

Activating Islamic Sukuk as a Tool for Strategic Agility in Sustainable Development: A Proposed Framework for the Iraqi Environment on International Experiences

Dr. Ehsan Sadeq Rashid Al Shammari

Jenan University - Lubnan

ahssan.lmts@gmail.com

Received: 7/6/2025

Accepted: 5/8/2025

Published: 31/12/2025

Abstract

Islamic Sukuk are an important financial tool that complies with Islamic Sharia law, and they have witnessed widespread dissemination and significant demand in many Islamic and non-Islamic countries. Islamic bonds have proven their effectiveness and success in financing large projects, especially after the global financial crisis in 2008. International interest in Islamic Sukuk has increased as a distinctive financial tool that contributes to financing infrastructure, real estate, and development projects. There are many successful international experiences in the field of issuing Islamic Sukuk, which confirm their ability to finance infrastructure projects in different countries around the world. Strategic agility represents a necessary need in the current era to face severe fluctuations in the external environment, and its effective activation in public and private institutions to achieve organizational excellence. The current study aims to explore the impact of strategic agility in activating Islamic bonds in the government sector to enhance sustainable development. Infrastructure projects are considered a basic pillar for the development and growth of societies, and they require massive financing that may exceed the budgets of some countries, especially developing countries that suffer from debt and budget deficits. Therefore, it is necessary to search for appropriate financing alternatives to establish these projects without increasing debt or resorting to privatization. This research paper aims to demonstrate the extent to which Islamic bonds can be used to finance infrastructure projects under the Amir system, which protects the state from the risks of both indebtedness and privatization, while simultaneously preserving its sovereignty and independence to achieve sustainable development.

Keywords: Strategic agility, Islamic bonds, Sustainable development.

تفعيل الصكوك الإسلامية كأداة من أدوات الرشاقة الاستراتيجية على التنمية المستدامة - إطار مقترح للبيئة العراقية في

ضوء التجارب الدولية

د. احسان صادق راشد الشمري

جامعة الجنان - لبنان

المستخلص

تعتبر الصكوك الإسلامية أداة تمويلية مهمة تتوافق مع الشريعة الإسلامية، وقد شهدت انتشاراً واسعاً واقبالاً كبيراً في العديد من الدول الإسلامية وغير الإسلامية، وأثبتت الصكوك فاعليتها ونجاحها في تمويل المشروعات الكبيرة، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية في عام ٢٠٠٨، وزاد الاهتمام الدولي بالصكوك الإسلامية كأداة تمويلية متميزة تسهم في تمويل مشروعات البنية التحتية والعقارية والتنمية، وهناك العديد من التجارب الدولية الناجحة في مجال إصدار الصكوك الإسلامية، والتي تؤكد قدرتها على تمويل مشروعات البنية التحتية في مختلف دول العالم. تمثل الرشاقة الاستراتيجية حاجة ضرورية في الوقت الراهن لمواجهة التقلبات الشديدة في البيئة

الخارجية، ودورها بفاعلية في المؤسسات العامة والخاصة لتحقيق التميز التنظيمي، تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تفعيل الصكوك الإسلامية بالقطاع الحكومي لتعزيز التنمية المستدامة، فمشروعات البنية التحتية تعتبر ركيزة أساسية لتنمية المجتمعات وتطورها، وتتطلب تمويلًا ضخماً قد يتجاوز موازنات بعض الدول، خاصة الدول النامية التي تعاني من المديونية والعجز في موازنتها، لذلك، يلزم البحث عن بدائل تمويلية مناسبة لإنشاء هذه المشاريع دون زيادة المديونية أو اللجوء للخصخصة. وتأتي هذه الورقة البحثية لبيان مدى الاستفادة من الصكوك الإسلامية في تمويل مشروعات البنية التحتية وفقاً لنظام الأمر الذي يجنب الدولة أخطار المديونية والخصخصة معاً، ويحفظ لها سيادتها واستقلاليتها في أن واحد لتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الرشاقة الاستراتيجية، الصكوك الإسلامية، التنمية المستدامة.

المقدمة:

نظراً للأهمية المتزايدة للصكوك كخيار استراتيجي للتمويل، سارعت العديد من الدول والمؤسسات المالية والهيئات العلمية إلى دراسة هذا المجال والعمل على تطوير البيئة النظامية والتشريعية اللازمة لإصدار الصكوك وتصنيفها وتسعيرها، كما حظي مفهوم الرشاقة الاستراتيجية باهتمام واسع لكونه مدخلاً إدارياً فاعلاً يُمكن الشركات من الصمود والنمو في بيئة أعمال مضطربة، وتُعد وسيلة رئيسة لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات المتغيرة، حيث تمنح المؤسسات المرونة وسرعة الاستجابة وتمكنها من إعادة توجيه مسارها الاستراتيجي باستمرار وابتكار أساليب جديدة، في ظل هذه الظروف، يصبح تبني نهج الرشاقة الاستراتيجية أمراً ضرورياً للمؤسسات التي تسعى للبقاء والازدهار. في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتقلبات السريعة، يتعين على المؤسسات إجراء تدخلات مدروسة ومبتكرة لضمان البقاء والنجاح، يتطلب هذا التكيف المستمر تغيير أساليب العمل وطرق التفكير لمواكبة التغيرات السريعة وتلبية احتياجات السوق المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات الحفاظ على المرونة والقدرة على التكيف مع التطورات الجديدة، وتعديل اتجاهها الاستراتيجي بشكل مستمر لمواجهة التحديات الناجمة عن العولمة والتقدم التكنولوجي والتغيرات في احتياجات العملاء، في ظل هذه الظروف، تبرز الرشاقة الاستراتيجية كأحد المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث تمكنها من التكيف السريع والفعال مع التغيرات وتحقيق النمو والنجاح على المدى الطويل. وأشارت وكالة (S&P) إلى أن الأداء القوي لكل من القطاع المصرفي وقطاع الصكوك ساهم في نمو الصناعة بنسبة ١٠.٦٪ على أساس سنوي في عام ٢٠٢٤، حيث تجاوز إجمالي قيمة الصكوك القائمة حاجز التريليون دولار لأول مرة في شهر نوفمبر الماضي. تواجه المؤسسات الحكومية تحديات غير مسبوقة في تحقيق رسالتها، وتتطلب هذه التحديات تحقيق التميز التنظيمي الشامل من خلال إجراء تحديثات داخلية والتركيز على استثمار الفرص وتعزيز القدرات المميزة، إذ يمكن تعزيز الرشاقة الاستراتيجية لتمكين المؤسسات من التصرف بسرعة ولباقة في مواجهة التغيرات والتحديات، حينها برزت الصناعة المالية الإسلامية كمجال منافس ومؤثر في الأسواق المالية، وتعد الصكوك أحد أهم أدوات التمويل الإسلامي الحديثة، وتم تصميم الصكوك كبديل للأسهم والسندات، وتستخدم لتمويل المشاريع الاقتصادية الكبيرة مثل إنشاء الجسور والمطارات والجامعات والمجمعات السكنية والمشاريع الزراعية والتصنيع، كما استطاعت الصكوك أن تفرز نفسها في أسواق المال العالمية، حيث بلغ إجمالي حجم إصداراتها عالمياً نحو (٩٧٩.٢٠٩ مليار دولار). ويتركز سوق الصكوك بشكل واضح في دول جنوب شرق آسيا، ودول الخليج العربية، وهذا النمو السريع في سوق الصكوك جعل العديد من الدول تدمج التعاملات الإسلامية في منظومتها المالية وتستهدف بها السوق الجديدة بغية تحقيق المزيد من الازدهار

وللتقدم الاقتصادي، أذ تعد السودان أول دولة تُصدر صكوكاً إسلامية عام ٢٠٠٠ ، وبريطانيا الدولة الأولى من خارج العالم الإسلامي التي تصدر صكوكاً إسلامية عام ٢٠١٤، بقيمة ٢٠٠ مليون جنيه استرليني. وبلغ إجمالي إصدارات الصكوك ١٩٣.٤ مليار دولار في ٢٠٢٤ بانخفاض طفيف من ١٩٧.٨ مليار دولار في ٢٠٢٣.

١. المبحث الأول:

١.١ منهجية البحث

تمثل المنهجية خارطة الطريق التي سلكها البحث للوصول الى أهدافه المحددة وتتضمن الآتي:-

١.١.١ إشكالية البحث

تعد مشكلة تمويل مشروعات البنية التحتية والاستثمارية من اكبر المشكلات التي تعوق محاولات التنمية المستدامة وبرامج الإصلاح الاقتصادي، وقد اثبتت التجارب بعض الدول مع الصكوك الاسلامية هي الوسيلة المثلى لتمويل المشاريع التنموية والاعتماد على المدخرات الوطنية، وان محاولة الحصول على القروض الخارجية يدخل الدولة في تعثر يصعب الخروج منه، فضلاً عن الشروط المجحفة التي تفرضها الدول المقرضة، لذلك لا بد من البحث عن بدائل وطنية لتوفير التمويل اللازم لعملية التنمية المستدامة، فأن الرقابة الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في الخروج من المواقف الصعبة وإيجاد البدائل منها اصدار الصكوك الإسلامية لتمويل مشروعات البنية التحتية لتحقيق التنمية المستدامة.

وبناءً على ما تقدم فأن البحث يعالج مشكلة أساسية ومحددة تتمثل في تحديد الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الحكومات والذي يمكن ان تقوم بأصدار الصكوك الإسلامية في توفير التمويل اللازم للتنمية الاقتصادية.

من هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في السعي للإجابة على التساؤل الرئيس

ومفاده: ما هو تأثير الصكوك الإسلامية كأداة من أدوات الرقابة الاستراتيجية على التنمية المستدامة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

١. ما مدى تطبيق الرقابة الاستراتيجية في وزارات الحكومة العراقية؟

٢. ما تأثير الرقابة الاستراتيجية في التنمية المستدامة في وزارات الحكومة العراقية؟

وعليه يمكن توصيف مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

أولاً: هل تمتلك الحكومة العراقية القدرة على تفعيل الصكوك الإسلامية؟

ثانياً: ما هي متطلبات اصدار الصكوك الإسلامية من ناحية القوانين والضوابط والملاكات ونظم المعلومات والتوعية والتثقيف

بهدف تعزيز التنمية المستدامة؟

٢.١.١ أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:-

أ. تحديد مفهوم كل من الرقابة الاستراتيجية والصكوك الإسلامية باعتبارها أسلوب تمويلي يعمل كبديل ذو كفاءة عالية عن السندات التقليدية.

ب. ابراز إمكانية الاعتماد على الصكوك الإسلامية في تمويل مشروعات البنية التحتية.

ج. استعراض اهم التجارب الدولية المعاصرة للصكوك الإسلامية كأداة تمويلية ذات كفاءة اقتصادية.

د. استخلاص نتائج وتوصيات من واقع خبرة التجارب الدولية في مجال اصدار وتداول الصكوك الإسلامية في تحقيق التنمية المستدامة.

٣.١.١ أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من الحاجة المتزايدة الى بدائل تمويلية خاصة في ظل الظروف التي يمر بها البلد والبحث عن آليات جديدة والتي تساعد الاستراتيجية الوطنية في تحقيق التنمية المستدامة، وتبرز أهمية البحث بتفعيل ووضع خطط استراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة وكيفية الاستفادة منها في تجاوز الازمات منها الاقتصادية والمالية وتحديد الرؤى والاهداف المستقبلية المأمول تحقيقها، وتكمن أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:-

أولاً: التركيز في وضع استراتيجيات جديدة لتحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً: الأبعاد والنتائج المهمة التي تحققها الرقابة الاستراتيجية.

ثالثاً: تطبيق الرقابة الاستراتيجية وأخذها بعداً إستراتيجياً من خلال تجاوزها للآزمات.

رابعاً: المزايا الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها الصكوك الإسلامية ودفعها باتجاه تحقيق التنمية المستدامة.

٤.١.١ فرضية البحث

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة يتطلب تحديد الفرضية الرئيسية التي يركز عليها البحث وهي :-

تلعب الرقابة الاستراتيجية دوراً مهماً في تفعيل الصكوك الإسلامية لتعزيز التنمية المستدامة

٥.١.١ مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالحكومة العراقية والعينة بمؤسسات الدولة في الجمهورية العراقية.

٦.١.١ مبررات اختيار المتغيرات

أ- أهمية الرقابة الاستراتيجية ودورها الجوهري في التنمية المستدامة.

ب- أهمية موضوع الصكوك الإسلامية ودورها في تنشيط وتطوير الاقتصاد الوطني.

ج- تفعيل العلاقة بين المؤسسات الحكومية وتعزيز دورها في تطوير النشاط الأستثماري.

٧.١.١ حدود البحث

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث في جمهورية العراق، اما الحدود الزمانية فتتمثل في الفترة ٢٠١٩ - ٢٠٢٤.

٨.١.١ محتويات البحث

قسم البحث لاربعة مباحث تطرق الأول الى منهجية البحث العلمي والدراسات السابقة، وتضمن المبحث الثاني الجانب النظري من مفاهيم ونظريات ومعوقات ومميزات المتغيرات الثلاثة وكيفية وضع الاستراتيجيات في بناءها والمخاطر التي قد تتعرض لها، وتطرق المبحث الثالث الى التجارب والممارسات الدولية لتمويل مشروعات التنمية، فيما غطى المبحث الرابع والذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

٢.١ الدراسات السابقة

أ. دراسة فياض عبد المنعم حسانين (٢٠١٢)، بعنوان «أهمية الصكوك الإسلامية في تمويل الموازنة العامة». تناولت هذه الدراسة تحليل دور الصكوك الإسلامية في تنمية المدخرات وتوجيه الاستثمارات وأهميتها في تطوير الهياكل التمويلية والأنشطة الاستثمارية للمصارف الإسلامية، وتوفير الموارد الأساسية لتغطية العناصر الأساسية لاحتياجات الحكومة، إذ

حددت الدراسة ماهية الصكوك الإسلامية وأنواعها وخصائصها وأسس إصدارها وتداولها وأهميتها للمصارف الإسلامية ودورها في تطوير السوق وزيادة الموارد للاحتياجات الاستثمارية للمؤسسات الخاصة والحكومية، والتعرف على تجارب إصدار الصكوك على مستوى بعض الدول، والمشكلات التي تواجهها، وخلصت الدراسة إلى مدى أهمية التحكم بالصكوك الإسلامية، وتفعيل دورها على المستوى المصرفي، والسوق المالي، والاقتصاد القومي والمالية العامة.

ب. السعيد بريكة، سناء رابطي (٢٠١٧)، بعنوان «دور الصكوك الإسلامية في تحقيق التنمية الاقتصادية - تجربة السودان نموذجاً»، هدفت الدراسة إلى إبراز دور الصكوك الإسلامية في تحقيق التنمية الاقتصادية باعتبارها أداة لتمويل وتعبئة الموارد المالية بطريقة شرعية، وقد تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على تجربة السودان، وذلك باستعراض أهم الصكوك التي أصدرتها حكومة السودان، وخلصت الدراسة إلى أن الصكوك الإسلامية تتعلق بالعديد من احتياجات الموارد المالية في دولة السودان من عجز الموازنة، وتمويل مشروعات البنية التحتية، وتنشيط سوق الخرطوم للأوراق المالية.

ج. دراسة عبد المقصود، (٢٠١٨)، بعنوان «الصكوك الإسلامية كأداة للتمويل وأثرها على النمو الاقتصادي». هدفت الدراسة إلى معرفة دور الصكوك الإسلامية كأداة للتمويل في النمو الاقتصادي، حيث تناولت تجارب دولية حقيقية لإصدار تلك الصكوك في كل من ماليزيا والإمارات العربية المتحدة، وذلك في الفترة الزمنية من عام ٢٠١٥م إلى عام ٢٠١٧، وتم إجراء دراسة عينة من مجموعة من المؤشرات العامة، وهي: الناتج المحلي الاجمالي عدد السكان والاستثمار الاجنبي المباشر، حيث تم اعداد نموذج قياسي باستخدام برنامج E-7 views7، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية والناتج المحلي الاجمالي كمؤشر معبر عن النمو الاقتصادي.

د. دراسة أبوبكر، (٢٠٢٠)، «الصكوك الخضراء: أدوات التمويل المستدام لتطوير البنية التحتية في إندونيسيا»، أتاحت أهداف التنمية المستدامة فرصاً لإصدار الصكوك الخضراء كبديل تمويلي مستدام لتطوير البنية التحتية في إندونيسيا، تأتي هذه الفرصة في سياق زيادة الوعي بمفهوم التنمية المستدامة وظهور سوق استثماري جديد يركز على الاستثمارات "الخضراء"، حللت الدراسة دور الصكوك الخضراء في تمويل البنية التحتية الخضراء في إندونيسيا، واستندت في ذلك إلى نموذج السندات الخضراء للبنك الدولي، وخلصت الدراسة إلى أهمية تطوير إطار قانوني للصكوك الخضراء يضمن استيفاء المشاريع لمعايير البنية التحتية الخضراء، مما يعزز من فرص الاستثمار المستدام في إندونيسيا.

هـ. دراسة Hussein , (٢٠٢٥) « أثر الرقابة الاستراتيجية على فعالية عملية اتخاذ القرار»،

The Impact of Strategic Agility on the Effectiveness of Decision-Making Process.

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير الرقابة الاستراتيجية على فعالية عملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية الأردنية، وشملت عينة من الموظفين العاملين في هذه البنوك، حيث تم توزيع ٣٥٠ استبياناً واسترداد ٢١٠ استبيانات صالحة للتحليل، استخدمت الدراسة برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الاستراتيجية، بما في ذلك المرونة والسرعة والقدرات التنظيمية، على فعالية عملية اتخاذ القرار في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تخصيص الموارد الاستراتيجية لمواكبة التغيرات الطارئة، والتعاون والتنسيق الفعال بين الإدارات والفروع لتعزيز فعالية اتخاذ القرار.

و. دراسة Mueller ، (٢٠٢٥) بعنوان « الرقابة الاستراتيجية - قدرة عاجلة لنجاح ابتكار نموذج الأعمال؟ نموذج عملية مفاهيمي وإطار نظري »،

Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework.

أصبحت الرشاقة الاستراتيجية قدرة أساسية للشركات الراسخة للتغلب على تحديات ابتكار نماذج الأعمال في البيئات الديناميكية، وطورت الدراسة نموذج عملي مفاهيمي وإطاراً نظرياً لاستكشاف التفاعل بين الرشاقة الاستراتيجية ويوفر النموذج العملي المفاهيمي تحليلاً عملياً خطوة بخطوة لكيفية تمكين ثلاث قدرات ميتا لـ الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، ومرونة الموارد، مراحل بدء الأفكار، التكامل، والتنفيذ لابتكار نماذج الأعمال، واستكشاف العلاقات بين هذه القدرات الميتا ودمج عوامل معدلة مثل ديناميكية السوق، وعوامل تمكينية مثل القدرات الرقمية، من خلال نهج نظري، تقوم الدراسة بتجميع الأدبيات الأساسية والحديثة لاستنتاج المفاهيم الرئيسية والافتراضات، مما يقدم رؤية جديدة حول التفاعلات الديناميكية بين الرشاقة الاستراتيجية وابتكار نماذج الأعمال ومعالجة الفجوات.

ز. دراسة سورياني وآخرون، (٢٠٢١)، بعنوان، «الصكوك والسياسة النقدية انتقال في إندونيسيا/ دور سعر الأصول والصراف»، هدفت الدراسة إلى تحليل دور الصكوك في السياسة النقدية وآلية انتقالها من خلال قناتي أسعار الأصول وأسعار الصراف في الاقتصاد الإندونيسي، استخدمت الدراسة إطار عمل السببية لنموذج تصحيح الخطأ المتجه متعدد المتغيرات لتحليل العلاقات بين الصكوك ومتغيرات السياسة النقدية مثل النمو الاقتصادي، التضخم، أسعار الفائدة، ومؤشر أسعار الأسهم. توصلت النتائج إلى أن الصكوك لا تسبب تضخماً من خلال قناتي أسعار الأصول وأسعار الصراف، ولكن لها علاقة سببية ثنائية الاتجاه مع النمو الاقتصادي من خلال هاتين القناتين، كما وجدت الدراسة علاقة سببية بين الصكوك ومتغيرات السياسة النقدية مثل أسعار الفائدة وأسعار الأسهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أسواق الصكوك المحلية والعالمية لتعزيز استدامة تطوير سوق رأس المال الإسلامي في إندونيسيا.

٣.١ ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوعات مهمة في النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة من خلال الصكوك الإسلامية، ولكن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو في دور الرشاقة الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسات الحكومية وسرعتها في التنبؤ والاستجابة في بيئة سريعة التغير والقدرة على التحرك بخفة ومرونة والتكيف والتحسين المستمر واستثمار الفرص لصالحها مما تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

٢. المبحث الثاني: الجانب النظري

١.٢ الرشاقة الاستراتيجية

١.١.٢ تعريف الرشاقة الاستراتيجية

كان أول ظهور لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية Strategic Agility على يد الباحثة Aleda V. Roth في بحث منشور لها في عام ١٩٩٦ (وفيه عرفت الرشاقة الاستراتيجية على أنها " قدرة الشركة على إنتاج المنتجات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب، من خلال اقتصاديات المعرفة وحيارة الشركة لمجموعة مشتركة من القدرات الرئيسية التي يجب أن تتوفر بها وهي الجودة والمرونة والاستباقية والسرعة في التسليم وقيادة الأسعار. " (الغراب، ٢٠٢٢) وفي عالم اليوم، شديد التغير والتعقيد، تعيش المؤسسات العامة والخاصة في ظل ظروف عمل صعبة، بسبب التقلبات المتسارعة في عناصر بيئتها الخارجية، على سبيل المثال لا الحصر (التكنولوجية والاقتصادية والسياسية، وتوجهات وميول جمهورها، وسقف توقعاتهم)، إذ باتت هذه المؤسسات في تحد وصرع مستمرين لضمان بقائها وتحقيق أهدافها، وبدأت في بذل المزيد من الجهود الرامية لتعزيز مرونتها، وبقاؤها

في حركة سريعة واستباقية، مما أدى الى رفع حالة الاهتمام بالرشاقة الإستراتيجية باعتبارها الضامن الرئيس لنجاح محاولاتها للتكيف مع بيئة عملها المتغير (Hameed et al., 2022)، فالرشاقة الإستراتيجية هي بناء جديد نسبياً في مجال الإدارة الإستراتيجية التي تطبق مفهوم الرشاقة (المرونة والسرعة) على إستراتيجية العمل (Reed, 2021). أذ تم تعريفها على أنها الاستجابة بسرعة لتلبية احتياجات العملاء واتخاذ قرارات فاعلة حولها (Saeed, 2022)، وعرفت على أنها قدرة المنظمة على توقع التغييرات في بيئتها والاستشعار بها، بل والاستجابة لها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وتنفيذها بفاعلية (Gao et al., 2021) أو هي قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، والمرونة والقابلية على التكيف، والاستشعار والاستجابة للتغييرات والتعلم من التجربة، ودمج وجهات النظر، بالإضافة الى المعرفة المتنوعة (Islam et al., 2021) وعرفوها Sorokina et al., (2020) بأنها القدرة على الاستجابة بسرعة وبشكل فاعل للتغييرات غير المتوقعة في البيئة، مع الاستمرار في التركيز على الأهداف طويلة المدى للمؤسسة. وفي الآونة الأخيرة، أدخل المؤلفون الذين يبحثون عن رشاقة القطاع العام مصطلح الرشاقة الاستراتيجية بالنسبة لمؤسسات القطاع العام، وتشير إلى القدرة على التحديد والاستجابة بشكل استباقي لتحديات السياسات الناشئة لتجنب الأزمات غير الضرورية وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية والهيكليّة بطريقة منظمة وفي الوقت المناسب (Ludviga & Kalvina, 2023) ومن خلال الباحثين السابقين يمكن تعريف الرشاقة الإستراتيجية كحالة تنظيمية تعكس قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الفاعلة بالوقت المناسب، بهدف الانسجام والتكيف السريع، من خلال الاستشعار والاستجابة للتغيرات غير المتوقعة التي تحدث في بيئة عملها، فالمؤسسة الرشيقة تمتلك رؤية واضحة بتحقيق أهدافها، وتلبية احتياجات وتوقعات عملائها المتجددة بسرعة، وتبقى متيقظة لاستغلال الفرص المتاحة من خلال تخصيص الموارد اللازمة للحفاظ على القدرة التنافسية، ويتمكن من تغيير توجهاتها الاستراتيجية بمهارة، مما يقودها الى نجاحها وبقاؤها على المدى الطويل، وتحقيق التميز التنظيمي المنشود، عليه يتطلب النجاح اليوم الرشاقة والدافع لإعادة التفكير باستمرار، وإعادة التنشيط، والتفاعل، وإعادة الابتكار.

٢.١.٢ أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تعكس الرشاقة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على الإدراك والاستجابة للتهديدات والفرص الخارجية أو الداخلية (Angelopoulos & Kontakou, 2021) وتعتبر جائحة (COVID-19) التوضيح الأحداث على الآثار البعيدة المدى وتحديات التغيير بالإضافة إلى إلحاح الاستجابات الفاعلة للتغيرات وخاصة غير المتوقعة في البيئة، ومن هنا برزت أهمية الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق فاعلية أي منظمة (Otieno & Gulali, 2022) وتتجسد أهمية الرشاقة الاستراتيجية في مساهمتها الرئيسة، مما يساعد في تعزيز المرونة التنظيمية، باعتبارها محرك ومن ناحية أخرى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات، والتعافي من النكسات، والحفاظ على الأداء في مواجهة الشدائد، من خلال كونها مرنة، بل والاستجابة بسرعة للأحداث غير المتوقعة، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية أو الأوبئة العالمية، والتعافي منها بشكل سريع (Li and Li, 2020)، كما تمكن الرشاقة الاستراتيجية المؤسسات من التطوير المستمر وتكييف نماذج أعمالها واستراتيجياتها وقدراتها للبقاء وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، وضمان بقاؤها ونجاحها على المدى الطويل (Teece, 2018)، كما تمنح الرشاقة الإستراتيجية المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق، من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات اللازمة بدرجات عالية من الاستقلالية، وتجسد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر، فهي تعد المؤسسة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل، وتطوير المهارات، وإعادة التعبئة، والتنظيم، وإزالة الحواجز أمام ذلك التغيير. (Ojha, 2008).

٣.١.٢ أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

اعتمد الباحثون الأبعاد التالية وهي:

(١) **الحساسية الاستراتيجية Strategic Sensitivity** : تتعلق بدرجة اليقظة حول استكشاف الفرص واستغلالها، فالمؤسسات الرشيقة استراتيجياً هي القدرة على تغيير الاتجاه بسرعة من خلال حساسيتها المتزايدة للتطورات الاستراتيجية، وتمثل وعياً مكثفاً للاتجاهات الخارجية جنباً إلى جنب مع عملية استراتيجية تشاركية داخلياً، واستباقية بطبيعتها، وتتضمن عملية إستراتيجية مفتوحة، ويقظة عالية، وتوجهاً مستقبلياً، من خلال استكشاف المفاهيم الخاصة بكيفية استخدام الجمهور للمنتجات والخدمات المستقبلية (Reed, 2021) ويمكن تعريف الحساسية الاستراتيجية على أنها الوعي الشديد بالبيئة الخارجية من قبل المؤسسة وتوقع الفرص المتاحة بهدف استغلالها، والمشاركة النشطة مع أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتحقيق التطور، كما وضحها (الغراب، ٢٠٢٢) بأنها قدرة المؤسسة على رصد وفهم التغيرات البيئية واستشعار التهديدات والفرص المستقبلية للشركة في بيئة الأعمال.

(٢) **الاستجابة الإستراتيجية: Strategic response** وتعنى مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة الفورية كرد فعل أو استجابة استباقية للتغيرات فى بيئة الأعمال، وذلك من خلال إعادة ضبط الاتجاه الاستراتيجي لها، وإعادة تشكيل وتخصيص كافة مواردها ونظمها وقدراتها بسرعة تتناسب مع سرعة تلك التغيرات وذلك من أجل مواجهة التهديدات واستغلال الفرص المتولدة من تلك التغيرات. (الغراب، ٢٠٢٢)

(٣) **وضوح الرؤية Vision Clarity** : أي رؤية واضحة ومقنعة لأهداف المؤسسة تجسد هدفها الاستراتيجي (Sampath & Krishnamoorthy, 2017)، فالرؤية بالإضافة الى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، تجسد دليل يوجهها نحو أولوياتها المالية (Al-Qadi, 2023)، كما وتعتبر الرؤية محرك أساسي للعمل على مختلف المستويات، ويجعل المؤسسة قادرة على تحقيق غاياتها، وتزودها بالسرعة المطلوبة للتنفيذ، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات أعلى في الأداء (Abu-Radi & Al-Hawajreh, 2013)، علاوة على ذلك، فوضوح الرؤية هو العامل الأكثر تأثيراً في قدراتها (Khoshnood & Nematizadeh, 2017).

(٤) **القدرات الأساسية/الجوهرية Intrinsic Capabilities** : يؤثر عدم فهم القدرات الأساسية التنظيمية على مساعي المؤسسات لاستغلال الفرص، بمعنى إذا لم تكن المؤسسة على دراية بقدراتها الأساسية، فإنها تسعى وراء الفرص التي ليست مستعدة للاستفادة منها . (Abuanzeh et al., 2022; Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، ويمكن تعريف القدرات الجوهرية العامة بأنها: نتاج الخبرة والتعليم التنظيمي المتراكم في المؤسسة والذي ينتج عن المعارف، والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية، أما القدرات الجوهرية الخاصة: فهي التنفيذ المبدع والأداء الفائق للنشاطات الداخلية، والتي تتصف بأنها قدرات راسخة وثابتة في المؤسسة، وليست عرضية أو طارئة، وإن هذا التنفيذ يضمن للمؤسسة تحقيق الربحية والتنافسية (Van & Thaens, 2008)، كما وتتخذ القدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة مثل: (المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها)، وتزود القدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الإستراتيجية، حيث إذا لم تفهم المؤسسة مقدراتها الجوهرية فإنها تكون غير مستعدة لاستغلال الفرص المتاحة، لذلك يجب على المؤسسات امتلاك القدرات الجوهرية الخاصة التي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة من خلال إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية للمؤسسة. (Dess et.al, 2008)

٥) **المسؤولية المشتركة Shared Responsibility** : تقيس المسؤولية المشتركة علاقات المؤسسة مع العملاء للمساعدة في خلق قيمة لهم (Abuanzeh et al., 2022; Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، كما وتشير إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج ومخرجات تمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمؤسسة من خلال بناء علاقات مع شركائها (Khoshnood & Nematizadeh, 2017)، وتتضمن المسؤولية المشتركة استخدام الأخطاء كفرصة للتعلم وتحسين الخدمات، وتوفير المعلومات التي تهم العملاء بسهولة، وتشجيع أعضاء فريق المشروع على تحسين سلوك العملاء، وإشراكهم في تخطيط المشاريع وتنفيذها. (Esazadeh et al., 2020)

٦) **الالتزام الجماعي Collective Commitment** : ويقصد به مدى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة وبصفة جماعية في كافة أرجاء المؤسسة وخاصة في فريق الإدارة العليا عند تفهم التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية مع عدم طغيان المصالح الشخصية أو ظهور عوامل القوة أو السيطرة داخلها، وكذلك وجود تعاطف وثقة متبادلة بين أعضاء الإدارة العليا وجميع أعضاء المؤسسة تعمل على تقليل مقاومة التغيير، وتسهيل عملية تبني وتطبيق قرارات الإدارة العليا في كافة المستويات الإدارية مما يعمل على زيادة سرعة استجابة المؤسسة للفرص الناشئة دون أن تعرقلها الخلافات الداخلية والسياسات الشخصية والصراعات داخلها. (الغراب، ٢٠٢٢)

٤.١.٢ محددات الرشاقة الاستراتيجية

إن الرشاقة الاستراتيجية والأعمال الرشيقة تحتاج إلى قادة الذين يضعون الاستراتيجيات التكتيكية ويتواصلون بشكل جيد، مما يمكن الفرق من تحديد الفرص لتنفيذ هذه الاستراتيجيات بطرق مبتكرة وغير متوقعة سابقاً، يعد اكتشاف واستغلال فرص السوق الجديدة أمراً أساسياً للرشاقة الاستراتيجية، هذا ما يسميه المتحدث الأسترالي الشهير في القيادة "Steve Denning" ابتكارات إنشاء السوق". يقول إن ابتكارات إنشاء السوق هي ابتكارات تفتح أسواقاً لم تكن موجودة من قبل، والدور الذي تقوم به المؤسسة في السوق هو بطبيعته أمر عابر، فلم تعد الشركات تتمتع بترف الهيمنة على السوق بمنتج واحد كما كانت من قبل.

٢.٢ الصكوك الإسلامية

١.٢.٢ مفهوم الصكوك الإسلامية

تعتبر الصكوك الإسلامية وثائق متساوية القيمة تمثل حصصاً شائعة في ملكية أعيان أو منافع أو خدمات أو في موجودات مشروع معين أو نشاط استثماري خاص، وذلك بعد تحصيل قيمة الصكوك وقفل باب الاكتتاب وبدء استخدامها فيما أصدرت من أجله. المعيار الشرعي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية (AAOIFI) رقم «١٧»: صكوك الاستثمار» فهي أوراق مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، تعطي لحاملها ملكية حصة في مشروع منجز أو قيد الإنشاء والتطوير أو في استثمار معين، وهذا يمثل الركيزة الأساسية للصكوك المصدرة. وبرزت الصكوك الإسلامية كواحدة من أهم الأدوات المالية، واستقطبت الصكوك مستثمرين من دول ومؤسسات مختلفة من جميع أنحاء العالم، وأصبحت منافسة للسندات في الاستثمار التقليدي ومتاحة للجميع أفراداً ومؤسسات وحكومات. وتعددت تعريفات الصكوك ولكنها تشترك في أنها أوراق مالية (ذات قيمة متساوية عند إصدارها وغير قابلة للتجزئة، وقابلة للتداول)، ومحددة المدة، وتمثل حصصاً شائعة في ملكية (أعيان أو منافع أو خدمات أو في موجودات مشروع معين أو نشاط استثماري أو نقود أو ديون أو مزيح منها)، وتخول مالكيها منافع وتحمله مسؤوليات بمقدار ملكيته. وتختلف الصكوك عن السندات في أن الأخيرة تُمثل قرضاً في ذمة مصدرها ويتعهد مصدرها بدفع فائدة دورية لحاملها في تواريخ الاستحقاق وتضمن استرداد رأس المال عند إطفائها في نهاية مدتها بغض النظر عن نتائج المشروع الممول بواسطتها ويتم تقييمها بناءً على الجدارة الائتمانية للمصدر

(المقترض). تعتبر ماليزيا أكبر سوق للصكوك (حيث صدر بها ثلاثة أرباع الصكوك الإسلامية العالمية في العقد الماضي)، تنشط شركات النفط والغاز بشكل كبير في إصدار الصكوك، مثل: أرامكو السعودية وبتروناس الماليزية والتي أصدرت صكوكاً بالمليارات. (راشد، ٢٠٢١)

٢.٢.٢ أهمية الصكوك الإسلامية

ازدادت أهمية إصدار الصكوك الإسلامية نتيجة العديد من العوامل، من أبرزها:

١. إتاحة الفرصة أمام البنوك المركزية لاستخدام الصكوك الإسلامية ضمن أطر السياسة النقدية وفقاً للمنظور الإسلامي بما يساهم في امتصاص السيولة، ومن ثم خفض معدلات التضخم، وتوفير مصدر تمويل للمساعدة في تغطية جزء من العجز في الموازنة بشكل غير مباشر، وإتاحة الفرصة أمام المؤسسات المالية الإسلامية لإدارة السيولة الفائضة لديها.
٢. تلبية احتياجات الدولة من السيولة في تمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية بدلاً من الاعتماد على سندات الخزينة والدين العام.
٣. تساعد في تحسين ربحية المؤسسات المالية والشركات ومراكزها المالية، وذلك لأن عمليات إصدار الصكوك الإسلامية تعتبر عمليات خارج الميزانية ولا تحتاج لتكلفة كبيرة في تمويلها وإدارتها، وبما يساعدها في التوسع في أنشطتها الاستثمارية ويمكنها من استخدامها في منتجات إعادة التمويل.
٤. الصكوك أداة تساعد على الشفافية، وتحسين بنية المعلومات في السوق، لأنه يتطلب العديد من الإجراءات، ودخول العديد من المؤسسات في عملية الإقراض، مما يوفر المزيد من المعلومات في السوق.
٥. تسهم الصكوك في جذب شريحة كبيرة من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال التي ترغب في التعامل وفق صيغ تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية.
٦. المساهمة في تطوير أسواق المال من خلال طرح أوراق مالية قابلة للتداول، وإنشاء صناديق استثمارية والمساهمة في تعزيز ثقافة الاستثمار والادخار، من خلال طرح الاستثمار في الصكوك للمواطنين، ويحصل المستثمرين في الصكوك عادةً على أرباح أعلى من الاستثمار في المصارف، مقارنة بأسعار الربح للمنتجات التقليدية، وسهولة تسيلها.

٣.٢.٢ أهداف الصكوك الإسلامية

تتمثل الأهداف الأساسية لإصدار الصكوك الإسلامية فيما يلي:

- ١) المساهمة في جمع رأس مال تمويل إنشاء مشروع استثماري من خلال تعبئة موارده من المستثمرين، وذلك من خلال طرح صكوك وفق مختلف صيغ التمويل الإسلامية في أسواق المال لتكون حصيلة الاكتتاب فيها رأس مال المشروع.
- ٢) تسعى إلى الحصول على السيولة اللازمة لتوسيع قاعدة المشاريع وتطويرها، وهو الإجراء الذي يتم بموجبه تحويل الأصول المالية للحكومات والشركات إلى وحدات تتمثل في الصكوك الإسلامية، ومن ثم عرضها في السوق لجذب المدخرات لتمويل المشاريع الاستثمارية طويلة الأجل.
- ٣) تحسين القدرة الائتمانية والهيكل التمويلي للمؤسسات المصدرة للصكوك.
- ٤) إتاحة الفرصة للراغبين في الاستثمار على أساس المشاركة في نتائج عمليات الاستثمار.
- ٥) تنويع مخاطر المحفظة الاستثمارية.

٤.٢.٢ خصائص الصكوك الإسلامية

هناك خصائص تميز الصكوك الإسلامية عن غيرها من أدوات الاستثمار الأخرى، ساهمت في انتشارها انتشاراً واسعاً، تتمثل في مايلي:

(١) تقوم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة: إن مقتضى المشاركات التي يقوم عليها مبدأ إصدار الصكوك من حيث العلاقة بين المشتركين فيها هو الاشتراك في الربح والخسارة بصرف النظر عن صيغة الاستثمار المعمول بها، حيث تعطي لمالكها حصة من الربح، وليس نسبة محددة مسبقاً من قيمتها الاسمية، وحصة حملة الصكوك من أرباح المشروع أو النشاط الذي تموله تحدد بنسبة مئوية عند التعاقد، فمالكوها يشاركون في غنمها حسب الاتفاق المبين في نشرة الإصدار، ويتحملون غرمها بنسبة ما يملكه كل منهم، وفقاً لقاعدة الغنم بالغرم.

(٢) وثائق تصدر بأسم مالكيها بفئات متساوية القيمة: تصدر الصكوك بفئات متساوية القيمة لأنها تمثل حصصاً شائعة في موجودات مشروع معين أو نشاط استثماري خاص، وذلك لتيسير شراء وتداول هذه الصكوك، وبذلك يشبه الصك الإسلامي السهم الذي يصدر بفئات متساوية ويمثل حصة شائعة في صافي أصول الشركة المساهمة، كما أنه يلتقي في ذلك مع السندات التقليدية والتي تصدر بفئات متساوية.

(٣) تصدر وتتداول وفقاً للشروط والضوابط الشرعية: تخصص حصيلة الصكوك للاستثمار في مشاريع تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية، كما أنها تقوم على أساس عقود شرعية وفقاً لصيغ التمويل الإسلامية كالمشاركات والمضاربات وغيرها، بضوابط تنظم إصدارها وتداولها.

(٤) أداة استثمارية ذات كفاءة وفاعلية لأنها انعكاس لنتيجة عمل المشاريع الممثلة للصكوك.

(٥) تعد من أفضل الصيغ لتمويل المشاريع الكبيرة التي يصعب تغطية احتياجاتها من خلال صيغ التمويل الإسلامي الأخرى.

(٦) تعد من أدوات إدارة السيولة في حالتها العجز والفائض، حيث يتم بواسطتها تصكيك بعض الموجودات المدرة للدخل من خلال بيعها للمستثمرين.

(٧) يتحمل حملة الصكوك مخاطر الاستثمار كاملة، ويتحمل الأعباء والتبعات المترتبة على ملكية الموجودات الممثلة في الصك، سواء كانت الأعباء مصاريف استثمارية، أو هبوطاً في القيمة، أو مصروفات الصيانة، أو اشتراكات التأمين التكافلي.

٥.٢.٢ أنواع الصكوك الإسلامية

الصكوك الإسلامية هي أدوات مالية إسلامية تتماشى مع الشريعة الإسلامية، وتستخدم لتمويل المشاريع والاستثمارات المختلفة. تعتمد الصكوك على مفهوم المشاركة في الأصول أو المشاريع، حيث يتم إصدار صكوك تمثل ملكية جزئية في الأصول أو المشاريع، ويحصل حاملو الصكوك على عائدات مالية بناءً على أداء الأصول أو المشاريع.

(١) **صكوك المرابحة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لتمويل شراء سلعة المرابحة وتصبح سلعة المرابحة مملوكة لحملة الصكوك.

(٢) **صكوك المشاركة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في إنشاء مشروع أو تطوير مشروع قائم أو تمويل نشاط على أساس عقد من عقود المشاركة ويصبح المشروع أو موجودات النشاط ملكاً لحملة الصكوك في حدود حصصهم وتدار صكوك المشاركة على أساس الشركة أو على أساس المضاربة أو على أساس الوكالة بالاستثمار.

٣) **صكوك الاستصناع:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلة الاكتتاب فيها في تصنيع سلعة ويصبح المصنوع مملوكاً لحملة الصكوك مثل (بناء مجمع سكني، انشاء مطار، انشاء طرق سريعة، انشاء مشاريع صناعية...الخ).

٤) **صكوك إجارة:** وهي تتعلق بالأصول المؤجرة، وتحمل قيماً متساوية، ويصدرها مالك العين المؤجرة أو وكيله. ومقصود المعاملة هو بيع العين المؤجرة عن طريق الصكوك ليصبح حاملوها هم ملاك الأصل، والمستفيدون من ريع تأجيرها. (عاشور، ٢٠٢١)

٥) **صكوك سلم:** هي متعلقة بتوفير تمويل لرأس المال العامل لتمكين الجهة المصدرة من البدء في عملية الإنتاج أو لتطوير أو زيادة نشاطها أو إضافة خطوط إنتاج، وتصبح سلعة السلم مملوكة لحملة الصكوك (عاشور، ٢٠٢١)

٦) **صكوك المزارعة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلة الاكتتاب فيها لتمويل مشروع على أساس المزارعة ويصبح لحملة الصكوك حصة في المحصول وفق ما حدده العقد.

٧) **صكوك المساقاة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في سقي اشجار مثمرة والانفاق عليها ورعايتها على اساس عقد المساقاة ويصبح لحملة الصكوك حصة من الثمر وفق ما حدده العقد.

٨) **صكوك المغارسة:** هي وثائق متساوية القيمة يتم إصدارها لاستخدام حصيلتها في غرس اشجار وفيما يتطلبه هذا الغرس من أعمال ونفقات على أساس عقد المغارسة ويصبح لحملة الصكوك حصة في الارض والغرس.

٩) **صكوك المضاربة:** هي وثائق مشاركة تمثل مشروعات او أنشطة تدار على اساس المضاربة بتعيين مضارب من الشركاء او غيرهم لادارتها.

٦.٢.٢ عيوب الصكوك الإسلامية

- الصكوك هي عقود ملكية للأصول في أغلبها وعقود تأجير في بعضها، وليس عقود ربح فقط.
- إذا لم يكن هناك خطة واضحة لكيفية استعادة أصول الملكية من الصكوك، فلا يكن هناك إعادة تملك الأصول أو المشاريع محل المسألة.
- ليس هناك قيود على بيع الصكوك من شخص لآخر، في هذه الحالة ليس للمستثمر الكلمة العليا على المشروع ان كان يريد استرداده.

٧.٢.٢ الصكوك الإسلامية كأداة تمويلية فعالة:

مشروعات البنية التحتية تتطلب أموالاً طائلة وتشكل عبئاً على موازنات الدول ومواطنيها من خلال الضرائب المتزايدة. لذلك، هناك حاجة للبحث عن مصادر تمويل بديلة لتخفيف العبء عن المواطن وعدم التأثير على موازنة الدولة. وفقاً لتقرير البنك الدولي (١٩٩٤)، تتفق الدول النامية حوالي ٢٠٠ مليار دولار سنوياً على البنية التحتية، معظمها من إيرادات الضرائب الحكومية التي تشكل حوالي ٩٠٪ منها. كما أن الاحتياجات التمويلية لمشاريع البنية التحتية حول العالم من ٢٠٠٧ إلى ٢٠٣٠ تقدر بحوالي ٥٣ تريليون دولار، وفقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (٢٠٠٦-٢٠٠٧). (عثماني، مناصرية، ٢٠١٧) عملية التنمية الاقتصادية تتطلب تضافر الجهود بين مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني والمشاركة الشعبية. وقد شارك القطاع الخاص في تمويل مشروعات البنية التحتية في حوالي ٨٢ دولة بتمويل إجمالي قدره ٣٠٨ مليار دولار (الجلالي، ٢٠١٩). الصكوك تعتبر أداة فاعلة لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توجيه حصيلتها نحو الاستثمار الحقيقي المباشر، وقد أثبتت الصكوك الإسلامية

نجاحها كأداة تمويلية فاعلة على المستوى العالمي، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية (٢٠٠٨). وتتوقع بعض الدراسات نمو حجم الصكوك المصدرة ليصل إلى حوالي ٢٠٠ مليار دولار بنهاية عام ٢٠٢٥. بالإضافة إلى العائد المادي المتأتي من هذه الاداة، فتمويل مشروعات البنية التحتية عبر الصكوك يمكن أن يحقق عدداً من مقاصد الشريعة الإسلامية، مما يعود بالنفع على أفراد المجتمع، بناءً على ذلك، يرى الباحث أن الفرصة مواتية للقطاعين العام والخاص لتنفيذ مشروعات البنية الأساسية من خلال صكوك التنمية، والتي تهدف إلى جذب الودائع قصيرة الأجل لتمويل مشاريع تنموية وإدارة السيولة في الاقتصاد وتغطية جزء من العجز في موازنة الدولة. وخلال العقود الأخيرة تزايد الاعتماد على الصكوك الإسلامية كمصدر من مصادر تمويل البنى التحتية، ولعل ذلك يعود لمجموعة من الأسباب، منها: (عثماني ومناصرية، ٢٠١٧ / صالح، ٢٠٠٨):

(١) الحاجة لرؤوس الأموال الضخمة لتمويل المشروعات التنموية الكبرى، خاصة مشاريع الطاقة والبتترول والغاز الطبيعي، بالإضافة إلى مشروعات التشييد والإعمار العقاري.

(٢) وجود ضوابط شرعية ومحاسبية وممارسات ذات طبيعة تنظم إصدار الصكوك التعامل بها.

(٣) وجود قوانين وتشريعات توطر لصناعة التصكيك.

(٤) النجاح الكبير والقبول الواسع لتجربة الصكوك، نظراً لارتفاع عوائدها مقارنةً مع الأدوات التمويلية الأخرى.

(٥) الدعم الحكومي من خلال تشريع القوانين الناظمة للصكوك الإسلامية، أو من خلال إصدارها بواسطة البنوك المركزية والمساهمة في تغطيتها.

(٦) خاصية تقاسم المخاطر مما يجعل منها أداة متميزة في تمويل مشاريع البنية التحتية.

ويمكن استخدام الصكوك الإسلامية في تمويل أغلب مشاريع التنمية، ومن هذه المشاريع على سبيل المثال لا الحصر هي:-

أ. الاستثمار في التكنولوجيا: من أهم المشاريع التي اصبح العالم مهتم بها هي المشاريع التكنولوجية سواء كبنية تحتية أو تطوير برمجيات أو نظم معلومات، ويمكن ان تمول الصكوك الخضراء هذه المشاريع وتحدث تأثيراً في المجتمع والاقتصاد.

ب. الاستثمار في القطاع العقاري: يمكن للصكوك الإسلامية ان تلعب دوراً بارزاً في الاستثمار العقاري وهو من الاستثمارات ذات الأمد الطويل، والتي تتسجم مع تمويلات الصكوك الإسلامية.

ج. الاستثمار في النقل والمواصلات: وهو من القطاعات الحيوية، وذات المساحة الاستثمارية الواسعة وأصبح ركيزة من ركائز البنى التحتية، فلا يمكن استحداث تنمية مُستدامة بدون قطاع نقل ومواصلات ناجح.

د. الاستثمار في الطاقات المتجددة: الطاقة المتجددة، والطاقة النظيفة، والطاقة الحيوية، كل هذه المصطلحات أصبحت ضرورة ملحة على مستوى العالم، خصوصاً بعد تلوث الارض وزيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وازداد الاتجاه على هذا النوع من الطاقة خصوصاً بعد الحرب الروسية الأوكرانية وأزمة الطاقة التقليدية التي رافقتها، والصكوك الإسلامية من أنجح طرق التمويل في هذه المشاريع، خصوصاً إذا علمنا انها تحتاج الى رؤوس أموال طائلة، وذات مستوى بعيد الأمد.

٨.٢.٢ أهمية الصكوك ودورها التنموي والاستثماري للاقتصاد

للصكوك دور مهم في معالجة العجز في الموازنة العامة وحل مشكلة المديونية، حيث تتيح الفرصة لأفراد المجتمع للمشاركة

في سد الاحتياجات التمويلية اللازمة لدعم الموازنة العامة، ويمكن للدولة إصدار صكوك لاستثمار حصيلتها في مشاريع مدرة للدخل

والربح، مما يخفف العبء على ميزانيتها ويساهم في القضاء على البطالة والأموال المكتتزة، فالصكوك تعتبر أداة تمويلية واستثمارية

إسلامية تدعم احتياجات التنمية الاقتصادية وتعزز حشد المدخرات وتوجيهها نحو استثمارات مباشرة في مختلف القطاعات الاقتصادية،

وقد شهدت الصكوك تطوراً كبيراً وأصبحت تلعب دوراً مهماً في جمع المدخرات وتوجيهها إلى المؤسسات التي تحتاج إلى تمويل، مما يوفر عائداً جيداً للمستثمرين ويسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، ومن أدوار الصكوك الرئيسية هي:

أ. المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية

تتميز الصكوك بالخصائص التي تجعلها أداة لدراسة الوساطة بين المدخرين والمستثمرين، كما أنه ينشأ عنها استثمار حقيقي من خلال قدرتها على حشد الموارد المالية لتمويل المشروعات التنموية الكبرى مثل، مشروعات البنية التحتية كالنفط والغاز والطرق والموانئ وغيرها، كذلك لتمويل التوسعات الرأسمالية للشركات، فأنها تحقق التنمية الاقتصادية بصورة مباشرة، ويمكن أن تحقق الدور المأمول منها بتوفر خصائصها منها (التوافق مع الشريعة، التنوع، الأمان، القابلية للتداول، الكفاءة الاقتصادية، الكفاءة الفنية، الكفاءة الإدارية).

ب. تحقيق التوزيع العادل للثروة

حيث أن الاستثمار الإسلامي يعتمد على مبدأ الربح والخسارة وهو أساس العدل في العمل الاقتصادي، كما أن الصكوك قائمة على المشاركة، وبالتالي تتضمن عدالة توزيع الأرباح، ومن ناحية أخرى تتحقق العدالة في توزيع الثروة بشكل يتناسب مع حجم الثروات والموارد المتاحة.

ج. حل مشكلة المديونية ومعالجة الموازنة العامة

تتيح الصكوك الإسلامية الفرصة أمام المؤسسات للمشاركة لسد الاحتياجات التمويلية اللازمة لدعم الموازنة العامة، حيث أنها تحتاج إلى تمويل ضخم لتنفيذ برامجها الاقتصادية وسد العجز في موازنتها، وحل مشكلة المديونية، سواء كانت ديوناً خارجية أو داخلية في شكل قروض، فإنه بإمكان الدولة تحويل تلك القروض إلى صكوك ملكية خدمات عامة تقدمها الدولة مثل، خدمات التعليم أو الصحة أو النقل، أو عن طريق صكوك استصناع سلع تنتجها الدولة بحيث يحصل حاملها على سلع بقيمة ما قدمه من قروض سابقاً.

د. القضاء على مشكلة البطالة والأموال المكتنزة

تساهم الصكوك الإسلامية في القضاء على مشكلة البطالة وتعمل على زيادة مستوى تشغيل الأموال المكتنزة، إذ تعمل الصكوك على تحقيق رغبات كل من المستثمرين والمدخرين، فمثلاً أسلوب المضاربة يحفز العاطل (الذي ليس لديه رأس مال) على العمل الجاد في الاستثمار، وبالتالي سوف يساهم في تمويل التنمية الاقتصادية وإنجاحها، كما يمثل أسلوب المشاركة تشجيع أصحاب رأس المال على المشاركة في العمل الاستثماري.

هـ. تدعيم وتطوير سوق الأوراق المالية

هناك دور كبير في تدعيم وتطوير وتنشيط سوق الأوراق المالية، وذلك من خلال دورها في توسيع قاعدة الأوراق المالية في سوق المنتجات الإسلامية من ناحية وإجذاب المتعاملين ورؤوس الأموال إلى تلك السوق من ناحية أخرى، كما أن الصكوك ساهمت في حل بعض المشكلات التي تواجه نمو وتطور أسواق الأوراق المالية في بعض الدول، منها مشكلة وجود الفرص الاستثمارية الجاهزة، عدم فاعلية الأدوات المالية التقليدية لتعبئة المدخرات وتمويل التنمية الاقتصادية، والإعتماد على المؤسسات الدولية للحصول على التمويل اللازم، وعلى حركة رؤوس الأموال الخارجية، والتخوف من الإنفتاح على الأسواق الخارجية.

و. الأثر الاقتصادي وتنوعه

تتميز الصكوك بتنوعها وملاءمتها للقطاعات الاقتصادية المختلفة، فصكوك المرابحة تلائم الأعمال التجارية، وصكوك السلم الأنسب لتمويل المشاريع الزراعية والصناعات الاستخراجية والحرفيين، وصكوك الاستصناع للإنشاءات والعقارات، وصكوك المشاركة أكثر ملاءمة لتمويل المشاريع الاستثمارية صناعية وتجارية وخدمية، وهذه الصكوك لها أثر اقتصادي كبير لارتباطها بمشاريع حقيقية.

ز. الضوابط الرقابية:- خضوعها لضوابط الجهات الرقابية، ولعوامل العرض والطلب في السوق المالي، الأمر الذي يثري السوق المالي كونها مكملته للأسهم.

٣.٢ التنمية المستدامة

١.٣.٢ مفهوم التنمية المستدامة

ساهمت الجهود المبذولة خلال فترة السبعينيات في إبراز الارتباط الوثيق بين البيئة والتنمية، فالتنمية المستدامة (Sustainable Development) هو مفهوم بيئي مستحدث بدأ استخدامه والمطالبة بتحقيقه في مجالات التنمية الشاملة بعد أن بدأت برامج التنمية في كثير من دول العالم تواجه الكثير من المخاطر والمعوقات التي تحول دون استدامتها أو قدرتها على الاستمرار في عالم بدأ يسوده الإحساس بندرة الموارد الطبيعية وقدراتها المحدودة عند سقف محدد. يقصد بالتنمية المستدامة هي فلسفة حديثة أشرعت أبوابها مقابل الآراء المختلفة فيما يخص مستقبل الأرض التي نعيش عليها، فهي تحاول تطوير الحياة البشرية بصورة نوعية، بالمقابل ليس على مصلحة البيئة، وهذا ما توصل له ("تقرير برونديتلاند The Brundtland Report") سنة ١٩٨٧ الصادر بعنوان "مستقبلنا المشترك Our common Future") (الذي اعتمد من قبل اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التي شكلتها الأمم المتحدة، والذي صاغ أول تعريف للتنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبي حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة على تلبية حاجاتهم". (عبد البديع، ٢٠٠٣) وهي تعتمد في ذلك على استراتيجيات طويلة المدى في تنمية الموارد والمحافظة عليها، حيث أنها ملك الأجيال المتعاقبة ولها حق الانتفاع بها واستغلالها دون حد الإهدار أو الاستنزاف (دعيس، ٢٠٠٦). رغم الاختلاف في تعريف التنمية المستدامة فإن مضمونها هو "ترشيد والقصد وتوظيف الموارد غير المتجددة بصورة لا تؤدي إلى تلاشيها أو تدهورها أو تنقص من فائدة تجنيها أجيال المستقبل".

٢.٣.٢ أهداف التنمية المستدامة

تسعى أهداف التنمية المستدامة إلى تحسين الاقتصاد والبيئة والمجتمع من خلال مجموعة من الأهداف المترابطة، يأتي في مقدمة هذه الأهداف القضاء على الفقر وتعزيز الأمن الغذائي وتحسين مستويات المعيشة للمواطنين، وتعزيز التعليم الجيد والصحة الجيدة والرفاه، وضمان توفر المياه النظيفة وخدمات الصرف الصحي، وتحسين البنية التحتية والصناعة والابتكار، إذ يتطلب تحقيق هذه الأهداف تعاوناً وجهوداً مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص، كما يتطلب أيضاً استثماراً في البنية التحتية وتعزيزاً للقطاع الخاص وتحسيناً للحوكمة وزيادة في الشفافية والمساءلة، وضمان استدامة الموارد الطبيعية وحماية البيئة.

(١) الاستدامة البشرية: تهدف إلى تطوير وتعظيم قدرات الإنسان وطاقاته لخدمة نفسه ومجتمعه، وذلك من خلال تحسين الأحوال التعليمية والثقافية، والصحية، وإشباع احتياجاته المادية، والروحية، والمعنوية، وذلك ليكون لهم دور أفضل في عجلة الحياة الاقتصادية والاجتماعية، والبيئية، فالإنسان هو الطاقة التي تولد التنمية، وتحافظ عليها.

- ٢) الاستدامة البيئية: تهدف إلى الارتقاء بالبيئة وتميئتها وحمايتها وصيانة مكوناتها وعناصرها، وذلك من خلال التعرف على مكونات البيئة المحيطة بنا، والتأثيرات البيئية المختلفة على جميع الكائنات الحية، وما يترتب على ذلك من نتائج سلبية أو إيجابية تنعكس على الحياة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول للتغلب على النواحي السلبية.
- ٣) الاستدامة الاقتصادية: وتهدف إلى زيادة الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة، وتقليل التفاوت في الدخل والثروات، وبناء الأساس المادي، للتقدم من خلال التوسع في بعض القطاعات الهامة من الناحية الاقتصادية والفنية.
- إن أهداف التنمية المستدامة تندرج في الحقيقة في سياق تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، وفي إطار أبعاد، فيما اتفق عليه في مؤتمر قمة الأرض بربو عام ١٩٩٢، وهذه الأهداف تبرز مستوى الوعي العالمي بالتحديات التي تواجه الأرض، وضرورة التغيير الجذري للنموذج التنموي التقليدي، وعليه فإن مفهوم التنمية المستدامة يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية متكاملة وهي:
- أ. البعد الاقتصادي: يعين البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة الانعكاسات الراهنة والمقبلة للاقتصاد على البيئة، انه يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، ويتضمن تشغيل الموارد بهدف تحسين المستوى المعيشي والقضاء على الفقر. (بسيوني، ١٩٨٨)
- ب. البعد الاجتماعي: المحاولة للحصول على ثبات الزيادة السكانية وتحسين معدل الخدمات الصحية والتعليمية وبالخصوص في المناطق الريفية. (صالح، ٢٠٠٢)
- ج. البعد البيئي: ويتضمن حماية الموارد الطبيعية، والاستخدام الأمثل للأرض الزراعية والموارد المائية من خلال استخدام التكنولوجيا النظيفة، من خلال ما سبق، يتضح انه لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة إلا بحصول التنسيق والتوافق ما بين الأبعاد الرئيسية (الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية للتنمية)، وتعد خيارات متصلة وليست منفصلة، وأن اهمال الجوانب البيئية أو الاجتماعية يؤدي الى التأثير السلبي على الجوانب الاقتصادي (الشبول، ٢٠١٤).

٣.٣.٢ دور الصكوك الإسلامية في التنمية المستدامة

الصكوك الإسلامية هي احدى أهم أدوات التمويل الإسلامي باعتبارها أداة تمويلية فعالة، تربط القطاع المالي بالاقتصاد الحقيقي، وهذا ما يعزز استقرار القطاع المالي الذي يرسخ مبدأ تقاسم الأرباح والخسائر، فقد صنع التمويل الإسلامي تاريخاً ليمثل حدث، أدى إلى تغيير جذري في طريقة تمويل التنمية في جميع أنحاء العالم، وهذا ما جاء في "المؤتمر الدولي الثالث لتمويل التنمية" الذي عقد في أديس أبابا إثيوبيا سنة - ٢٠١٥، كبديل واعد لمصادر التمويل التقليدية، الذي يساهم في تمويل أهداف التنمية المستدامة، إذ يجذب قطاع الصكوك الإسلامية اهتماماً كبيراً فيما يتعلق بتطوير الصكوك الخضراء، كونها أداة تمويلية جديدة من الأدوات المالية الإسلامية والتي تهتم بالاستثمار في المشاريع المستدامة، لتحقيق نظام بيئي اقتصادي عالمي أكثر نظافة ومرونة واستدامة.

٤.٣.٢ العلاقة بين الصكوك الإسلامية ومشاريع البنية التحتية بنظام (BOT)

ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت أسلوب B.O.T (البناء والتشغيل والنقل) كأحد أشكال تمويل المشاريع. وفقاً لدراسة لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي، يُعرّف أسلوب B.O.T بأنه امتياز تمنحه الحكومة لشركة منفذة لمشروع معين لفترة محددة، حيث تتولى الشركة بناء المشروع وتشغيله وإدارته بهدف استرداد تكاليف البناء وتحقيق أرباح من خلال تشغيله واستغلاله تجارياً. وفي نهاية فترة الامتياز، يتم نقل ملكية المشروع إلى الجهة المانحة للامتياز. مشروعات البوت (B.O.T) هي نوع من الاستثمار الذي يتولى فيه القطاع الخاص بناء وتشغيل مشروع بنية تحتية، ثم يتم تحويله إلى الحكومة بعد فترة محددة يتم فيها

استرداد رأس المال المستثمر وتحقيق معدل عائد معقول. هذا النوع من المشاريع يتيح للقطاع الخاص المشاركة في بناء وإدارة المشاريع التي عادة ما تكون من مسؤولية القطاع العام الحكومي (درويش والصغير، ٢٠١٣).

يمكن تمويل مشاريع البنية التحتية من خلال إصدار الصكوك الإسلامية، حيث يمكن للحكومات إصدار صكوك الإجارة لتمويل مشاريع ذات نفع عام مثل بناء الجسور والمطارات والطرق والسدود، تكون الحكومة هنا هي المستأجر من أصحاب الصكوك الذين يمثلون ملاك هذه الأعيان المؤجرة للدولة، كما يمكن استخدام صكوك إجارة المنافع في تمويل برامج الإسكان والتنمية العقارية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الصكوك الخضراء لتمويل مشاريع البنية التحتية المستدامة بيئياً، مثل إنشاء محطات توليد الطاقة الكهربائية. تتنوع الصكوك الإسلامية لتلائم قطاعات اقتصادية مختلفة، حيث تصلح صكوك المرابحة للأعمال التجارية، وصكوك السلم للمشاريع الزراعية والاستخراجية، وصكوك الاستصناع لقطاع الإنشاءات والعقارات، وتبقى صكوك المشاركة والمضاربة من أكثر الصيغ ملاءمة لتمويل مختلف أنواع الاستثمارات، نظراً لمرونتها وقدرتها على التكيف مع مختلف الأنشطة الاقتصادية، كما تبرز صكوك المشاركة المتناقصة كأداة تمويلية مهمة للمشاريع العقارية ومشاريع البنية التحتية (شكري، ٢٠٢٠).

وهناك تجارب عديدة على مستوى العالم أسندت فيها مهمة القيام بمشروعات البنية التحتية إلى القطاع الخاص، سواء بنظام البناء والتشغيل والنقل، أم بنظام الإدارة أو الإجارة، وغيرها من الأساليب آنفة الذكر، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر بعضاً من هذه النماذج:

(١) تجربة كوت ديفوار (ساحل العاج) المتعلقة بحق امتياز إمدادات المياه: وهي من أبرز الأمثلة على الشركات الخاصة التي تقدم خدمات عامة، وتعتبر سنداتها من الأوراق الرئيسية التي يجري التعامل بها في سوق أبيدجان المالية، وتوزع أرباحاً على حملة أسهمها، كما تدفع ضرائب للحكومة عن نشاطها منذ قيامها. (تقرير البنك الدولي، ١٩٩٤)

(٢) خط مترو ساو باولو في البرازيل: بموجب عقد مدته (٣٠) سنة يكون فيه القطاع العام مسؤولاً عن بناء الخط، بينما يكون القطاع الخاص مسؤولاً عن التشغيل والصيانة وتوريد القطارات وكل ما يلزمها من إشارات وإرشادات على الطرقات. (worldbank documents)

(٣) وطبق مثل هذا الأسلوب جزئياً في بريطانيا لخصخصة شركة الاتصالات، ومثلها أيضاً نفق خليج في سني في استراليا، ومعبّر جسر دارتفورد في المملكة المتحدة، بالإضافة إلى مشروع طريق الشمال والجنوب السريع في ماليزيا الذي اكتتب فيه صندوق التقاعد للموظفين بقيمة (٢٥٠ مليون دولار). (الشديفات، 2010)

(٤) وفي الأرجنتين تم منح حقوق امتياز تشغيل السكك الحديدية ومرافق المياه، وتشغيل شبكات مترو الأنفاق في بيونس آيرس، وكذلك الحال في كل من نيوزيلاندا وتتراندا حيث تم تحويل إدارات الطرق السريعة إلى شركات للمرافق العامة. (تقرير البنك الدولي، ١٩٩٤)

(٥) ميناء روتردام في هولندا، والذي يعتبر أكبر ميناء في أوروبا، ومضيق البوسفور في تركيا، وميناء الحاويات في مرسين، بالإضافة إلى مشروعات البنية التحتية في كل من فنلندا والسويد والدنمارك والنمسا وسويسرا. (OECD, Strategic Transport Infrastructure Needs to 2030)

٥.٣.٢ دور الرشاقة الاستراتيجية في تفعيل الصكوك الإسلامية

الرشاقة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تفعيل الصكوك الإسلامية في التنمية المستدامة من خلال تمكين المؤسسات والمستثمرين من الاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات والفرص المتغيرة في بيئة الأعمال، وتعني القدرة على التكيف السريع مع

التغيرات في السوق والاستفادة من الفرص الجديدة، وهذا يعتبر أساسياً لتنفيذ مشاريع التنمية المستدامة بنجاح، فالصكوك الإسلامية، كأداة مالية إسلامية، توفر وسيلة فعالة لجمع الأموال لتمويل مشاريع التنمية المستدامة، وعندما يتم دمج الرشاقة الاستراتيجية مع الصكوك الإسلامية، يمكن للمؤسسات تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، إذ تمكن الرشاقة الاستراتيجية المؤسسات من:

- أ. تحليل السوق والاستجابة للتغيرات: من خلال الرشاقة الاستراتيجية تحليل اتجاهات السوق والاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب على الصكوك الإسلامية، مما يسمح لهم بتحقيق أهدافهم التمويلية بشكل أفضل.
 - ب. تطوير منتجات مالية مبتكرة: تمكن المؤسسات من تطوير منتجات مالية إسلامية مبتكرة تلبي احتياجات المستثمرين وتهدف إلى دعم مشاريع التنمية المستدامة.
 - ج. تحسين إدارة المخاطر: تمكين المؤسسات من إدارة المخاطر المرتبطة بالصكوك الإسلامية بشكل أفضل، مما يزيد من ثقة المستثمرين ويعزز الاستقرار المالي.
 - د. تعزيز الشراكات والتعاون: الرشاقة الاستراتيجية تشجع على بناء شراكات استراتيجية بين المؤسسات والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين، مما يعزز من فرص النجاح في مشاريع التنمية المستدامة.
- فأن دور الرشاقة الاستراتيجية من تفعيل الصكوك الإسلامية يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل تقليل الفقر، وتعزيز النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، وتحقيق أهدافها من خلال توفير التمويل اللازم والاستفادة من الفرص الجديدة في السوق.

٣. المبحث الثالث: التجارب والممارسات الدولية لتمويل مشروعات التنمية

حجم سوق الصكوك الإسلامية قد يبلغ نحو ٣ تريليونات دولار في الخمس سنوات القادمة، وتعد دول الخليج وماليزيا من أكبر الأسواق لهذه الصكوك، إذ تستحوذ ماليزيا على ما يعادل ثلاثة أرباع الصكوك الإسلامية العالمية، وهناك العديد من التجارب العالمية الرائدة في مجال إصدار الصكوك، والتي تُؤكد قدرتها على تمويل المشروعات التنموية الكبرى في مختلف دول العالم، وفي هذا الخصوص سعت ماليزيا ودول الخليج والشرق الأوسط إلى إيجاد إطار قانوني منظم لإصدارات الصكوك، واعتبرت مؤخراً أحد أهم الأدوات المالية التي تشهد معدلات نمو متسارعة، سواء على مستوى البلدان الإسلامية (ماليزيا، وإندونيسيا، والإمارات، والسعودية، وقطر، والبحرين، وتركيا)، أو حتى على مستوى الدول الغربية (ألمانيا، وإنجلترا، والولايات المتحدة الأمريكية)، وأصبحت من أهم مصادر تمويل الحكومات والشركات العاملة بالقطاعات الاقتصادية المختلفة، وذلك لما تتميز به من مرونة واضحة من حيث العائد والمخاطرة، فتعدد هياكل الصكوك يمنحها تنوعاً في مصادر تحقيق العوائد مع اختلاف في مستويات المخاطر. الصكوك الإسلامية لديها القدرة على تحقيق طفرة في التنمية الاقتصادية من خلال جذب الأموال للاستثمار، واستغلالها في مشروعات لها أثر على المدى القريب والبعيد، كمشروعات البنى التحتية الجاذبة للاستثمار، فالتجربة الماليزية والإماراتية من التجارب الناجحة في مجال الصكوك، والتي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدول الأخرى، بعكس التمويل عن طريق الاقتراض، فإن الصكوك الإسلامية تمتاز بخاصية تقاسم المخاطر، لأن حامل الصك يتحمل مخاطر المشروع وخسائره إن وجدت، فكلما يحصل على العائد المتأتي من المشروع، فعليه تحمل خسائره ومخاطره وفقاً لقاعدة (الغُثم بالغُرم)، لكن يمكن الإشارة إلى أن حجم الإصدارات العالمية للصكوك الإسلامية بلغت حوالي ١٣٩.٨ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠٢٠. (دوابة، ٢٠٢١)

وهناك العديد من التجارب المعاصرة، التي استخدمت فيها الصكوك الإسلامية، لتمويل المشروعات المختلفة على مستوى العالم، وربما تحت مسميات مختلفة، ونستعرض أهم التجارب الدولية الناجحة في إصدارات الصكوك ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

ت	الدولة	المشاريع المقامة
١	السعودية	- تمويل مطار الملك عبد العزيز في جدة - تمويل مشاريع الطاقة والكهرباء وتمويل أسطول سيارات الأجرة - تمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية ومشاريع الطاقة والصناعة
٢	البنك الإسلامي للتنمية	- فقد شكلت البنوك المركزية والجهات الحكومية (٩٠ %) من المستثمرين النهائيين في حين تحصلت البنوك المشاركة في الصفقة على (١٠ %) من حجم الإصدار
٣	الكويت	- مشروع تطوير البلاجات ومشروع الربط السككي - مشروع التحول الرقمي لوزارة التجارة المنصة التجارية - مشروع الرعاية الصحية - مشاريع إنتاج الطاقة من المصادر المتجددة
٤	الإمارات	- تمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية ومشاريع العقارات - تمويل مشروع مترو دبي. - تمويل مشروع ميناء خليفة والمنطقة الحرة في أبوظبي - تمويل توسعات مطار دبي - تمويل مؤسسة الموانئ والكمارك والمنطقة الحرة في دبي - تمويل شركة تبريد الإماراتية - تمويل طيران الإمارات - تمويل قطاع الخدمات المالية
٥	البحرين	- تمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية - توسعة مطار البحرين وتمويل جسر الملك حمد - مشروع السدرة ومشروع فيلامار السكني ومشروع الأفينوز التسويقي
٦	قطر	تمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية، بما في ذلك مشاريع الطاقة والصناعة، بالإضافة الى تمويل مدينة حمد الطبية
٧	ماليزيا	- تمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية، إذ تم تمويل مشروع تطوير مطار كوالالمبور الدولي - اصدار صكوك "صكوك العناية" لتمويل الاقتصاد لتعزيز الإصلاحات الاقتصادية في مرحلة ما بعد أزمة تفشي فيروس كورونا كوفيد ١٩ - تمويل مشروعات عملاقة في مجال البنية التحتية والمشاريع التنموية مثل: إنشاء المطارات، والطرق الرئيسية، وعمليات التنقيب عن الغاز، وصناعة البتروكيماويات وغيرها - تمويل شركة "خزانة" الماليزية - تمويل مشروع الإحسان الماليزية التي تعد الأولى على مستوى العالم لتمويل البرامج التعليمية في مدارس الأطفال
٨	ايران	لتمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية
٩	باكستان	لتمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية
١٠	تركيا	- تمويل مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية منها تمويل جسر البوسفور (جسر السلطان محمد الفاتح). - مطار اسطنبول وقناة اسطنبول - جسر السلطان ياوز سليم وجسر السلطان عثمان غازي وجسر جناق قلعة - نفق اوراسيا ونفق مرمراي - مركز اكسيو انطاليا - مشاريع لتطوير القطاع العقاري والصناعي والسياحي - مشاريع ربط المدن بقطار نقل سريع ومشاريع نقل الغاز الطبيعي - مشروع المفاعل النووي لتوفير الطاقة الكهربائية
١١	أمريكا	- تطوير مكامن النفط في ولاية لويزيانا - مشاريع الطاقة والفضاء ومشاريع طاقة الرياح والكهرومائية والشمسية - الربط السككي وبناء محطات لمعالجة مياه الصرف الصحي

مشروع بناء ميناء وبناء السفن لنقل الحاويات التجارية وبناء محطة للحافلات		
تمويل مشاريع البنية التحتية لقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية	اندونيسيا	١٢
بناء مجموعة من المدارس تتسع الواحدة منها لما يقارب الألف طالب تمويل إنشاء ٢٥ طريق سريع في مختلف الولايات النيجيرية مشاريع صناعية مثل الانسجة والغذائية والتخمير والمطاط والاسمدة والسيراميك والصلب مشاريع الاتصالات والتعدين ومشاريع زراعية مشاريع النفط والغاز	نيجيريا	١٣
تمويل الموازنة العامة للدولة تمويل الهيئات الاقتصادية والشركات العامة كالكهرباء والنقل والمياه إدارة السياسة النقدية من خلال البنك المركزي وآليات السوق المفتوح مشروع استصلاح الاراضي الزراعية مجمع الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومدينة دمايط للاثاث قناة السويس الجديدة محطة الضبعة النووية لتوفير الكهرباء ومحطة بنبان للطاقة الشمسية مشروع المدن الجديدة (المدينة الادارية الجديدة) المتحف المصري الكبير ومشروع رأس الحكمة قطاع السياحة والاستثمار مشروع القطار الكهربائي ومشروع طاقة الرياح محطة الصرف الصحي ومجمع النفايات الطبية مستشفيات ومراكز طبية وجامعة العلمين الدولية	مصر	١٤
تعبئة الموارد لتمويل عجز الموازنة العامة للدولة تمويل الأصول والمشاريع الحكومية، إذ أصدرت عدة صكوك منها (صرح، شمم، شهامة، شهاب) لتمويل مشروع مصفاة البترول، ومشروعات البنى التحتية في قطاعات الصحة، والتعليم، والمياه، ومطار الخرطوم.	السودان	١٥
تمويل مشروع توسعة المطار الدولي بمدينة سطيف، من خلال صيغة المشاركة المنتهية بالتمليك كصيغة للصكوك الإسلامية.	الجزائر	١٦
تمويل مشاريع اقتصادية ومشاريع البنى التحتية والمشاريع السكنية برج محمد السادس القطب امالي بالدار البيضاء مركز اقتصادي ومالي المدن الصناعية ومشاريع الطاقة المتجددة ومشاريع النقل السريعة مشروع بناء سد فاصك ومشروع تحلية المياه	المغرب	١٧
تمويل مشاريع تنموية منها تطوير البنى التحتية في المناطق الريفية وتأهيل المناطق الزراعية وتوفير المياه الصالحة للشرب وتوسعي الى إنشاء المصانع والأحياء السكنية والسكك الحديدية وتمول مشاريع الطاقة والبنية التحتية.	السنغال	١٨
إصدار أول صكوك إسلامية سيادية في بريطانيا يليها برغبة الحكومة بأن تصبح المركز الغربي للتمويل الإسلامي تمويل مشروعات البنية التحتية البريطانية مثل توربينات الرياح والقطارات فائقة السرعة والمطارات.	بريطانيا	١٩

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات العلمية

وتلتزم الصكوك بالمبادئ العامة للتمويل الإسلامي، من حيث عدم التعامل بالفائدة، وعدم جواز بيع الدين، وعدم جواز الغرر والجهالة في المعاملات، وقد تكون الصكوك مصدرة من قبل شركات، أو قد تكون الجهة المصدرة جهات حكومية أو سيادية أو شبه سيادية، فنجد أن عدداً من الدول مثل البحرين وماليزيا والسودان تعتمد اعتماداً كبيراً على الصكوك للإيفاء بمتطلبات الدين العام وتحقيق أهداف السياسات المالية والنقدية في تمويل عجز الموازنة وتمويل المشاريع التنموية والمشاريع الكبيرة. (عاشور، ٢٠٢١)

وتوقعت وكالة ستاندرد آند بورز العالمية للتصنيفات الائتمانية «S&P»، أن يتراوح حجم إصدارات الصكوك بين ١٩٠ مليار دولار و ٢٠٠ مليار دولار خلال عام ٢٠٢٥، وذلك عقب الأداء القوي الذي شهدته السوق في العام الماضي، فقد بلغ إجمالي الإصدارات ١٩٣.٤ مليار دولار في ٢٠٢٤، بانخفاض طفيف عن ١٩٧.٨ مليار دولار في عام ٢٠٢٣، مستقيدة من الطلب المستمر على التمويل الإسلامي والتوجه نحو الاستدامة.

وأشار أحدث تقرير صادر عن (ستاندرد آند بورز جلوبال) إلى أنه من المتوقع أن يتراوح حجم إصدار الصكوك المستدامة بين ١٠ مليارات دولار و ١٢ مليار دولار في عام ٢٠٢٥، مقارنة بـ ١١.٩ مليار دولار في عام ٢٠٢٤ و ١١.٤ مليار دولار في عام ٢٠٢٣، وتجدر الإشارة إلى أن حجم سوق التمويل الإسلامي في الشرق الأوسط يبلغ نحو ٢ تريليون دولار، ومن المتوقع أن يصل إلى ٢.٥٧ تريليون دولار بحلول عام ٢٠٢٩.

ويتوقع الرئيس العالمي للتمويل الإسلامي في وكالة فيتش، بشار الناطور، أن يتجاوز حجم الصكوك القائمة بجميع العملات تريليون دولار على مستوى العالم هذا العام، ارتفاعاً من ٩٣٠ مليار دولار في نهاية عام ٢٠٢٤. (سليم، ٢٠٢٥)

٤. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١.٤ الاستنتاجات:

بناء على النتائج السابقة، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

١. تؤثر الرشاقة الاستراتيجية بشكل واضح في تعزيز التميز التنظيمي في الحكومات.
٢. من خلال استعراض التجارب العالمية تبين لنا ان بعض من هذه الدول تحتل الصدارة في إصدار الصكوك الإسلامية، وساعدت هذه الإصدارات في تمويل مشاريع البنية التحتية والمشاريع التنموية، وكيف ساهمت الصكوك في التأثير على ارتفاع الناتج المحلي للفرد وبالتالي، واتضح لنا مدى مساهمة الصكوك الإسلامية في دفع عجلة النمو الاقتصادي في هذه البلدان.
٣. من خلال عرض التجربة البريطانية اتضح أن بريطانيا أول دولة خارج العالم الإسلامي تصدر صكوكاً إسلامية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وأن أول إصدار للصكوك الإسلامية الحكومية كان عام ٢٠١٤ وتستحق في عام ٢٠١٩ بمقدار ٢٠٠ مليون جنيه إسترليني ويوضح ذلك رغبة الحكومة البريطانية في أن تصبح المركز الغربي للتمويل الإسلامي، أما فيما يتعلق بإدراج الصكوك في بورصة لندن فإن أول إصدار للصكوك الإسلامية كان عام ٢٠٠٧.
٤. الظروف الاقتصادية التي يمر بها بلدنا أذ يعاني الاقتصاد من اختلالات شديدة تتمثل في ضعف مصادر التمويل اللازمة لتمويل المشروعات التنموية ومشاريع البنية التحتية بالإضافة إلى ارتفاع عجز الموازنة العامة للدولة وعدم وجود رشاقة استراتيجية للوزارات الحالية.
٥. تعتبر مشروعات البنية التحتية أو الأساسية حجر الزاوية بالنسبة للتنمية الاقتصادية في كل المجتمعات، فهي الطريق التي تسير عليها عجلة التنمية، وبدونها تبقى المجتمعات تراوح مكانها.
٦. تمويل المشروعات عن طريق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية والتأجير (BOT, BOOT, BROT) يقدم حلاً ناجحاً لكلا الجانبين: الحكومة، والقطاع الخاص على حدٍ سواء، بل ويحقق أهدافاً اقتصادية واجتماعية لكليهما من خلال استخدام الصكوك الإسلامية، أثبتت نجاحها، وساهمت في توسعها وانتشارها.
٧. تُعتبر الصكوك الإسلامية أداة تمويلية كفؤة وفاعلة في عملية التمويل، نظراً لقدرتها على تجميع كم هائل من فوائض الأموال لدى أفراد المجتمع ومؤسساته، وقدرتها على إدراج عائدٍ مجزٍ لحملتها، وتخفيف العبء عن الموازنة العامة للدولة.

٢.٤ التوصيات:

١. الصكوك الإسلامية وسيلة مهمة لتمويل مشروعات البنية التحتية والمشروعات التنموية الكبرى نظراً لأهميتها في التنمية الاقتصادية ودفع عجلة النمو الاقتصادي.
٢. حث البنك المركزي العراقي على استخدام الصكوك الاسلامية وايجاد الاطر القانونية والتشريعية لها.
٣. تنوع وتعدد أشكال وصيغ إصدارالصكوك الاسلامية، يفتح أبواباً كثيرة للاستثمار أمام الشركات والحكومات للتغلب على مشاكل التمويل.
٤. العمل على النهوض بسوق الصكوك الإسلامية، وذلك بزيادة عدد الإصدارات وتنظيم تداولها.
٥. حث البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية على التوسع في إصدار أوعية ادخارية متوسطة وطويلة الأجل وتوجيهها لتمويل المشروعات ذات النفع العام.
٦. ضرورة ايجاد مرونة وسرعة في تطبيق القوانين والتشريعات الموضوعية، والتنفيذ الصحيح لها.
٧. خفض سياسة التوسع في الاقتراض من الخارج والاتجاه للتمويل باستخدام الصكوك الاسلامية وذلك للتخفيف من عبء الدين والذي يؤثر بالسلب على عجز الموازنة.
٨. العمل على تطوير آليات إصدار الصكوك وذلك لجذب المستثمرين للتعامل في الصكوك الإسلامية واقناعهم بالتعامل بها
٩. زيادة توعية المجتمع بأهمية الصكوك الإسلامية ودورها في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية وذلك من خلال وسائل الإعلام
١٠. العمل على إيجاد نموذج موحد للصكوك، وإقرار مبادئ إرشادية شاملة تكون مرجعاً للهيئات الشرعية في كل المؤسسات المعنية بإصدار الصكوك، بما يضمن توحيد الممارسات عبر الدول، وبشكل يساهم في تطوير صناعة الصكوك وترسيخها عالمياً.
١١. العمل على تعزيز ثقة المستثمرين والمتداولين في الصكوك من خلال إيجاد إطار فعال للحوكمة الشرعية يضمن انسجام منتجات الصكوك بجميع أنواعها بمبادئ الشريعة، وأن تلتزم المؤسسات المالية المعنية بإصدار الصكوك بالمتطلبات التنظيمية المتصلة بمسألة الإفصاح والشفافية.
١٢. تأسيس شركة عامة لإصدار صكوك الاستثمارية الاسلامية بضمان حكومي إلى تنوع مصادر التمويل لتعزيز الاستدامة المالية في السوق المالي من خلال تعزيز السيولة وجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
١٣. ضرورة تبني إقامة مشاريع البنية الأساسية وفق نظام البناء والتشغيل ونقل الملكية (BOT) لما له من أهمية بالغة في تخفيف العبء التمويلي عن الموازنة العامة التي أثقلت كاهلها المديونية المتنامية منذ عشرات السنين.
١٤. إصدار صكوك سيادية إسلامية يمكن أن يساهم بشكل كبير في إسقاط السيولة المشتتة والأموال المكتنزة.
١٥. ان الصكوك الاستثمارية من أفضل طرق دعم موازنة الدولة لتنفيذ مشاريعها الاستراتيجية.

REFERENCES

١. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية AAOIFI .
٢. الصكوك الإسلامية، "تمويل يتصاعد عالمياً ودول الخليج بالمقدمة".
٣. راشد، صادق الشمري، (٢٠٢١)، اساسيات التمويل الاسلامي، مطبعة الكتاب.

- ٤ . الناطور، بشار، (٢٠٢٥)، بفضل دول الخليج.. إصدارات الصكوك تزدهر عالمياً في ٢٠٢٥، الرئيس العالمي للتمويل الإسلامي في وكالة فيتش.
- ٥ . شكرى، رجب العثماني، (٢٠٢٠)، الإطار النظري للصكوك الإسلامية، حكومة دبي دائرة المالية.
- ٦ . صالح، فتح الرحمن علي محمد، (٢٠٠٨)، دور الصكوك الإسلامية في تمويل المشروعات التنموية، ورقة بحثية مقدمة لمنندى الصيرفة الإسلامية، بيروت، الجمهورية اللبنانية.
- ٧ . شركة السودان للخدمات المالية المحدودة، (٢٠١٥)، تقييم أداء الصكوك الحكومية في السودان وأثره على الاقتصاد الوطني للفترة من ١٩٩٨ حتى ٢٠١٢، تقرير صادر عن الشركة.
- ٨ . الشديفات، فيصل عليان، (٢٠١٠)، تمويل مشروعات البوت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦ العدد الاول.
- ٩ . عبد المقصود، راضي مهدي حسن النجار، (٢٠٢١)، دور الصكوك الإسلامية في تمويل مشروعات البنية التحتية (تجارب دولية)، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي - جامعة الأزهر.
- ١٠ . البنك الدولي للإنشاء والتعمير، (١٩٩٤)، البنية الأساسية من أجل التنمية، مؤشرات التنمية الدولية، تقرير عن التنمية، الطبعة الأولى، ترجمة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، ص ٩.
- ١١ . عثمانى، حسين، وناصرية، خولة، (٢٠١٧)، أهمية الصكوك الإسلامية في تمويل مشاريع البنية التحتية: تجارب عربية وعالمية مختارة، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد (١٣)، العدد (٣)
- ١٢ . بسيوني، سعيد ابو الفتوح محمد، الحرية الاقتصادية في الاسلام وأثرها في التنمية، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٨٨، ص ٥٧
- ١٣ . عبد البديع، محمد، (٢٠٠٣)، "اقتصاديات حماية البيئة"، دار الأمين للطباعة، القاهرة، ص ٣١٦ - ٣٢١.
- ١٤ . دعيس، يسري، (٢٠٠٦)، "البيئة والتنمية المستدامة: قضايا وتحديات وحلول"، ج ١، مطبعة الجلال، الإسكندرية، ص ٥٢١.
- ١٥ . صالح، محمد الشيخ، (٢٠٠٢)، " الأثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ص ١١٥
- ١٦ . الشبول، محمد علي ابراهيم، (٢٠١٤)، الامن البيئي: تكيفه الشرعي وتطبيقاته المعاصرة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، ص ٦٨.
- ١٧ . علي، خيفه، حيدر الفتلاوي، وسن عبد الرضا الساعدي، (٢٠٢٢)، دور الصكوك الإسلامية في تحقيق التنمية المستدامة / مراجعة وتقويم، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية.
- ١٨ . عاشور، سالي، (٢٠٢١)، خبرات ناجحة: الصكوك الإسلامية وتمويل مشروعات التنمية.
- ١٩ . الفقيه، منال، (٢٠٢٠)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية. مجلة الجامعة الوطنية.
- ٢٠ . عبد اللطيف، صلاح طه، (٢٠٢٠)، الرشاقة الاستراتيجية.. كيف تجتاز المنظمات أزمة كورونا بأقل الخسائر؟
- ٢١ . الجلاي، محمد، (٢٠١٩)، نظام البناء والتشغيل والنقل لتشبيد مشروعات البنية التحتية
- ٢٢ . العبيسي، نهال، (٢٠٢٥)، السعودية في الصدارة: نمو قوي للتمويل الإسلامي في ٢٠٢٥ (S&P)
- ٢٣ . سليم، ياسمين، (٢٠٢٥)، بفضل دول الخليج... إصدارات الصكوك تزدهر عالمياً في ٢٠٢٥
- ٢٤ . دوايه، أشرف، (٢٠٢١)، الصكوك الإسلامية بين الواقع والواجب.
- ٢٥ . الغراب، حسين، (٢٠٢٢)، ما معنى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وما هي أبعادها؟، رئيس مجلس إدارة مركز كيم للتدريب والاستشارات، مستشار تطوير الشركات والإدارة الاستراتيجية والرشاقة الاستراتيجية والتحول الرقمي.

26. Abuanzeh, A., Alnawayseh, A., Qtaishat, G., & Alshurideh, M. (2022). The role of strategic agility towards competitiveness with mediating effect of knowledge management. *Uncertain Supply Chain Management*.
27. Al-Qadi, N. S. (2023). Impact of Strategic Agility on the Financial Performance of Commercial Banks in Jordan. *Uncertain Supply Chain Management*.
28. Reed, J. (2021). Strategic agility in the SME: Use it before you lose it. *Journal of Small Business Strategy*.
29. Abu-Radi, S., & Al-Hawajreh, K. M. (2013). Strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian private hospitals. Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan.
30. Esazadeh, H., Ragheb, G. B., Kordnaeij, A., Karimi, A., & Soltani, M. (2020). Designing a Model of Factors Influencing Strategic Agility in Small and Medium-Sized Sport Enterprises. *Archives of Pharmacy Practice*.



31. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A.B., (2008). Strategic Management, Creating Competitive Advantages, 4th Ed., McGraw-Hill, New York.
32. Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic agility and its impact on the competitive capabilities in Iranian private banks. International Journal of Business and Management.
33. Hussein, Mahmoud Abu Joma, Ahmad Abloush, Salman M. Abu Lehyeh,(2025), The Impact of Strategic Agility on the Effectiveness of Decision-Making Process, Faculty of Business, Amman Arab University, Jordan.
34. Mueller, Sarah -Saegebrecht , Anna-Theresa Walter, (2025), Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework, Faculty of Business and Economics, Dresden University of Technology, Dresden, Germany.