

## شبيكات التعاون بين المصارف الاسلامية

د. محمد سليم وهبه

مجلة المستثمرون، العدد 79، تشرين الاول 2008، الكويت

التغيير في شكلية الاستثمار على صعيد دولي، وتصدير رأس المال بشكل استثمارات مباشرة في مختلف انحاء العالم بعد سيطرة نظام السوق على الاليات الاقتصادية، لم يترك للمصارف الاسلامية التي تتضمن اهدافها مؤشر نمو مستمر ودائم، هامش كبير لتبقى بمعزل عن توسيع رقعة تواجدها وتعظيم انتشار منتجاتها وتقديم خدماتها دون شبكات تعاون وتنسيق مع المصارف الدولية وخاصة الاسلامية منها، كون مؤشرات تطور ونمو الصناعة المصرفية الاسلامية، تتوقع لها مكانة جيدة على الصعيد التنافسي محلياً ودولياً في الالفية الثانية.

ولانجاح هذا التعاون في اطار شبكة علاقات، لا بد من الاطراف المتعاقدة في هذه الشبكة وضع منهجية عملية تشمل وضع اهداف اضافيه فيما يخص التعامل مع المصارف الاسلامية، تتماشى مع الشريعة الاسلامية، مع ضرورة دعم كفاءة وجدارة الهيكل الاداري المتعلق بادارة الشبكة بما يضمن حسن تنفيذ الاسس التي يعتمد عليها النظم الاسلامية لضمان سلامة وشرعية الخدمات.

المنافسه هي ميزة المصارف ضمن البلد الواحد، ولكن العولمة وعدم انتظام السوق، جعل المصارف تعيد تقييم المنافسين الفعليين مع اعتبار عاملين مهمين:

الاول، انتقال المنافسة عبر القارات، بشكل شركات متعددة الجنسية، ان شركات مالية تقليدية، او بمؤسسات غير تقليدية،

الثاني، متطلبات كبار الشركات المحوكة، والتي تبحث على خدمات اشمل واوسع، وعن منتجات افضل، وجهوزية مالية عالية لمواجهة احتياجاتها الاستثمارية والتشغيلية المتنامية.

التحدي لاي مصرف يكمن في ارضاء زبائنه مع الاحتفاظ بعنصر المنافسة، وبالنسبة للمصارف الاسلامية، يمكن وضع مفاهيم لاطر التعاون مع مصارف ثانية، والتي يمكن بها دعم القدرات والمؤهلات عبر مشاركات غير راسمالية تعطي لكل طرف عوائد مالية مهمة.

عبر هذه المشاركات يمكن للمصارف الدفاع عن قواعد زبائنهم الموجودة، مما يعني الدفاع عن ارباحهم، كون الزبون سيكون امامه خيارات متعددة وواسعة من المنتجات والخدمات المترابطة مع الشبكة، والتي ستوضع في خدمته.

هدف الشراكة التعاونية في المصارف الاسلامية ستكون تقوية وتوسيع قنوات التوزيع والتواصل الجغرافي، والمثل الاوضح هي حالة مصرف تقليدي له اتفاقات مع مراسلين، المصرف يستخدم شبكة المراسلين، لاستلام وتسليم الدفعات في السوق حيث لا تواجد له، الاتفاق في هذا الحال يؤمن للمصرف قواعد غير متكاملة، ولكن فعالة، لادارة الامكانيات النقدية.

الاتفاقات التمثلية بين المصارف، تشمل مجموعة من الخدمات والتي تتصلب مصاريف وتخفيض الارباح، وشراء المصارف اصبح من الحاجات الاساسية والتي تضمن مجموعة متكاملة من البرامج المتاحة.

التوجه نحو التخصص، اصبحت العلامة المميزة لمجموعة المصارف، كالمصارف التي تقدم خدمات مقاصدة العملات.

وبالتالي، فاتحاد المصارف ودمجها قد يؤمن اختصار في الوقت والمال لبعض المهام، فالمصرف والذي ينظر الى تحقيق اهداف طموحة، قد يحتاج الى نظم معلوماتية جديدة، واجهزة متطورة، وقدرات بشرية، وتسهيلات لتحقيق طموحاته، وقد تكون احدي الاستراتيجيات التشغيلية هي في استثمار في القدرات الاضافية المطلوبه، هذه الطرق تتميز بارتفاع كلفتها وبمخاطرها في حال تغيرت استراتيجية المصرف.

وبالتالي فان العودة الى شراكة تفاهم تبقى الحل الامثل، بحيث يمكن استخدام البنية التحتية للمصرف الذي تم التفاهم معه، بحيث يمكن استخدام البنية اللازمة منه لمتابعة الفرص، مقابل جزءا من العوائد.

يسمح التعاون بتوسيع القدرات الموجودة، وعرض مجموعة اكبر من الخدمات والمنتجات، مع اعتبار ان المستخدم النهائي في المصارف الاسلامية يهيمه معرفة الجهة الاساسية التي قدمت الخدمة للتأكد من الوجهة الشرعية لهذا المنتج، بعكس المستخدم في المصارف التقليدية والتي يهيمه طبيعة المنتج وكلفتها.

التفاهم المبني على قواعد استراتيجية، له ميزة توزيع المخاطر بين المصارف، اذا احسن المصرف اختيار تفاهماته، ويجدر ربما ذكر التحديات التي تواجه التفاهمات :

1 - توازن التفاهم مع الاهداف الاستراتيجية لكل مصرف، فلا يكفي ان يعتمد المصرف على القواعد الشرعية ليكون طرفا في التفاهم، بل هناك قواعد فكرية واستثمارية وتشغيلية، ومستوى مهني تتكامل في مفاعيل التفاهم، فقد يتطلب منطق التفاهم من احد الاطراف الانسحاب التكتيكي من خط

انتاج معين يمثل منافع واستثمارات مهمة له، او مثلا، احلال القواعد المعلوماتية للصيرفة الالكترونية في مصرف تقليدي، لتتماشى مع القواعد الالكترونية في مصرف اسلامي، فاقرار ونية القبول بهذه التغيرات قد تعتبر مصيرية. فالتعاون يتطلب تقييما للنوايا الاستراتيجية، وتكامل متبادل، وقدرة على الالتزام للفترات الطويلة

2- يفترض القيام بدراسة خطة النشاط والتي تنطوي على الاقل على الخصائص التالية :

- **حدود التعاون**، وتحديد المدارس الشرعية، المنتجات، والخدمات، مجموعات الزبائن، العملات، والاسواق والمناطق التي يغطيها التفاهم، بالاضافة الى تحديد كافة المحظورات، كما يفترض ان يحدد التفاهم، خطط الطوارئ في حال وجود مصاعب لوجيستية وتشغيلية، كحصول عطل تقني في اجهزة المعلوماتية، او الاتصالات، او خدمات الفروع، او فشل اي تسهيلات.
- **معرفة الزبون**، وكل ما يتعلق بمكافحة تبييض الاموال، وجهة التفاهم، يهمها ان تعلم اذا قام طرف التعاون بالمتطلبات المتوجبة للتعرف باستمرار الى كافة الزبائن ومصادر اموالهم، ونشاطهم، ومخاطرهم وسمعتهم في السوق، وتاريخ نشاطهم، والقضايا القانونية والدعاوى.
- **مخاطر الاستثمارات**، والتفاهم على سقف المخاطر التي ستحملها الاطراف المتعاونة، وعلى القطاعات التي تتجنب العمل بها، فقدرات التحمل قد تكون مختلفة، والاهداف الربحية قد تكون مختلفة، والية السيولة قد تكون مختلفة، وهنا ضرورة التوافق على شهية كل جهة، و مدى الحدود الممكنة في كل جهة.
- **انعكاس التفاهم على منافع الزبائن**، ما هية انعكاس القواعد الحقيقية على منافع الزبائن، والتغيرات على الاستثمارات نتيجة التغيرات الجغرافية، والقانونية، والضريبية، والحماية الاستثمارية.
- **حلول الاشكالات**، والحاجة الى اتفاق حول المسؤوليات في حال نجاح او عدم نجاح استثمار، وفي حال التأخر في الدفع نتيجة العوائق الضريبية، او بنتيجة الاهمال، او عدم دراسة وافية للمشروع الاستثماري، وربما عبر التوافق على تحديد محكم يكون حكمه نهائي وولا يمكن الرجوع به.
- **ادارة الاداء**، والحاجة الى اتفاق حول كيفية التوجيه، القياس، وكيفية ادارة التعاون، مع مراجعة دورية لمراجعة المعطيات المالية، والاستراتيجية والتشغيلية، ولتقييم كيفية تطور

العلاقة بين المصرفين. ويشمل عقد التفاهم على مؤشرات لتقييم الاداء، للتمكن بالتالي من التأكد ان الواقع يتطابق مع الاهداف الموضوعة.

الميزة في التعاون هي عدم خسارة الاسم التجاري وهوية المصرف، وقراره. وان طرحت في اطار التعاون مختلف المصالح والعمليات وادارة المنتجات، والحلول، ونظم المعلومات، ودعم الزبائن، فالقرار يعود لمساهمي المصرف وهو خيارهم، ويمكن وضع اليات رقابية وتنفيذية في اطار منهجية الحوكمة الادارية، ليصبح القرار في متناول شركات التعاون فيما يتعلق بالمواضيع التي تم التوافق عليها. حيث يوجد خلف المفاهيم النظرية اسس تنفيذية تتطلب تدخل عدة افراد في وضع، وادارة التوافق.

التوافق هي خلاصة جهود تعاونية، حيث يتم توزيع المسؤوليات، والحصص، المراجع، المحاور، والادارة، ولنجاح المشروع على كل فريق ان يعين منسقا يكون راعيا وممولا، فالتعاون بحاجة لهيكلية خاصة متواصلة مع المصرف الاسلامي، وتعمل لديه.

عديد من المصارف تختار منسقا ليكون جزءا من المنتج ويكون مدعوما من الادارة العليا في المصرف، ليعطي للمنتج دعما وقوة ويكون لديه قدرة على التكيف وعلى طرح مفاهيم المصرف، ودعم وجهات النظر، وتقهم ثغرات السوق، ولديه روح التعاون. فيمكن ان يوجد في عقود التعاون بنود جزائية للطرف التي لا تتعاون. فيكون من واجباته:

- تخفيض الاعباء الى الحد الادنى، وان المدفوعات ذهبت في مصلحة التعاون،
- صيانة عقد التعاون والاضافات الممكن تعديلها تبعا لتغيرات السوق،
- معلومات السوق، والبقاء على اخر المستجدات المعلوماتية بما يتعلق بالمستجدات القانونية، وانعكاس الاحداث الخارجية على المنتجات.
- التأكد ان المصرف يحصل على افضل مستوى من الخدمة، عندما يتم شراء خدمات متبادلة من شركاء التفاهم، والتأكد من ان المصرف الذي يمثله المنسق يحصل على افضل القيم،
- استخدام اجراءات معيارية للمقارنة الموضوعية مع المنافسين في اي سوق كانوا.
- عند التعاقد مع ممول جديد، التأكد من ان الخدمات تستمر اثناء التحول الى هذا الممول.
- النشاطات الجديدة، والمتأتية من التعاون، وكيفية التعامل معها.
- ادارة المخاطر، وهي من العوامل المهمة، وتساعد في التأكد ان المصرف يلتزم بالمعايير القانونية، وبنظم المخاطر التي تشرف عليها الادارة الرقابية.
- التواصل، وتحسين ظروفه، ويفضل بوضع نقطة ارتكاز تكون المرجع للتواصل الدائم.

• العولمة، وتساهم في ضم مصارف اوف شور، والتي تسمح بالتنقل بين العملات بطبيعية.

هناك خطوات عملية للقيام بعقد تعاون،

الاولى، تتعلق بعلاقة المدراء وبمعرفة منتجاتهم وما هي الثغرات في محفظتهم المالية، وما هي الفرص،

الثانية، هي في تقييم الخيار وما على المصرف القيام به للحصول على افضل الفرص،

الثالثة، هي في تحضير حالة عملية للنشاط، وما هية الخيارات، واقناع مجلس الادارة بها.

لا يمكن ان تنجح عقود التعاون، دون نظم واجراءات واضحة، حيث يعمل مصرف بكامل هيكله ونظمه وادارته، بقرب مصرف آخر، مما قد ينتج عنه تعقيدات عديدة، وهنا ضرورة التخطيط بعناية، وضرورة التحضير مع اعتبار كافة التفاصيل، اهمها ردم الثغرات التي تعاني منها الصناعة المالية الإسلامية، من ضعف في أدوات القياس ووسائل الرقابة الداخلية على المخاطر فضلاً في عدم امتلاكها لأدوات إدارة للمخاطر بشكل كاف.

التعاون تحدي كبير لمصارفنا الإسلامية، وقد يكون قاعدة لمنهج جديد ينقل نشاطها الى كافة الارحاء باقل كلفة، ويوسع افاقها وربحياتها باقل استثمارات ممكنة، ويزيد من فرصها باقل مخاطر.