشركات الكبيرة في الصناعات الإنتاجية؛ وتمويلُ المشاريع (ومنها الشراكات بين القطاعين العام والخاص)، الذي يُسرّع من تطوير البنى التحتية؛ وإصلاحاتُ بيئة الأعمال، التي تُعزّز المنافسة العادلة والمنظومة المواتية. وأمّا على مستوى إقليم منظمة التعاون الإسلاميّ، فيوجد محوران هما: تيسير الاستثمار العابر للحدود، وتمويل صادرات المشاريع. وأمّا على المستوى العالمي، فيوجد محوران هما: التمكين من الوصول إلى الأسواق، والتكامل مع سلاسل القيمة العالمية.

وتتمثل نماذج التنفيذ فيما يلي: زيادة فرص حصول المنشآت الصغرى والمتوسطة على التمويل بفضل الأدوات المالية الإسلامية، والحلول الاستشارية وحلول بناء القدرات المخصَّصة لتلك المنشآت، والمساعدة على تعزيز إصلاحات

مناخ الأعمال للتخفيف من الأعباء التنظيمية، ودعم برامج تنمية ريادة الأعمال، وتعزيز مشاركة القطاع الخاص في مشاريع البنى التحتية والمشاريع الصناعية عن طريق الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتمويل المختلط.

التوجّه الاستراتيجيّ

خلال العقد المقبل، ستصبح مجموعة البنك الشريك الإنمائيّ المفضَّل لتقديم مجموعة واسعة من الحلول الإنمائية المبتكرة والمكرَّسة للقطاع الخاص، وهي حلول تتراوح بين التمويل المباشر للشركات والمشاريع؛ والاستثمارات الانتقائية والمالية التأثير في حقوق الملكية؛ والتمويل غير المباشر للمنشآت الصغرى والمتوسطة؛ والحلول الاستشارية وبرامج دعم ريادة الأعمال المتكاملة.

2. المالية الإسلامية

تعزّز الماليّة الإسلاميّة الشمول الماليّ والاستثمار الأخلاقيّ باستخدام المنتجات المتوافقة مع الشريعة. ومن شأن تعزيز نطاق وتنافسية الخدمات المصرفية الإسلامية والتكافل والصكوك والتمويل الرقميّ الإسلاميّ أن يعزّز توفير الخدمات المالية، ولا سيما للفئات الاجتماعية التي تعاني من نقص الخدمات. وإضافة إلى ذلك، يدعم التمويل الاجتماعي الإسلامي، كالزكاة والوقف، التخفيفَ من وطأة الفقر وتحقيقَ التماسك الاجتماعي والقدرةَ على الصمود. وعلى المستوى الكلي، تؤدّي حلول المالية الإسلامية التي تُعنَى بالقدرة على الصمود دوراً حاسماً في الحدّ من عدم الاستقرار الاقتصادي. ويمكن للأنظمة المالية، إذا استخدمت آليات التخفيف من المخاطر (كالتمويل المختلط، والتمويل المدعوم بالأصول والسلع الأساسيّة، والأدوات المحمية من التضخم)، أن تعزّز الاستقرار الاقتصاديّ والقدرة على تحمُّل الديون، ولا سيما في البلدان الهشة.

وعلى مستوى إقليم منظمة التعاون الإسلاميّ، يؤدي التكامل الجيّد للقطاع الماليّ الإسلاميّ في مختلف البلدان الأعضاء إلى تعزيز التكامل الاقتصاديّ الإقليميّ، وتعبئة السيولة، وتنمية أسواق رأس المال. ومن شأن توسيع نطاق إصدار الصكوك العابرة للحدود، وتوحيد القواعد التنظيمية، وتعزيز المراكز المالية الإقليمية أن يقوّي الأسواق المالية ويوجه السيولة نحو التنمية. ويعزّز تطويرُ منصات أسواق رأس المال الإسلامية التكاملَ الماليّ، ولا سيما في المناطق التي لا تزال فيها الماليةُ الإسلاميةُ غيرَ مستغَلّةٍ بالقدر الكافي. ويمكن تعزيز فرص حصول البنى التحتية والشركات- ولا سيما المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة- على التمويل والتمويل الرقميّ تعزيزاً كبيراً، وذلك بدمج الحلول الموافقة للشريعة الإسلامية في استراتيجيات الشمول المالي وتدفقات الاستثمار. ويُعزّز تيسيرُ التدفقات المالية فيما بين بلدان منظمة التعاون الإسلامي الاستثمارَ وتمويل التجارة في كلّ البلدان الأعضاء.

وعلى المستوى العالميّ، تتطلب الماليةُ الإسلاميةُ حوكمةً وتنسيقاً تنظيميّاً. ويعزّز دعمُ مؤسسات البنية التحتية العالمية للمالية الإسلامية (مثل هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية IFSB، والهيئة الإسلامية العالمية لإدارة السيولة IILM) المعاييرَ المالية الموافقة للشريعة الإسلامية ويشجع على اعتمادها في العالم أجمع. ويمكّن استغلالُ الأدوات المالية القائمة على سلاسل الكتل (blockchains)، والأصول الرقمية، والتكنولوجيات المالية المدعومة بالذكاء الاصطناعيّ من تحسين إمكانية الوصول، والكفاءة، والشفافية. ويؤدّي دمجُ الحلول الرقمية في الماليّة الإسلاميّة إلى توسيع نطاق السوق وتحديث الأنظمة المالية الموافقة للشريعة، وهو ما من شأنه أن يضمن أهميتها في مشهد ماليّ عالميّ دائم التغيّر.

التوجّه الاستراتيجيّ

خلال العقد المقبل، ستحفّز مجموعة البنك توسُّعَ منظومات الماليّة الإسلاميّة بتعزيز الشمول الماليّ الوطنيّ، وأسواق رأس المال، والأطر التنظيمية العالمية. وسيدعمُ ذلك الابتكارَ في الصكوك والتكافل والتكنولوجيا المالية الإسلامية، ويعزّزُ التمويل الاجتماعيّ الإسلاميّ القائم على الزكاة والأوقاف.

الصيرفة والقيم- تقدُّم تركيا في مجال الماليّة الإسلاميّة

كافحت الصيرفة الإسلامية في تركيا طوال سنوات من أجل الظفر بحصة في السوق، إذ لم تكن تمثل إلا 5 أو 6% من القطاع المصرفي. وفي سنة 2016، أطلقت الحكومة التركية، بالتعاون مع البنك الإسلامي للتنمية، بنك "فاكيف كاتيليم" ("بنك الوقف التشاركيّ") من أجل توسيع الشمول الماليّ ودعم التنمية المستدامة. فقدّم البنك الإسلاميّ للتنمية 300 مليون دولار أمريكي بهيكل تمويل مضاربة مبتكر، وهو ما مكّن بنك "فاكيف كاتيليم" من النموّ سريعاً، طبقاً لهدف تركيا المتمثل في زيادة حصة الخدمات المصرفية الإسلامية إلى 15% قبل سنة 2025. وفي غضون ثلاث سنوات، تجاوزت أصول بنك "فاكيف كاتيليم" 4.8 مليار دولار أمريكيّ، فأصبح فاعلاً مهمّاً في هذا القطاع. ويعاد استثمار أرباح هذا البنك في الأوقاف، وتمويل المنح الدراسية، والمساعدات الغذائية، ودعم الفئات الضعيفة. وتدعم هذه المبادرة الشمولَ الماليّ والتأثيرَ الاجتماعيّ وقدرةَ الاقتصاد على الصمود بدمج الخدمات المصرفية الحديثة في العمل الخيريّ الإسلاميّ التقليديّ، وهو ما يدلُّ على أنّ الماليةَ الإسلاميةَ قادرةٌ على حفز التنمية المستدامة على نطاق واسع.

3. تطوير القدرات

على المستوى القُطري، يمكن لطريقة جديدة في بناء القدرات أن تعزز كثيراً القيمة المضافة لمجموعة البنك، وذلك بتدارك مواطن العجز الفعلية التي تمنع المشاريع من تحقيق منافع بعيدة الأمد. إذ غالباً ما يسفر التدريب والمساعدة الفنية التقليديان عن نتائج محدودة بمجرد رحيل الخبراء. أمّا اتباع طريقة أكثر عملية واهتماماً بالمشكلات، فإنه يساعد البلدان على بناء المهارات والأنظمة وروح المسؤولية اللازمة لاستدامة الآثار المباشرة، ويجعل عرض مجموعة البنك أكثر جاذبية وتأثيراً.

ويكتسي بناء القدرات أيضاً أهمية بالغة على مستوى إقليم منظمة التعاون الإسلامي وعلى المستوى العالمي. فأمّا على مستوى إقليم منظمة التعاون الإسلامي، فييسّر التعاون الفني فيما بين بلدان الجنوب بناء هذه القدرات. وبناء القدرات ضروري أيضاً للمشاركة الفعالة في منصات منظمة التعاون الإسلامي. وأمّا على المستوى العالمي، فلا بدّ من بناء القدرات في مجال الترويج، وحشد الموارد، والاقتصاد والمالية الإسلاميَّين حتى تستطيع تلك البلدان تحقيق إمكاناتها كاملة.

التوجه الاستراتيجي

خلال العقد المقبل، ستتولى مجموعة البنك ريادة الطرائق التي تدمج بناء القدرات مباشرة في التدخلات الإنمائية، وتدمج تطوير المهارات وبناء القدرات المؤسسية في المشاريع الحقيقية، وهو ما سيساعد على حلّ المشكلات وضمان الاستدامة على المدى البعيد.

III- المبادئ التوجيهية المتعلقة بالتنمية

تتناول المبادئ التوجيهية التالية المتعلقة بالتنمية الطريقة التي يمكن لمجموعة البنك أن تصمّم وتطوّر بها تدخلاتها الإنمائية:

1. **الحلول المتكاملة المتعددة القطاعات:** ينبغي لمجموعة البنك أن تركز على حل المشكلات بطريقة تشمل عدة قطاعات وتستهدف إيجاد الحلول، مستفيدةً من تعلمها ومن الخبرات القابلة للنقل من البلدان الأعضاء وسائر الجهات الشريكة. وعند القيام بذلك، ينبغي أن تحرص مجموعة البنك على أن تكون الحلول الإنمائية مطورة محلياً وقابلة للتوسع، وأن تقودها الجهات الفاعلة الوطنية لتحقيق أقصى قدر من التأثير والاندماج في النظم الوطنية على المدى البعيد.

2. **التصميم الرامي إلى بناء القدرة على الصمود:** ينبغي أن تدمج مجموعة البنك القدرة على الصمود بصفته مبدأً أساسياً وذلك بالموازنة بين الاحتياجات العاجلة والتنمية الطويلة الأمد. وينبغي تمكين الجهات الفاعلة الخاصة وغير الربحية، وتشجيع الاعتماد على الذات والتنويع الاقتصادي والتماسك الاجتماعي، والاستثمار في التعليم والرعاية الصحية والبنى التحتية. وتعزيزُ كلٍّ من المؤسساتِ، وتدبيرِ مخاطر الكوارث، والبنى التحتيةِ الذكيةِ في مواجهة تغير المناخ يُحسّن القدرةَ الاقتصاديةَ والاجتماعيةَ والبيئيةَ على الصمود، وهو تحسينٌ يمكّن البلدانَ الأعضاء من مقاومة الصدمات، واستدامة التنمية، والتخفيف من المخاطر الناجمة عن تغير المناخ، والكوارث الطبيعية، والاضطرابات الاجتماعية، والاقتصادية.

3. **رعاية البيئة:** ينبغي لمجموعة البنك أن تشجّع التنمية المستدامة ورعاية البيئة بدمج الاقتصاد الدائري، والتكيف مع المناخ، وكفاءة استخدام الموارد في تدخلاتها وحلولها. وينبغي لها أن تدعمَ الحدَّ من الهدر، وإعادة استخدام الموارد، والاكتفاء الذاتي، وتدعمَ الانتقالَ من نموذج يستنزف الموارد إلى نموذج مستدام. وينبغي لمجموعة البنك أن تعمل على تحقيق تنمية عملية، وميسورة التكلفة، ومتجدّدة، وأن تتصدى للمشكلات البيئية.

4. **الشمول في الإنتاجية**: ينبغي لمجموعة البنك أن توسّع نطاق المشاركة الاقتصادية بتمكين أفراد المجتمع ودمجهم في الإنتاجيّة، ولا سيما النساء والشباب والسكان المحرومين الذين يصعب الوصول إليهم، ومنهم المنخرطون في النشاط الاقتصادي غير الرسمي. وينبغي أن ينهضَ هذا الإطارُ بفرص العمل اللائق، وريادة الأعمال، ونموّ المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، ويعزّزَ في الوقت نفسه الشمول المالي، والاندماج في الاقتصاد الرسمي، وتكافؤ الفرص. وهو ما يسمح لمزيد من الشرائح السكانية بالاندماج في الاقتصاد الأوسع، والاستفادة منه، ويحسّن مستويات الدخل والرفاهية.

5. **اعتماد التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي:** ينبغي أن تدعم مجموعة البنك الوصول الشامل إلى الوسائل الرقميّة، وبناء القدرات، ونشر التكنولوجيا، وتعزيز منظومات العلوم والتكنولوجيا والابتكار التي تمكّن البلدان الأعضاء من تحقيق إنتاجية واسعة النطاق ونموّ مستدام. ويمكّن تسخير التكنولوجيا والتحول الرقمي من تسريع النموّ والدمج والتأثير الإنمائي. ويؤدي التقدم في مجال الذكاء الاصطناعي، والبنى التحتية الذكية، والترابط الرقمي إلى تعزيز الإنتاجية والاستدامة.

القسم

05

أين نقف الآن

القسم 5 - أين نقف الآن

يقتضي كلٌّ من تحديد مسار مجموعة البنك خلال العقد المقبل- استناداً إلى أسسها، وطريقتها في التنمية، وإعادةِ تموضعها الاستراتيجيّ- وتنفيذ التزاماتها الإنمائية في مختلف المجالات بصفتها مؤسسة إنمائية إسلامية تقديراً واعياً لمواطن القوة التراكمية لمجموعة البنك وللدروس المستفادة من الماضي. ويقتضي ذلك أيضاً إجراءَ تقييم دقيق للظروف والاتجاهات التي تؤثر في المشهد الإنمائيّ.

1. خمسون سنة من الأثر

نصف قرن من التفاني في سبيل رفاهية البلدان الأعضاء

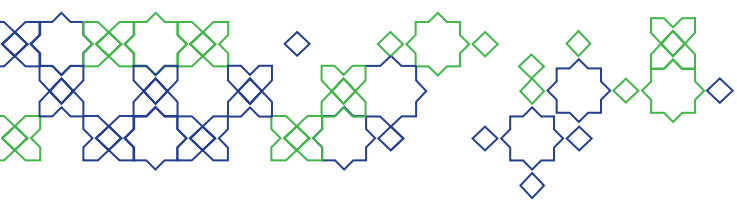
خلال السنوات الخمسين الماضية، تطورت مجموعة البنك لتصبح مؤسسة إنمائية شاملة تتمتع بصحة مالية قوية ذات تصنيف ائتماني ممتاز (AAA)، واعتمدت تمويلات إنمائية بمئات المليارات من الدولارات الأمريكية. وقد انصب اهتمام مجموعة البنك في البداية على إنشاء البنى التحتية الاقتصادية، ثم توسع ليشمل تطوير قطاع المالية الإسلامية. وفي سبيل خدمة البلدان الأعضاء على نحو أفضل، أنشأ البنك كيانات متخصصة- هي معهد البنك IsDBi (المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب سابقاً)، والمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات ICIEC، والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص ICD، ثم المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة ITFC- يضطلع كلّ منها بمهام مكمِّلة وعروض تمويل إسلاميّ متميزة. وإضافة إلى ذلك، أطلق البنك صناديق مواضيعية، مثل صندوق التضامن الإسلامي للتنمية ISFD الذي تدعمه البلدان الأعضاء، وصندوق العيش والمعيشة LLF الذي تدعمه جهات مانحة إقليمية ودولية.

وساهمت مجموعةُ البنك مساهمةً كبيرةً في تطوير البنى التحتية (ومنها مشاريع الطرق، والمياه، والصرف الصحي، والطاقة)، وسخَّرت خدمات تعزيز الائتمان لجذب الاستثمارات من أجل تحقيق النموّ الاجتماعيّ والاقتصاديّ المستدام. وخصص البنك أيضاً موارد كبيرة لمبادرات التكيف مع المناخ والحد من الفقر، ولا سيما في البلدان الأعضاء الأقلّ نمواً، عن طريق برامج موجهة، مثل برنامج مكافحة أزمة الغذاء. أمّا مبادرات التعليم، مثل مبادرة التمويل الذكي للتعليم، فكان الهدف منها تعليم الأطفال غير الملتحقين بالمدارس وتحسين محو الأمية والرعاية الصحية، وهو ما أدى إلى تحسين أحوال الملايين من الناس.

وقد وطّدت مجموعة البنك- بصفتها بنكاً إنمائياً متعددَ الأطراف من الجنوب، في الجنوب، وللجنوب- علاقات التعاون بين بلدان الجنوب، فعززت المبادلات التجارية بين الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي والتجارة والاستثمار الدوليين، وقدّمت تمويلاً موافقاً للشريعة في القطاعات الأساسية. ويسرت آليةُ البنك المبتكرة المتعلقة بتبادل المعارف والخبرات التعاونَ الفنيّ وتبادل المعارف بين البلدان الأعضاء. وإضافةً إلى ذلك، قدمت مجموعة البنك مساعدات مالية ولوجستية سريعة أثناء الأزمات، وهذا دليل على قدرتها على التكيُّف والصمود والالتزام بالتضامن.

واضطلعت مجموعةُ البنك- بصفتها رائداً في مجال التمويل الموافق للشريعة- بدور أساسيّ في تطوير المؤسسات المالية الإسلامية، وفي طرح منتجات مالية مبتكرة كتمويل الأوقاف والصكوك، وتيسير نموّ أسواق رأس المال الإسلامية. وساهمت أيضاً في تنمية القطاع الخاص بتمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، والنهوض بريادة الأعمال، ودعم توفير فرص العمل، والتنويع الاقتصاديّ في مختلف البلدان الأعضاء.

وطّدت مجموعة البنك- بصفتها بنكاً إنمائياً متعددَ الأطراف من الجنوب، في الجنوب، وللجنوب- علاقات التعاون بين بلدان الجنوب، فعززت المبادلات التجارية بين الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي والتجارة والاستثمار الدوليين، وقدّمت تمويلاً موافقاً للشريعة في القطاعات الأساسية. ويسرت آليةُ البنك المبتكرة المتعلقة بتبادل المعارف والخبرات التعاونَ الفنيّ وتبادل المعارف بين البلدان الأعضاء.



مواطن القوة الأساسية لمجموعة البنك

فيما يلي مواطن القوة الأساسية التراكمية التي ستمكّن مجموعة البنك من خدمة البلدان الأعضاء خدمة أفضل في ظل ظروف عالمية شديدة التعقيد:

1. القدرة المالية القوية والتصنيفات الائتمانية الممتازة (AAA).
2. الدعم الاستراتيجي للبلدان الأعضاء.
3. شبكة واسعة من الشراكات المحلية والإقليمية والعالمية.
4. القيادة والخبرة في مجال المالية الإسلامية.
5. تمويل وتنمية وتيسير التجارة.
6. النضج الحوكمي والتشغيلي.
7. مجموعة واسعة من طرائق التنمية التضامنية.
8. فهم البلدان الأعضاء والتعاون معها انطلاقاً من ظروفها المحلية.
9. مهمّة فريدة تنصبّ على التعاون فيما بين بلدان الجنوب وتسترشد بالمبادئ الإسلامية.
10. شريك إنمائي موثوق ومحايد للبلدان الأعضاء.
11. الخبرة المتراكمة في مجال تمويل البنى التحتية.

الدروس المستفادة من دورات التخطيط الاستراتيجي السابقة

يستوعب الإطار الاستراتيجي والاستراتيجيتان المؤسسيتان الخمسيتان اللاحقتان الدروس المستفادة من دورات التخطيط السابقة ونتائجها الإجرائية والموضوعية. وفيما يلي أهم الدروس ذات الصلة في هذا السياق:

الدروس المتعلقة بالجوانب الإجرائية

1. **التخطيط والملاءمة المؤسسية**: ينبغي أن تكون البرامج الاستراتيجية ونماذج العمل طموحةً في الوقت نفسه الذي تستند فيه إلى تقييمات واقعية للقدرات المؤسسية والقيود المفروضة على الموارد.

2. **التخطيط الشامل لمجموعة البنك مقابل التخطيط الخاص بالكيان**: يمكن للتخطيط الموحَّد الشامل لمجموعة البنك، حتى المجالات المواضيعية، أن يعزّز التماسك، ويفتح آفاق التآزر، ويزيد التأثير بفضل تنسيق أقوى.

3. **تطبيق المركزية** مقابل **تفويض الصلاحيات**: يُحسّن التفويض الواضح للصلاحيات وهياكل الحوكمة المُبسّطة المرونة والاستجابة، وهو ما يُمكّن القادة من صبّ الاهتمام على القضايا الاستراتيجية.

4. **الشمولية والمشاركة**: تُعزِّز إجراءاتُ التخطيط الشاملة التواؤمَ مع احتياجات البلدان الأعضاء وتشجع المشاركة، في حين تُساهم الاستفادةُ من الخبرات الداخلية في بناء الذاكرة المؤسسية.

5. **طولُ واستقرارُ المُدَد الاستراتيجية**: يضمن الحفاظُ على توجُّهاتٍ استراتيجيةٍ مستقرةٍ وجيّدةِ التبليغِ على مرِّ الزمن الثقةَ المؤسسية، وقبولَ الموظفين، وفعاليةَ العمليات.

6. **الرصد والتقييم والتعلُّم**: يُعزِّز تضمين الفحوص والتقييمات المنتظمة في دورة التخطيط عملية التعلم، وهو ما يمكّن من تصحيح المسار في الوقت المناسب والإدارة القائمة على النتائج.

الدروس المتعلقة بالجوانب الموضوعية

1. **التدخل بناءً على الطلب مقابل التوجُّه الاستراتيجي**: يُمكن لطريقة متوازنة تدمج بين التدخل بناءً على الطلب والأولويات الاستراتيجية الشاملة لمجموعة البنك أن تُحسّن من تخصيص وتأثير الموارد.

2. **تحديد الأولويات والتنفيذ التدريجي**: يمكّن اتّباعُ طريقة تدريجيّة ومُحدَّدة الأولويات في التنفيذ من استخدام الموارد استخداماً أكثر فعالية، ويمنع الإفراط في التوسُّع، ويساهم في تحقيق تأثير قابل للقياس.

3. **التوازن والاختلال القطاعيّان**: يمكن لتحقيق توازن أكبر، في المخصصات القطاعية، بين النهوض بالنموّ الاقتصادي وبناء القدرة على الصمود أن يحسّن العدالة ويوسّع نطاق التأثير الإنمائي.

4. **تنمية القطاع الخاص**: يساهم تحسين مشاركة القطاع الخاص عن طريق آليات الحشد الفعّالة والدعم المؤسّسي في تحقيق أهداف تنمية القطاع الخاص.

5. **المالية الإسلامية ميزةً نسبيةً**: من شأن استراتيجيةٍ للماليةِ الإسلاميةِ موحَّدةٍ وواسعةِ الموارد، وذات مسؤوليات مؤسسية، أن تعزِّز ريادةَ وتأثيرَ مجموعة البنك.

6. **التمويل الميسَّر والإنصاف**: ينبغي أن يخدُم تخصيصُ الموارد الميسّرة الحاجةَ الإنمائية والإنصاف، ولا سيما

في حالة البلدان الأعضاء الأقل نموّاً، وينبغي مواءمة استخدام الموارد من أجل تحقيق أقصى قدر من العائدات الإنمائية.

7. **المساهمات غير المالية**: يؤدي تعزيز الدور المعرفيّ والدعم الاستشاريّ إلى تحسين التأثير الإنمائيّ لمجموعة البنك، ومن ثم إلى تعزيز أهميتها ومساهمتها على المدى البعيد.

8. **التعاون والتكامل فيما بين بلدان منظمة التعاون الإسلاميّ**: من شأن توسيع نطاق دعم التجارة والاستثمار ليشمل مزيداً من البلدان الأعضاء والقطاعات أن يشجّع تكاملاً إقليمياً أكثر عمقاً وتنميةً أكثر شمولاً.

II- سياقنا الراهن

اتجاهات كبرى يمكن لمجموعة البنك أن تأخذها في الحسبان

تتمثل الاتجاهات الأساسية ذات الصلة بمسيرة مجموعة البنك خلال العقد المقبل فيما يلي:

1. الاتجاهات العالمية الكبرى

التحديات الجيوسياسية، والاقتصادية، والتجارية: يخلق ظهور تكتلات اقتصادية جديدة، مثل مجموعة بريكس الموسَّعة BRICS+، أنماطَ العولمة التقليدية، ويُحدِث توترات جيوسياسية عالمية. ولذلك لا بد من إصلاح النظام المالي والاقتصادي العالمي وتعزيز آليات التعاون فيما بين بلدان الجنوب. وإضافة إلى ذلك، يتسبب التشظي الجيوسياسيّ في تزايد التوترات التجارية العالمية. وتنشئ النزعةُ الحمائية، ولا سيما التعريفات الجمركية والتعريفات الجمركية المضادة التي تغيّر دينامية المبادلات التجارية، واضطراباتُ سلاسل الإمداد فرصاً ومخاطرَ للبلدان المعتمدة على السلع الأساسية خاصة. وقد تُعزِّز آليات التمويل العالمية الجديدة، مثل مقايضة العملات المحلية والعملات الرقمية المدعومة من البنوك المركزية، التجارةَ بين بلدان الجنوب، لكنها تستلزم مواءمةً تنظيمية. ويزيد التضخم وارتفاع أسعار الفائدة من مواطن الضعف المالية في البلدان النامية، وهو ما يستلزم التمويل الميسَّر والتنويع. ويزداد التفاوت الاقتصادي حدّةً داخل البلدان وفيما بينها، ويؤكد الحاجة إلى استثمارات اجتماعية شاملة وإلى إصلاحات في النظم المالية.

المشكلات المتعلقة بالبيئة والاستدامة: يستلزم تكرار الظواهر المناخية الشديدة والكوارث الطبيعية إعطاء الأولوية للتكيف مع المناخ، ولا سيما في مجالي الزراعة والبنى التحتية. وتسفر الكوارث الطبيعية عن زيادة الضغوط على الإمدادات الغذائية العالمية بسبب النموّ السكانيّ السريع والتنافس على الموارد بين البلدان، وهو ما يؤدي إلى تفاقم انعدام الأمن الغذائي. ولا بد من زيادة الاستثمار في الزراعة المستدامة والقدرة على التكيف مع المناخ من أجل التصدي للمشكلات المتزايدة. وتفرض المشكلات البيئية أيضاً ضغوطاً على الأمن والتحوّل الطاقيّين. وتطرح سياساتُ التحوّل الطاقيّ صعوبات على الاقتصادات المعتمدة على الوقود الأحفوريّ، لأنها تتطلب منها توفيرَ التمويل الأخضر وبناءَ القدرات والاستثمارَ في الطاقات المتجددة.

التكنولوجياتُ الثورية الجديدةُ والتحوُّلُ الرقميُّ: يؤدي تسارع الاعتماد على الروبوتات والذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل إلى إحداث تحوُّل في أسواق العمل، وهو ما يتطلب الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وسياسات الدمج. وتنشأ فرصٌ للمالية الإسلامية في ابتكارات التكنولوجيا المالية، وإن كان ذلك ينطوي على صعوبات تنظيمية.

الصعوبات المتعلقة بصياغة خطة التنمية بعد أهداف التنمية المستدامة: يوشك العجز في التمويل والضغوط الجيوسياسية أن تؤدي إلى تنمية انتقائية، وهو ما يؤكد الحاجة إلى شراكات عالمية لخطة ما بعد سنة 2030.

2. الاتجاهات الكبرى الخاصة بمنظمة التعاون الإسلامي

الصعوبات الاقتصادية والمالية: تواجه دول منظمة التعاون الإسلامي ارتفاعاً في التضخم، وهشاشةً متصلة بالديون السيادية، ومحدوديةً في الحيّز المالي، وهي عواملُ تحُدّ من الاستثمارات في البنى التحتية، والتعليم، والرعاية الصحية. وتحتاج دول المنظمة التي تعتمد اعتماداً كبيراً على صادرات الموارد الطبيعية إلى تنويع اقتصادها من أجل تحسين قدرتها على الصمود عن طريق الاستثمار في التكنولوجيا، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ومصادر الطاقات المتجددة. وإضافة إلى ذلك، يتطلب النمو السكاني السريع والتوسع الحضري في دول المنظمة استثمارات كبيرة في البنى التحتية لمواجهة المشكلات الحضرية وحفز النموّ الاقتصادي.

التحديات المتعلقة بالتجارة: لا تزال حصةُ التجارة بين دول المنظمة متأخرةً عن الهدف المحدَّد لسنة 2025. ومن الأسباب الكبرى عدمُ كفاية البنى التحتية فيما بين بلدان المنظمة وضعفُ التكامل الإقليميّ. فعدم كفاية

البنى التحتية يعوق التجارة والتكامل الإقليميين، وهو ما يستدعي الاستثمار في نظُم النقل، والطاقة، والمياه بين البلدان.

تحديات قابلية التأثر بتغيُّر المناخ والاستدامة البيئية: يواجه العديد من البلدان الأعضاء مخاطر مناخية شديدة تتطلب مشاريع تكيُّف واسعة النطاق وتمويلات مرتبطة بالاستدامة.

تحديات التحوُّل الرقمي: تواجه بلدان المنظمة حاجة ماسة إلى البنى التحتية المادية والمؤسسية الداعمة للتحول الرقمي من أجل تحسين فرص استفادتها من الاقتصادات الرقمية العالمية. وتتطلب إقامة هذه البنى التحتية استثمارات كبيرة في القطاعات ذات الصلة.

إمكانات كبيرة لصناعة المالية الإسلامية: تنمو المالية الإسلامية داخل بلدان المنظمة وعلى الصعيد العالمي، وهو ما يتيح فرصاً كبيرة للنموّ والتنمية الاجتماعية والاقتصادية. ويمكن أن تكون هذه الصناعة أساسية في سدّ الحاجة المتزايدة إلى الشمول المالي في بلدان المنظمة، ولا سيما للشرائح الضعيفة من السكان، كالنساء والشباب وسكان المناطق الريفية. وهذا يستلزم إجراء إصلاحات تنظيمية لتعزيز فرص الحصول على الخدمات المالية، وزيادة الاستثمار في الأدوات المالية الإسلامية، كالتكنولوجيا المالية والتمويل الأصغر الإسلامي.

الدور المتزايد للقطاع الخاص والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في التنمية: القطاع الخاص في بلدان المنظمة ضروريٌّ للنموّ الاقتصادي والإنتاجية وتوفير فرص العمل، إذ تشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة 90% من الأعمال التجارية وتقود التشغيل والإنتاجية. وقد أظهر القطاع الخاص والمنشآت الصغيرة والمتوسطة قدرة على الصمود، وساهمت في الانتعاش والتنمية المستدامة في بلدان المنظمة. وتظل محدودية فرص الحصول على التمويل عقبة أساسية تحول دون نموّ واستدامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

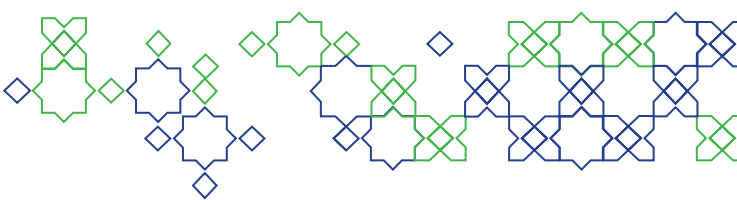
3. الاتجاهات الكبرى في مشهد البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف

الإصلاحات المتعلقة بالنموذج المالي: تدعو أجندة إصلاح البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف إلى توسيع القدرة على الإقراض وتوسيع نطاق الاستعداد للمخاطرة. ولذلك تسخِّر البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف رؤوس الأموال الخاصة والشراكات مع القطاع الخاص لاجتذاب الاستثمارات الخاصة إلى المشاريع الإنمائية. كذلك تُستخدَم الطرائق المبتكرة في حشد الموارد- كالتمويل المختلط، والنماذج الهجينة، والتوريق- من أجل سدّ العجز في التمويل الإنمائي دون زيادة المخاطر التي تواجهها البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف. وتدعو الخطة الشاملة لإصلاح البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف إلى زيادة التركيز على تمويل المناخ، وهو ما يمكن أن يطغى على الأولويات الإنمائية التقليدية، كالصحة والتعليم.

تزايد إمكانات البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف في بلدان الجنوب: أدّى صعود القوى الاقتصادية الجنوبية إلى زيادة تشظي الجهات المانحة والمساعدة، وهو ما يطرح صعوبة في التنسيق ويقلل من التمويل الذي تقدمه البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف. ويمكن التخفيف من حدة ذلك عن طريق آليات التمويل المجمَّعة والصناديق الاستئمان. وقد أدى التشظي الاقتصادي العالمي أيضاً إلى زيادة الحاجة إلى التعاون الإقليمي والتعاون فيما بين بلدان الجنوب وإمكانات هذا التعاون، وهو ما يعزز دور البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف في تشجيع أنماط التعاون هذه. ويؤدي هذا التحول الاقتصادي العالمي، وارتفاع أسعار الفائدة العالمية ومخاطر العملات، إلى زيادة طلب التمويل المقوَّم بالعملات المحلية من أجل تعزيز القدرة على تحمّل الديون.

تزايد أهمية الحدّ من الهشاشة وأهمية القدرة على الصمود: قد تؤدي التوترات الجيوسياسية العالمية المتصاعدة إلى تفاقم النزاعات، وهو ما يزيد من الحاجة إلى دعم البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف المخصَّص للبلدان الهشة والمتضررة من النزاعات، والرامي إلى الحدّ من الهشاشة وبناء القدرة على الصمود. ويتطلب تحقيقُ ذلك التمويلَ الميسَّر، وتدابيرَ بناء القدرة على الصمود، والإصلاحاتِ المؤسسيةَ التي تمكِّن من استخدام الموارد في التصدي للمخاطر الهيكلية والأسباب الجذرية للهشاشة.

الإصلاحات المتعلقة بالنموذج التشغيلي: تدعو خطة إصلاح البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف إلى نماذج تشغيلية مبنية على الأثر التنموي. وتزداد البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف اعتماداً لنماذج تشغيلية قائمة على البيانات والتكنولوجيا من أجل تبسيط العمليات. وقد يقلل ذلك من تكلفة تطبيق اللامركزية. غير أن البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف تحتاج إلى تحسين مواءمة عملياتها مع الأولويات الوطنية والإقليمية حرصاً على ملاءمة تدخلاتها وتعزيز تولي الجهات المحلية والإقليمية زمام الأمور فيها.



القسم

06

كيف نقود تحول مجموعتنا

القسم 6 - كيف نقود تحول مجموعتنا

لكي تساهم مجموعة البنك مساهمة كبيرة في إحداث تحوُّل في مشهد تنمية البلدان الأعضاء، ينبغي لها أن تعتمد نهجاً تطورياً لتحويل نموذج عملها في جميع الجوانب التشغيلية والتنظيمية والمالية. ويتضمن ذلك التحول اعتماد نماذج عمل مرنة، ورشيقة، وفعالة على نطاق مجموعة البنك. وستمكّن مبادرات انتقائية من تحسين نموذج العمل تحسيناً مهمّاً، وذلك طبقاً للتوجيهات الصادرة عن الجهات المساهمة. ومن جهة أخرى، سيندمج تحوُّل نماذج العمل في الاستراتيجيتين المؤسسيتين الخمسيتين، وسيسترشد بمجموعة من الطرائق والمبادئ وعوامل النجاح المبيَّنة فيما يلي.

ا- الضرورات المؤسسية

تؤدي الغايات التي تتوخاها البلدان الأعضاء من مجموعة البنك إلى عدد من الضرورات المؤسسية، منها ما يلي:

1. النهوض بحوكمة وهيكل مجموعة البنك

في عامل التمكين الأساسي الأول المنصوص عليه في "إعلان الخمسينية في الرياض"، حثّ المحافظون قيادة مجموعة البنك على مواصلة النهوض بالهيكل العام لمجموعة البنك وإطار حوكمتها.

والنهوض بهياكل حوكمة البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف ضروريٌّ لتحسين تصديها للصعوبات العالمية الدائمة التغيّر. ويمكن أن يؤدي تبسيطُ الحوكمة وتوحيدُها في البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف، كمجموعة البنك، إلى مزيد من الوضوح في الأدوار والمسؤوليات، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وزيادة الكفاءة التشغيلية. وتتيح هذه المواءمة مع الممارسات الدولية الفضلى للبنوك الإنمائية المتعددة الأطراف معالجة القضايا الإنمائية المعقدة معالجة أفضل، وتحسين تخصيص الموارد، وتعزيز آليات المساءلة.

2. توسيع نطاق التمويل الميسر

في عامل التمكين الأساسي الثاني المنصوص عليه في "إعلان الخمسينية في الرياض"، حثَّ المحافظون قيادة مجموعة البنك على زيادة مستوى التمويل الميسر عن طريق آلية مؤسسية.

وتواجه أكثر بلدان البنك هشاشةً، ولا سيما البلدان الأعضاء الأقل نموّاً، انتكاسات إنمائية غير مسبوقة بسبب الأزمة المتعددة الجوانب. وقد أدى ذلك إلى تناقص المكاسب الاقتصادية، وتزايد ضائقة الديون، وتفاقم الفقر، وهو ما يحدّ كثيراً من قدرة الأسر على الاستفادة من الخدمات الأساسية. وبالنظر إلى هذه الصعوبات، تحتاج البلدان الأعضاء الأقل نموّاً خصوصاً إلى تمويل ميسَّر موسّع ومستدام يفي باحتياجاتها الماسة. وفي الوقت نفسه، تملك البلدان الأعضاء المانحةُ فرصةً غير مسبوقة لإثبات قيادتها، وذلك بأن تكون رائدةً في وضع نموذج إنمائي أكثر إنصافاً وشُمولاً يقوم على التضامن والازدهار المشترك.

وتظلّ قدرةُ البنك على توسيع نطاق التمويل الميسَّر مقيَّدةً بسبب متطلبات التصنيف الائتماني ومحدودية توافر الموارد الميسرة من خارج الميزانية العمومية. وإضافةً إلى ذلك، قد تتردد البلدان الأعضاء الأقل نموّاً- التي يتلقى العديد منها منحاً كبيرة وتمويلاً ميسَّراً من بنوك إنمائية أخرى متعددة الأطراف- في زيادة طلبات التمويل من البنك إلا أن يقدِّم لها شروطاً ميسرة مماثلة. ومن شأن إنشاء نافذة مخصَّصة للتمويل الميسر، طبقاً لممارسات البنوك التنموية متعددة الأطراف، أن يمكّن البنك من توسيع نطاق التمويل الميسر واستدامته، ومن تحسين قابلية التوقع والشفافية والاستدامة المالية.

ونظراً لتراجع فعالية وتوافر النماذج التقليدية للمساعدة الإنمائية الرسمية، لا بد من إعادة التفكير في التمويل الإنمائي في بلدان الجنوب. ويمثل نموذج التمويل التعاوني الميسر بين اقتصادات بلدان منظمة التعاون الإسلامي بديلاً قابلاً للتطبيق ومستداماً، إذ يسخِّر الموارد المشتركة والأدوات المالية المبتكرة ومبادئ الاقتصاد الإسلامي للنهوض بالتنمية. وبفضل إضفاء الطابع المؤسسي على التعاون المالي فيما بين بلدان الجنوب وتقليل الاعتماد على الجهات المانحة الخارجية، يمكن لهذه الطريقة أن تنشئ نظاماً أكثر مرونة وكرامة واستدامة للتمويل الإنمائي في المستقبل.

3. تحسين النموذج المالي (النماذج المالية) لمجموعة البنك

يجب على مجموعة البنك أن تحسّن نموذجها المالي كي يوافق تطلعات البلدان الأعضاء، مع الاستفادة من التوصيات الأساسية لإطار كفاية رأس المال CAF في تحقيق التوازن بين الحصافة المالية وتوسيع نطاق التأثير. ونظراً لانخفاض الرفع المالي نسبياً مقارنةً بالبنوك الإنمائية الأخرى المتعددة الأطراف، ينبغي لمجموعة البنك أن تحسّن الاستخدام المسؤول في جميع ميزانياتها العمومية، وزيادة هامش التمويل، مع الحفاظ على الانضباط المالي الموافق للشريعة والحفاظ على تصنيفها الائتماني الممتاز (AAA).

ومن شأن تعزيز كفاءة رأس المال عن طريق مواءمة المبالغ المصروفة مع القدرة التمويلية وتقليل الالتزامات غير المسدَّدة أن يضمن استمرار النشاط الإنمائي. وفي سبيل زيادة الشفافية، ينبغي لمجموعة البنك أن تحسّن الإفصاحات المالية وتستحدث أطر تمويل قائمة على الأداء للسهر على تخصيص الموارد بفعالية. ويجب على مجموعة البنك أيضاً تنويع أدواتها المالية وتعبئة القطاع الخاص، وتعزيز تمويل التجارة الذي تقدمه المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة ITFC ، والتمويل الذي تقدمه "المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص ICD " إلى القطاع الخاص، ودور "المؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات ICIEC " في تقاسم المخاطر، باتباع النماذج الناجحة للبنوك الإنمائية المتعددة الأطراف المماثلة.

المحافظون الموقرون خلال ملتقاهم التشاوري في المدينة المنورة:

"لا بد من العمل على استحداث نموذج مالي عالي الكفاءة... فنحن بحاجة إلى السعي إلى اعتماد نموذج مالي عالي الكفاءة يحافظ على تصنيفنا الائتماني الممتاز."

"ينبغي أن يستمرَّ البنك في أن يكون جزءاً من خطة إصلاح البنوك الإنمائية المتعددة الأطراف التي تقودها مجموعةُ العشرين، وذلك بصبّ جهودها على زيادة الإقراض وتعزيز الاستعداد للمخاطرة".

4. زيادة التمويل المهيكَل لمجموعة البنك

ينبغي لمجموعة البنك أن تعتمد طريقة استراتيجية في الهيكلة المالية بالجمع بين مختلف الأدوات الموافقة للشريعة في حلول شاملة ومستدامة. ومن شأن دمج أدوات الدَّين وحقوق الملكية والضمانات والتأمين والمنح التي يقدمها أعضاء مجموعة البنك أن يمكّن مجموعة البنك من تحسين تخصيص الموارد، وتعزيز الجدارة الائتمانية، واجتذاب التمويل المشترك.

وستضمَن الهيكلةُ الفعالةُ مواءمةَ التدخلات مع احتياجات البلدان الأعضاء، وتدبير المخاطر وتعظيم التأثير. وينبغي لمجموعة البنك، كي تعزِّز تدخلاتها، أن تسخِّر ما تملكه كياناتُها (البنك الإسلامي للتنمية، والمؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص، والمؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة، والمؤسسة الإسلامية لتأمين الاستثمار وائتمان الصادرات) من قدرات فريدة لتجميع الموارد وتعبئة رأس المال من القطاعين العامّ والخاص. وينبغي لها هيكلة حلول مالية مبتكرة، تضمن تصدّي مجموعة البنك الموحَّد للصعوبات الإنمائية.

II- طرائق التخطيط

ينبغي النظر في طرائق التخطيط التالية أثناء إعداد الخطط الاستراتيجية الخمسية، والخطط التشغيلية، وبرامج العمل السنوية من أجل الاسترشاد بها في تخصيص الموارد وتدبيرها:

1. **المفاضلات الاستراتيجية**: يتطلّب تحقيقُ أقصى قيمةٍ ممكنةٍ من مجموعة البنك أن تجري مفاضلاتٍ استراتيجيةً في المجالات الأساسية والمتخصصة وغير الأساسية، وذلك لضمان الاستمرار والتركيز. فأمّا المجالات الأساسية، كالبنى التحتية، فتوفِّرُ الاستقرارَ وينبغي تحسينُها لتحقيق الكفاءة. وأمّا المجالات المتخصصة، كتمويل التجارة والمالية الإسلامية، فتوفرُ

ستعتمد مجموعةُ البنك طريقةً من ثلاث مراحل هي: مرحلة "الأداء"، التي ينصبّ فيها الاهتمام على التحسينات التدريجية ومكاسب الكفاءة، وتحسين العمليات الأساسية؛ ومرحلة "إنشاء المنصات" وتطوير منصات قابلة للتوسع في مجالات متخصّصة كالمالية الإسلامية، والتجارة، والتعاون فيما بين بلدان الجنوب؛ ومرحلة "التفوُّق في الأداء" ودمج المجالات الأساسية والمنصات من أجل تحقيق أقصى قدر من النموّ وتقديم قيمة هائلة عن طريق جميع القنوات.

مزايا استراتيجية ولكنها تتطلب الاستثمار والابتكار. وينبغي ترشيد المجالات غير الأساسية أو الاستعانة بمصادر خارجية لتحرير الموارد والحد من التعقيدات. وستتبع الموازنات والأنشطة الإدارية، ومنها اكتساب المواهب، نفس المبدأ، بإعطاء الأولوية لتطوير المجالات المتخصصة.

2. **التنفيذ المرحلي**: يمكّن التنفيذ المرحلي من التحوّل السلس، ومن تحسين القدرة على توقُّع النتائج وسرعة التدخُّل. وستعتمد مجموعةُ البنك طريقةً من ثلاث مراحل هي: مرحلة "الأداء"، التي ينصبّ فيها الاهتمام على التحسينات التدريجية ومكاسب الكفاءة، وتحسين العمليات الأساسية؛ ومرحلة "إنشاء المنصات" وتطوير منصات قابلة للتوسع في مجالات متخصّصة كالمالية الإسلامية، والتجارة، والتعاون فيما بين بلدان الجنوب؛ ومرحلة "التفوُّق في الأداء" ودمج المجالات الأساسية والمنصات من أجل تحقيق أقصى قدر من النموّ وتقديم قيمة هائلة عن طريق جميع القنوات.

3. **إدارة المحافظ الاستراتيجيّة**: ستعتمد مجموعةُ البنك طريقةَ إدارة المحفظة لإدارة المخاطر، وتقليل الاضطراب، وتشجيع الابتكار. وستتوزع الموارد على ثلاث محافظ هي: محفظة "الاستغلال" التي تركز على المجالات الأساسية المعمَّمة، كتمويل البنى التحتية حيث تملك مجموعةُ البنك الخبرةَ وتحقِّقُ نتائجَ موثوقة مع مخاطر أقل وعائدات قابلة للتوقع؛ ومحفظة "الاستكشاف" المخصَّصة لتجربة الأفكار ذات المخاطر العالية والإمكانات الكبيرة الضرورية لتحقيق الأهمية والتميُّز على المدى البعيد؛ ومحفظة "التحويل" التي تعمل على سدّ الفجوة بتحويل المشاريع التجريبية الناجحة من مرحلة "الاستكشاف" إلى حلول قابلة للتوسيع في إطار محفظة "الاستغلال".

III- المبادئ التوجيهية المؤسسية

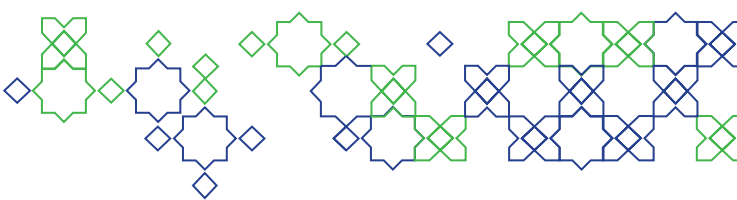
ينبغي الاسترشاد بالمبادئ التالية في كل ما يُبذَل من جهود لتصميم أو إعادة تصميم النماذج التشغيلية لأعضاء مجموعة البنك:

1. **الابتكار والرقمنة**: ستتيح الاستفادة من الرقمنة والابتكار لمجموعة البنك فرصاً لتعزيز الكفاءة، وتقليل الأعباء الإدارية، وتحسين قدرتها على التكيُّف في جميع تدخلاتها وعملياتها وأدواتها المالية. وسيمكّنها دمجُ الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي من تعزيز التواصل والتعاون مع الأطراف المعنية تعزيزاً يؤدي إلى الاستدامة المالية وتعظيم التأثير. ويتطلب تحقيق التحوّل الحقيقي نقلة نوعية جوهرية، بحيث لا تكون الرقمنةُ عاملَ تمكين فحسب، بل ركيزةً أساسية تشكّل جميعَ جوانب العمليات والحوكمة وتقديم الخدمات. ويجب أن يتخلل هذا التحولُ نماذجَ التمويل، وتدبير المخاطر، وتصميم المشاريع، والرصد، وذلك بطريقة تضمن المرونة، واتخاذ القرارات استناداً إلى البيانات. وسيكون الالتزام بالتكيُّف التكنولوجي المستمر، والاستثمار في المواهب الرقمية، وتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على الابتكار، ضرورياً لاستمرار دور مجموعة البنك في التنمية العالمية مستقبلاً.

2. **المواهب المتنوّعة القائمة على الجدارة**: سيؤدي اعتماد ذلك إلى تمكين مجموعة البنك من تعزيز الابتكار، وتحسين أداء الموظفين، وتقوية التنافسية العالمية. ويضمن التركيز على الجدارة وجود قوة عاملة ذات مهارات عالية، وهو ما يؤدي إلى التنفيذ الفعال للاستراتيجيات. وستعزز هذه الطريقة أيضاً مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم وتساعد على مواءمة مبادرات مجموعة البنك مع الاحتياجات المتنوعة للبلدان الأعضاء، وهو ما يساهم في إحراز مزيد من النجاح في تحقيق أهدافها الإنمائية. وستجلب القوى العاملة المتنوعة جغرافياً وكفاءاتُها وجهات نظر متنوعة، وهو ما من شأنه أن يشجع على تحسين اتخاذ القرارات والحلول الإبداعية.

3. **الحوكمة الرشيدة**: ينطوي اعتماد الحوكمة الرشيدة على تعزيز المساءلة والشفافية واللامركزية، وتمكين الفرق المحلية، وتحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية. وسيمكّن ذلك مجموعة البنك من تعزيز الثقة مع الأطراف المعنية، وتعزيز مصداقية مجموعة البنك وعلاقاتها، وتحسين الكفاءة والتدخل واتخاذ القرار. وسيعزز ذلك أيضاً الاستدامة على المدى الطويل، وهو ما يضمن اتساق أنشطة مجموعة البنك مع الأهداف الإنمائية العالمية وتحقيق نتائج أكثر فعالية وتأثيراً.

4. **الاستدامة المالية**: سيرتكز تحقيق تأثير أكبر على الاستدامة المالية القوية. وستستفيد مجموعة البنك من ميزات المالية الإسلامية الفريدة في الهيكلة، والتمويل القائم على الأصول، وتقاسم المخاطر. فبفضل استخدام الأدوات الموافقة للشريعة (ولا سيما الصكوك وأدوات التحوط من المخاطر)، وتنويع مصادر التمويل، والاستخدام الأمثل لرأس المال، ستتمكن مجموعة البنك من تحمل الصدمات



ينبغي لمجموعة البنك أن تعتمد نهجاً تطورياً لتحويل نموذج عملها في جميع الجوانب التشغيلية والتنظيمية والمالية. ويتضمن ذلك التحول اعتماد نماذج عمل مرنة، ورشيقة، وفعالة على نطاق المجموعة.

والتقلبات. وستقارن الأسعار التنافسية بأسعار المؤسسات المماثلة، وستُراعَى أحوال السوق والقدرات الاستيعابية للبلدان الأعضاء.

5. **الشراكة من أجل الرفع المالي**: يقوم تنفيذ الإطار الاستراتيجي على الشراكات التي ستمكّن من حشد الموارد والخبرات والمعارف لتحقيق التنمية المستدامة والشاملة. وسيمكّن دمجُ المساهمات العامة والخاصة والخيرية البنك من قيادة الابتكار، وتعزيز التمويل المشترك، وتعظيم الرفع المالي، مع تقليل المخاطر بفضل المسؤولية المشتركة والتمويل المختلط. وستوطّد الشراكات أيضاً التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، وتشجّع تبادل المعارف والمبادرات المشتركة من أجل دعم مهمة البنك التضامنية.

١٧- عوامل النجاح

بالنظر إلى المهمة الطموحة، والتوجيه المبتكر، والهيكل المتعدّد الكيانات، يجب أن تتوفر عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ استراتيجية مجموعة البنك بنجاح.

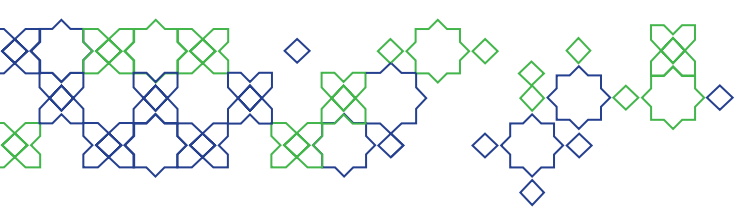
1. **دعم الجهات المساهِمة**: دعْمُ الجهات المساهِمة ضروريٌّ لنجاح تنفيذ الإطار الاستراتيجي للبنك. فهي مصدرُ التوجيه الاستراتيجي والدعم المالي، إضافةً إلى رؤية مشتركة لأهداف البنك على المدى البعيد. وتضمن مشاركةُ الجهات المساهِمة بقاءَ الإطار مناسباً وقابلاً للتكيُّف والتجاوب مع تطوُّر الصعوبات والفرص، وهو ما يسمح بإجراء تعديلات فورية عند الاقتضاء. وفضلاً على ذلك، يعزّز تأييدُ الجهات المساهِمة مصداقيةَ ومشروعيةَ الإطار، ويشجّعُ ثقةَ والتزامَ جميع الأطراف المعنية، فيمكّن تعبئةَ الموارد ومواءمةَ السياسات والتعاونَ بين البلدان الأعضاء.

2. **التزام القيادة**: يتوقف التنفيذ الناجح للإطار الاستراتيجي على التزام القيادة الراسخ، وذلك بالمشاركة الفعالة، وتخصيص الموارد، وآليات المساءلة. ويتطلّب هذا الإطارُ تغييرات تُلزِم قيادة مجموعة البنك بتحديد توجُّه استراتيجي واضح، وتشجيع ثقافة الانخراط وحفزها، والحدّ من مقاومة التغيير.

3. **إدارة التغيير**: في ضوء المشهد الإنمائي الدائم التطوُّر، لا بدَّ من الإدارة الاستباقيّة للتغيير من أجل ضمان الانتقال السلس إلى الحالة المستقبلية التي تتوخّاها الجهات المساهِمة لمجموعة البنك. وستُنفَّذ طريقةٌ منظَّمةٌ خاصّةٌ بإدارة التغيير قوامُها التواصلُ الواضح، وإشراك الأطراف المعنيّة، وتخفيفُ المخاطر، وذلك من أجل تقليل المقاومة وتيسير الانتقال.

4. **تآزر مجموعة البنك**: يتطلَّبُ تقديمُ دعمٍ شامل للبلدان الأعضاء بموجِب الإطار الاستراتيجي تآزرَ مجموعة البنك، وضمانَ التعاون والتكامل بين كياناتها، وتحسينَ التأثير الجماعي بالاستفادة من المهامّ والخبرات والموارد المتكاملة. ولا بدّ من طريقة منسَّقة للحدّ من الازدواجية وضمان تواؤم جميع الاستراتيجيات المؤسسية مع أهداف الإطار الاستراتيجي لمجموعة البنك.

5. **قياس الأداء**: سيوضع هيكلٌ قويٌّ لقياس الأداء من أجل تشجيع الشفافية وضمان تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس، وهو ما يسمح بالتتبُّع المستمرّ للتقدّم والتأثير.



IsDB
البنك الإسلامي للتنمية
Islamic Development Bank

شارع الملك خالد 8111
النزلة اليمنية
الوحدة 1 جدة 2444-223332
المملكة العربية السعودية
(+966-12) 636 1400
(+966-12) 636 6871
idbarchives@isdb.org
www.isdb.org