



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع : 2020/.....

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مربع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور إستراتيجية التنويع في البنوك التجارية كخيار لمنافسة البنوك الإسلامية دراسة حالة تجارب دولية في فتح النوافذ الإسلامية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

د. برني ميلود

إعداد الطلبة:

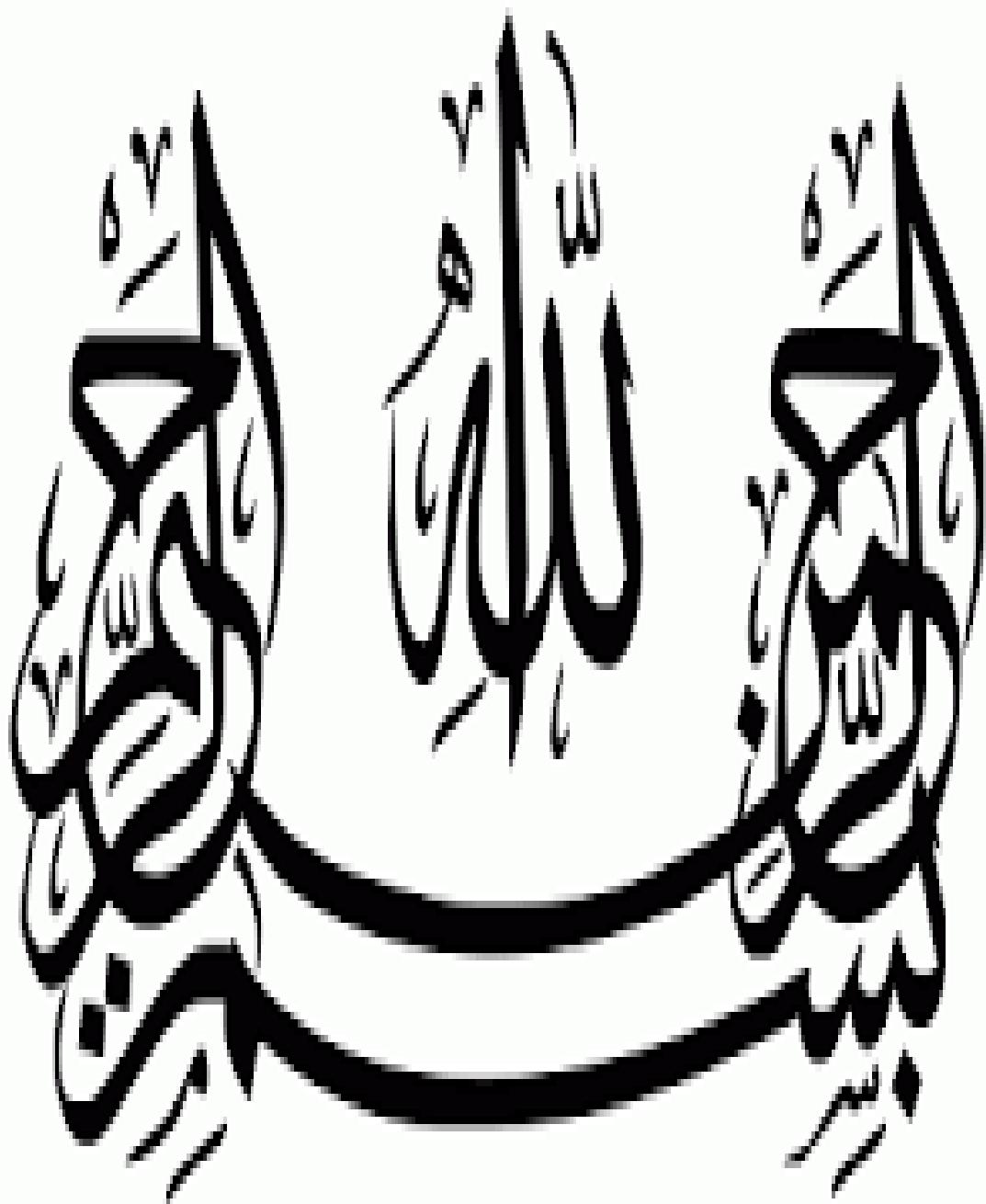
- محاط هناء

- بوقزوح حستاء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سنوسي أسامة
مشرفا ومحررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. برني ميلود
مناقشة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. مشري فريد

السنة الجامعية 2019/2020



دعا

اللهم ألهمنا في أمرينا الصواب ويسر لنا في كل مسألة جواب ونجينا من كل ألوان العذاب وبيض وجهنا يوم يشتد الحساب وزين مجالسنا بخير الأصحاب واجعل دعائنا دعاء مستجاب ومحبة الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام

اللهم أصلح لنا ديننا الذي هو عصمة أمرينا وأصلح لينا دنيانا التي فيها معاشرنا وأصلح لنا آخرتنا التي فيها معادنا واجعل الحياة زيادة لنا في كل خير واجعل الموت راحة لنا من كل شر.

أمين يارب العالمين



شكر وعرفان

أحمد الله عزوجل الذي من علمنا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة

نقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ والدكتور

"برني ميلود"

لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحه وتوجيهاته التي لم يخل علينا بها ومساعدته لنا

كما نتوجه بالشكر الجزييل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

كما لا أنسى أن نشكر كل الأساتذة والزملاء من قدموا لنا يد المساعدة

بالمركز الجامعي ميلة

إِهْدَاءٌ

الحمد لله وحده والصلوة والسلام على من لا نبي بعده
ربى لك الحمد حتى ترضى ولنك الحمد إذا رضيت ولنك الحمد بعد الرضا
أهدي ثمرة جهدي إلى أول شخصين ناضلا من أجل أن يتحقق حلمي
إلى من منحتني نبع حنانها وفيض عطائها، إلى التي كان دعاؤها سندًا وسترا لي، إلى فرة عيني
"أمي الغالية" أطال الله في عمرها
إلى سndي في الحياة ومثلي الأعلى، إلى من لم يدخل علي يوما، إليك يا معلم الصبر والعزمية يا أغلى
ما يمتلكه المرء ويفتخر به "أبي العزيز" أدامه الله فوق رؤوسنا
إلى المؤنسات الغاليات الحبيبات اللاتي كن دائمًا عوناً لي في الحياة إلى أخواتي
"مروة وفاطمة" حفظهما الله لي
إلى سندتي وقوتي بعد والدي في الحياة إلى إخوتي وزوجاتهم
"وليد ولميس، محمد و فراح"
إلى من سأحمل اسمه يوماً إلى من سيكون رفيق دربي وشريك حياتي إلى
"محمود" حفظه الله لي
إلى أعز الصديقات اللاتي تفاصمت معهن أجمل وأتعس الأيام وكن دائمًا جنبي إلى
"ليلي، عزيزة، منال، سونس، عزيزة"
إلى من جمعتني بهم أيام الجامعة التي لا تنسى
"خولة وهناء" أدام الله صداقتنا
وأخيراً أهدي عملي إلى كل أفراد عائلتي جدي وأعمامي وبنات عمي
"روميساء ورقية وأخواتهن"

حسناً

Designed by ong900.com

إهاداء

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين
الهـي لا يطـيـب اللـيـل إـلاـ بـشـكـرـكـ ولا يـطـيـب النـهـار إـلاـ بـطـاعـنـكـ ولا تـطـيـب الـلـهـظـاتـ إـلاـ بـذـكـرـكـ ولا تـطـيـبـ الـآـخـرـةـ إـلاـ بـعـفـوكـ ولا تـطـيـبـ الـجـنـةـ إـلاـ بـرـؤـيـتـكـ "الـهـ جـلـ جـلـهـ"

إـلـىـ مـنـ بـلـغـ الرـسـالـةـ وـأـدـىـ الـأـمـانـةـ وـنـصـحـ الـأـمـةـ إـلـىـ نـبـيـ الـرـحـمـةـ وـنـورـ الـعـالـمـيـنـ "سـيـدـنـاـ مـحـمـدـ صـلـىـ اللـهـ عـلـيـهـ وـسـلـمـ"

أـهـدـيـ ثـمـرـةـ جـهـدـيـ إـلـىـ مـنـ قـالـ فـيـهـمـاـ عـزـوـجـلـ"ـ...ـوـاـخـفـضـ لـهـمـاـ جـنـاحـ الـذـلـ مـنـ الـرـحـمـةـ وـقـلـ رـبـيـ اـرـحـمـهـمـاـ كـمـاـ رـبـيـانـيـ صـغـيـرـاـ".

إـلـىـ مـنـ أـحـمـلـ اـسـمـهـ بـكـلـ اـفـخـارـ إـلـىـ مـنـ كـلـلـهـ اللـهـ بـالـهـيـةـ وـالـوـقـارـ إـلـىـ مـنـ عـلـمـنـيـ الـعـطـاءـ بـدـوـنـ اـنـتـظـارـ
أـرـجـوـ مـنـ اللـهـ أـنـ يـرـحـمـهـ وـيـدـخـلـهـ فـسـيـحـ جـنـاتـهـ فـهـاـ أـنـاـ الـيـوـمـ أـحـصـدـ ثـمـارـاـ قـدـ حـانـ قـطـافـهـاـ بـعـدـ طـوـلـ اـنـتـظـارـ.
سـتـقـىـ كـلـمـاتـكـ نـجـوـمـاـ اـهـتـدـيـ بـهـاـ الـيـوـمـ وـفـيـ الـغـدـ وـإـلـىـ الـأـبـدـ إـلـىـ وـالـدـيـ"ـعـبـدـ الـقـادـرـ"ـ رـحـمـهـ اللـهـ كـلـ التـقـدـيرـ
وـالـفـخـرـ وـالـاعـتـزـازـ.

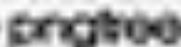
إـلـىـ مـلـاـكـيـ فـيـ الـحـيـاـةـ ...ـإـلـىـ مـعـنـىـ الـحـبـ وـالـيـ مـعـنـىـ الـحـنـانـ وـالـتـقـانـيـ إـلـىـ بـسـمـةـ الـحـيـاـةـ وـسـرـ الـوـجـوـدـ إـلـىـ
الـبـيـنـوـيـ إـلـىـ الـذـيـ لـيـلـ مـنـ الـعـطـاءـ ...ـإـلـىـ مـنـ كـانـ دـعـائـهـ سـرـ نـجـاحـيـ وـحـنـانـهـ بـلـسـمـ جـرـاحـيـ إـلـىـ اـغـلـيـ
الـحـيـاـةـ أـمـيـ الـغـالـيـاـ "ـبـوـطـرـيفـ فـطـيـمـةـ"ـ أـقـفـ إـجـلـالـاـ لـهـاـ.

إـلـىـ مـنـ عـشـتـ مـعـهـمـ بـرـاءـةـ طـفـولـتـيـ مـعـهـمـ فـلـمـ أـتـصـورـ الـدـنـيـاـ بـعـيـدـةـ عـنـهـمـ
إـخـوـانـيـ :ـعـلـيـ -ـأـمـيـ -ـأـخـوـاتـيـ :ـنـرـجـسـ -ـفـتـيـحـةـ -ـلـبـنـىـ -ـفـوـزـيـةـ -ـشـهـيـنـازـ
إـلـىـ الـكـتـاكـيـتـ :ـرـامـيـ -ـمـلـاـكـ -ـإـبـتـهـاـلـ -ـمـيـسـ -ـسـنـدـسـ -ـنـدـىـ -ـأـشـرـقـتـ -ـيـحـيـىـ -ـ
مـحـمـدـ أـشـرـفـ -ـنـورـسـيـنـ -ـنـبـالـ -ـتـسـنـيـمـ

إـلـىـ كـلـ عـائـلـةـ مـحـاطـ وـبـوـطـرـيفـ

إـلـىـ صـدـيقـاتـيـ الـتـيـ تـقـاسـتـ مـعـهـمـ أـحـلـىـ أـيـامـيـ:ـحـسـنـاءـ -ـخـوـلـةـ -ـنـهـادـ -ـمـرـيـمـ -ـسـلـمـىـ -ـإـكـرـامـ.

هـنـاءـ

Designed by 

ملخص:

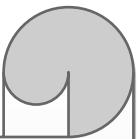
إن البيئة الاقتصادية تعرف عدم استقرار وتغير دائمين، ومنافسة تزداد حدتها يوم بعد يوم وهو الحال على البنوك والمؤسسات المالية. فهي الأخرى تشهد تغيرات كثيرة، إذ أصبح من الضروري عليها تحسين أدائها لمواكبة هذه التغيرات وذلك بتبني الخيار الإستراتيجي الأنسب الذي يضمن لها البقاء والنمو. وقد جاءت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية "دور النوافذ الإسلامية كخيار إستراتيجي ضمن إستراتيجية التوسيع في البنوك التجارية لمنافسة البنوك الإسلامية؟" وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، حيث تم التطرق إلى مختلف مفاهيم الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية وإستراتيجية التوسيع في الفصل الأول ومفاهيم حول البنوك التجارية والإسلامية في الفصل الثاني، أما الفصل الثالث فكان تطبيق حول تقييم تجربة فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية. وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن فتح النوافذ الإسلامية هو الخيار الأنسب للبنوك التجارية لمواجهة المنافسة مع البنوك الإسلامية.

الكلمات المفتاحية: الخيار الإستراتيجي، إستراتيجية التوسيع، البنوك التجارية، النوافذ الإسلامية.

Abstract:

The economic environment is characterized by instability and permanent change, as it knows competition that increases day by day, and the same is the case for the banking sector and financial institutions, as they are also witnessing many changes, as it became necessary for them to improve their performance to face these changes by adopting the most appropriate strategic option that guarantees their survival and growth. This study attempts to address the problem of "the role of Islamic windows as a strategic choice within the diversification strategy of commercial banks to compete with Islamic banks?" To answer this problem, we divided this research into three chapters, where we dealt with the various concepts of strategy, strategic options and diversification strategy in the first chapter, and concepts about commercial and Islamic banks in the second chapter, and the third chapter was my application on the evaluation of the experience of opening Islamic windows in commercial banks. We have concluded through this study that opening the Islamic windows is the most appropriate option for commercial banks to face competition with Islamic banks.

Key words: strategic choice, diversification strategy, commercial banks, Islamic windows.



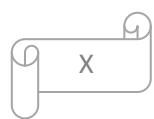
فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	دعا
II	شكر وعرفان
IV-III	الإهداء
V	الملخص
X-VII	فهرس المحتويات
XII	فهرس الجداول والأشكال
أ- د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للإستراتيجية وإستراتيجية التنويع	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية
4-3	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وتطورها
4	المطلب الثاني: خصائص ومستويات الإستراتيجية
5-4	الفرع الأول: خصائص الإستراتيجية
7-6	الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية
7	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإستراتيجية
7	الفرع الأول: أهمية الإستراتيجية
8-7	الفرع الثاني: أهداف الإستراتيجية
9	المبحث الثاني: ماهية الخيارات الإستراتيجية
9	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الخيارات الإستراتيجية
10-9	الفرع الأول: مفهوم الخيارات الإستراتيجية
10	الفرع الثاني: أهمية الخيارات الإستراتيجية
11-10	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية
12-11	المطلب الثالث: أنواع الخيارات الإستراتيجية
13	المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنويع
13	المطلب الأول: مفهوم وأهمية إستراتيجية التنويع
13	الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع
14-13	الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية التنويع
14	المطلب الثاني: دوافع ومراحل إستراتيجية التنويع

14	الفرع الأول: دوافع اللجوء إلى إستراتيجية التوسيع
15-14	الفرع الثاني: مراحل إستراتيجية التوسيع
19-15	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التوسيع
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للبنوك التجارية والبنوك الإسلامية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية
23	المطلب الأول: مفهوم ونشأة البنوك التجارية
23	الفرع الأول: مفهوم البنوك التجارية
24-23	الفرع الثاني: نشأة البنوك التجارية
24	المطلب الثاني: خصائص وأنواع البنوك التجارية
24	الفرع الأول: خصائص البنوك التجارية
26-24	الفرع الثاني: أنواع البنوك التجارية
26	المطلب الثالث: وظائف وأهداف البنوك التجارية
28-26	الفرع الأول: وظائف البنوك التجارية
29-28	الفرع الثاني: أهداف البنوك التجارية
30	المبحث الثاني: ماهية البنوك الإسلامية
30	المطلب الأول: مفهوم ونشأة البنوك الإسلامية
31-30	الفرع الأول: مفهوم البنوك الإسلامية
31	الفرع الثاني: نشأة البنوك الإسلامية
31	المطلب الثاني: خصائص وأنواع البنوك الإسلامية
32-31	الفرع الأول: خصائص البنوك الإسلامية
33-32	الفرع الثاني: أنواع البنوك الإسلامية
33	المطلب الثالث: وظائف وأهداف البنوك الإسلامية
34-33	الفرع الأول: وظائف البنوك الإسلامية
35-34	الفرع الثاني: أهداف البنوك الإسلامية
36	المبحث الثالث: إستراتيجيات المنافسة في البنوك التجارية
38-36	المطلب الأول: مقارنة بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية
41-38	المطلب الثاني: إستراتيجيات المنافسة في البنوك التجارية

41	المطلب الثالث: النوافذ الإسلامية (إستراتيجية التنويع في البنوك التجارية)
42-41	الفرع الأول: مفهوم ونشأة النوافذ الإسلامية
43	الفرع الثاني: خصائص وأهداف النوافذ الإسلامية
44-43	الفرع الثالث: دوافع فتح النوافذ الإسلامية
46-44	الفرع الرابع: معوقات فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التجارب الدولية في فتح النوافذ الإسلامية	
49	تمهيد
50	المبحث الأول: التجربة الماليزية كتجربة إسلامية ناجحة
51-50	المطلب الأول: واقع تطبيق النوافذ الإسلامية في ماليزيا
51	المطلب الثاني: بنك بومييترا الماليزي التجاري
53-52	الفرع الأول: نشأة بنك بومييترا الماليزي التجاري
54-53	الفرع الثاني: الإجراءات المصاحبة لتأسيس نافذة للمعاملات الإسلامية في بنك بومييترا التجاري
55-54	المطلب الثالث: تقييم تجربة إنشاء نافذة للمعاملات الإسلامية - بنك بومييترا الماليزي -
56	المبحث الثاني: التجربة الإماراتية في مجال فتح النوافذ الإسلامية
57-56	المطلب الأول: نشأة بنك المشرق الإماراتي
60-57	المطلب الثاني: دراسة أثر إنشاء النوافذ الإسلامية في بنك المشرق الإماراتي
60	المطلب الثالث: تقييم تجربة إنشاء النوافذ الإسلامية في بنك المشرق الإسلامي
61	المبحث الثالث: دراسة واقع فتح النوافذ الإسلامية في الجزائر - بنك الخليج الجزائري -
61	المطلب الأول: تقديم بنك الخليج الجزائري "AGB"
62-61	الفرع الأول: نشأة وتأسيس بنك الخليج الجزائري "AGB"
62	الفرع الثاني: التوجه الإستراتيجي لبنك الخليج الجزائري "AGB"
62	الفرع الثالث: مميزات بنك الخليج الجزائري "AGB"
63-62	الفرع الرابع: المساهمون في بنك الخليج الجزائري "AGB"
63	المطلب الثاني: القوانين وصيغ التمويل الإسلامية المتّبعة في بنك الخليج الجزائري "AGB"
63	الفرع الأول: القوانين والتنظيمات المتّبعة في بنك الخليج الجزائري "AGB"
65-64	الفرع الثاني: صيغ التمويل الإسلامية على مستوى نافذة بنك الخليج الجزائري "AGB"
66-65	المطلب الثالث: تقييم تجربة فتح النوافذ الإسلامية في بنك الخليج الجزائري "AGB"

67	خلاصة الفصل
71 -69	خاتمة
77-73	قائمة المصادر والمراجع



الجدوال والأشكال

قائمة

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
38-36	أهم الفروق بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية	01
51	عدد البنوك التجارية والإسلامية في ماليزيا	02
51	عدد الفروع والتوكافذ الإسلامية في ماليزيا	03
56	بيانات عامة عن بنك المشرق الإماراتي	04
57	السيولة لبنك المشرق الإماراتي قبل فتح نافذة إسلامية (2007-2009) - الأرقام بآلاف الدرام	05
58	سيولة بنك المشرق الإماراتي بعد فتح النافذة الإسلامية (2010-2013) الأرقام بآلاف الدرام	06
58	عائد حقوق الملكية لبنك المشرق الإماراتي قبل إنشاء نافذة إسلامية (2007-2009)	07
59	عائد حقوق الملكية لبنك المشرق الإماراتي بعد إنشاء نافذة إسلامية (2010-2013) بحقوق الملكية كانت متزايدة	08
59	توظيف الموارد لبنك المشرق الإماراتي قبل إنشاء نافذة إسلامية 2007-2009	09
59	توظيف الموارد لبنك المشرق الإماراتي بعد إنشاء نافذة إسلامية 2010-2013	10
65	تطور التمويلات الإسلامية في بنك الخليج الجزائري "AGB"	11

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الاقتصادية	01
16	أنواع إستراتيجيات التوسيع المختلفة	02
52	نموذج هيكلى لبنك بومبيترا التجارى الماليزى	03
53	المىكل الإدارى لنافذة المعاملات الإسلامية في بنك بومبيترا الماليزى	04
65	تطور التمويلات الإسلامية في بنك الخليج الجزائري "AGB" (2011-2014)	05

مقدمة

مقدمة:

أصبح محـيط الأعـمال أقل استقرارـاً و أكثر تعـقـيدـاً لـما يـشهـدـهـ من تـغـيـراتـ مـتسـارـعةـ مـسـتـ كلـ القـطـاعـاتـ الـاـقـتصـادـيـةـ وـالـإـدـارـيـةـ دونـ استـثـنـاءـ، وـكـذـاـ آـثـارـ الـعـولـمـةـ بـكـلـ أـشـكـالـهـ خـاصـةـ فـيـماـ يـتـعـلـقـ بـفـتـحـ الـأـسـوـاقـ الـمـحـلـيـةـ وـالـدـولـيـةـ وـدـخـولـ أـغـلـبـ الـمـؤـسـسـاتـ مـجـالـ الـمـنـافـسـةـ الشـدـيـدةـ. فـلـمـ يـعـدـ مـنـ السـهـلـ الـحـصـولـ عـلـىـ مـوـقـعـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ فـيـ السـوقـ يـضـمـنـ الـبـقـاءـ وـالـاسـتـمـارـ لـهـذـهـ الـمـؤـسـسـاتـ، فـقـدـ أـصـبـحـ الـمـواجهـةـ الـمـباـشـرـةـ مـعـ الـمـنـافـسـينـ تـهـدـدـ وـجـودـهـاـ.

وـالـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ هـيـ الـوـسـيـلـةـ الـوـحـيـدـةـ الـتـيـ تـحـمـيـ الـمـؤـسـسـةـ مـنـ حـالـاتـ الـفـشـلـ وـالـانـهـيـارـ مـنـ أـجـلـ الـبـقـاءـ، وـعـلـيـهـ أـخـذـتـ الـمـؤـسـسـاتـ سـلـوكـاـ اـسـتـرـاتـيـجـيـاـ يـضـمـنـ لـهـاـ السـيـطـرـةـ وـالـنـجـاحـ عـلـىـ الـمـدـىـ الـبعـدـ مـنـ خـلـالـ النـمـوـ وـالـتـوـسـعـ عـلـىـ مـسـتـوـىـ سـوقـ وـاحـدـةـ أـوـ عـدـةـ أـسـوـاقـ لـمـوـاجـهـةـ تـهـدـيـدـاتـ الـمـنـافـسـينـ الـقـائـمـينـ أـوـ الـمـحـتـمـلـينـ لـلـصـنـاعـةـ الـتـيـ تـنـشـطـ فـيـهـاـ، عـنـ طـرـيقـ التـرـكـيزـ فـيـ صـنـاعـةـ وـاحـدـةـ وـمـحـاـولـةـ اـحـتـكـارـ سـوقـهـاـ، أـوـ عـنـ طـرـيقـ التـوـيـعـ فـيـ صـنـاعـتـهـاـ مـنـ خـلـالـ توـسـيـعـ حـصـتـهـاـ السـوـقـيـةـ عـلـىـ مـسـتـوـىـ عـدـةـ أـسـوـاقـ، وـذـلـكـ حـسـبـ مـاـ تـفـرـضـهـ الـمـنـافـسـةـ فـيـ ذـلـكـ الـقـطـاعـ.

وـنـخـصـ بـالـقـوـلـ أـنـ الـقـطـاعـ الـبـنـكـيـ هـوـ الـآـخـرـ يـوـاجـهـ تـغـيـراتـ كـغـيرـهـ مـنـ الـقـطـاعـاتـ، تـؤـثـرـ عـلـىـ حـدـةـ الـمـنـافـسـةـ فـيـهـ وـعـلـىـ إـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ مـؤـسـسـاتـهـ. كـمـ أـنـ النـجـاحـ الـذـيـ حـقـقـتـ الـبـنـوـكـ الـإـسـلـامـيـةـ فـيـ الـعـقـودـ الـأـخـرـيـةـ جـعـلـ الـعـدـيدـ مـنـ الـبـنـوـكـ الـأـخـرـىـ تـعـدـ النـظـرـ فـيـ مـنـتـجـاتـهـ وـمـعـالـمـاتـهـ، وـلـمـحـاـولـةـ مـوـاجـهـةـ الـمـنـافـسـةـ الـمـتـأـتـيـةـ مـنـ هـذـهـ الـبـنـوـكـ عـمـلـتـ الـبـنـوـكـ الـتـجـارـيـةـ وـغـيرـهـاـ عـلـىـ وـضـعـ إـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ وـبـدـائـلـ جـدـيـدةـ سـعـيـاـ مـنـهـاـ إـلـىـ بـنـاءـ مـرـكـزـ إـسـتـرـاتـيـجـيـ يـوـاـكـبـ التـطـورـاتـ الـراـهـنـةـ، وـيـحـافـظـ عـلـىـ مـكـانـتـهـاـ فـيـ السـوقـ.

نـجـدـ أـنـهـ وـفـيـ ظـلـ هـذـهـ الـمـنـافـسـةـ لـجـأـتـ الـبـنـوـكـ الـتـجـارـيـةـ إـلـىـ إـتـبـاعـ مـخـتـلـفـ إـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ، وـلـعـلـ أـنـسـبـهاـ كـانـ فـرـوعـ وـنـوـافـذـ تـقـومـ مـنـ خـلـالـهـاـ بـتـقـدـيمـ خـدـمـاتـ وـمـنـتـجـاتـ إـسـلـامـيـةـ جـنـبـاـ إـلـىـ مـاـ يـقـدـمـهـ الـبـنـوـكـ سـابـقاـ مـنـ مـنـتـجـاتـ، مـتـبـعـةـ بـذـلـكـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ التـوـيـعـ كـخـيـارـ إـسـتـرـاتـيـجـيـ أـنـسـبـ لـمـوـاجـهـةـ هـذـاـ النـوـعـ مـنـ الـمـنـافـسـةـ.

1- إـشـكـالـيـةـ الـدـرـاسـةـ

مـاـ تـقـدـمـ طـرـحـهـ فـيـ إـشـكـالـيـةـ الـتـيـ نـسـعـيـ إـلـىـ مـعـالـجـتـهـاـ مـنـ خـلـالـ هـذـاـ الـبـحـثـ تـجـسـدـ فـيـ السـؤـالـ الرـئـيـسـيـ التـالـيـ:

– ما دور النـوـافـذـ إـسـلـامـيـةـ كـخـيـارـ إـسـتـرـاتـيـجـيـ ضـمـنـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ التـوـيـعـ فـيـ الـبـنـوـكـ الـتـجـارـيـةـ لـمـنـافـسـةـ الـبـنـوـكـ إـسـلـامـيـةـ؟

يـنـدـرـجـ ضـمـنـ إـشـكـالـيـةـ الـأـسـئـلـةـ الـفـرـعـيـةـ التـالـيـةـ:

► ما هي إـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ الـمـتـاحـةـ لـلـبـنـوـكـ الـتـجـارـيـةـ لـمـوـاجـهـةـ الـمـنـافـسـةـ؟

► هل تـوـجـدـ مشـاـكـلـ تـعـيـقـ تـنـفـيـذـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ التـوـيـعـ فـيـ الـبـنـوـكـ الـتـجـارـيـةـ؟

► هل أثبتت دراسة التجارب الدولية أن الأخذ بأسلوب فتح النوافذ الإسلامية هو خيار إستراتيجي ناجح لمواجهة المنافسة؟

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة، نعتمد على الفرضيات التالية:

- 1- توجد عدة خيارات إستراتيجية يمكن للبنوك التجارية إتباعها لمواجهة منافسيها من بينها إستراتيجية التوسيع عن فتح نوافذ إسلامية.
- 2- توجد مشاكل تعيق فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية.
- 3- أثبتت دراسة تجارب دولية أن إستراتيجية التوسيع عن طريق أسلوب فتح النوافذ الإسلامية هي خيار إستراتيجي جيد.

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب لاختيار هذا الموضوع، يمكن حصرها فيما يلي:

- الرغبة في البحث عن مدى تطبيق الإستراتيجية في مجال البنوك.
- التعرف على الإستراتيجيات المتتبعة في البنوك التجارية.
- عدم وجود دراسات سابقة في هذا الموضوع من ناحية تخصص إدارة الأعمال.
- الميل الشخصي والقناعة بهذا الموضوع.
- نقص الاهتمام بمثل هذه المواضيع في مؤسستنا الجامعية وهو ما ترك مؤسستنا تفتقر لمثل هذه الأبحاث.

4- أهمية الموضوع:

يحتوي موضوع دور إستراتيجية التوسيع في البنوك التجارية كخيار إستراتيجي لمنافسة البنوك الإسلامية على أهمية كبيرة، ويعتبر هذا البحث محاولة متواضعة لإسقاط الدراسات العلمية في هذا المجال على تجارب دولية عربية إسلامية رائدة في فتح النوافذ الإسلامية مع إبراز الدور التي تلعبه الإستراتيجية والإستراتيجية البنكية في نجاح وبقاء البنوك، وبالتالي يمكن أن يكون هذا البحث مرجع يزيد من اهتمام الباحث في هذا المجال.

5- أهداف البحث:

هناك العديد من الأهداف لهذه الدراسة، يمكن ذكرها فيما يلي:

- التعرف على أثر إستراتيجية التوسيع في البنوك التجارية الجزائرية.
- البحث في المعوقات والمشاكل التي تؤثر في تنفيذ إستراتيجية التوسيع في البنوك التجارية.
- محاولة تحليل تجارب عربية إسلامية رائدة على المستوى العالمي في مجال فتح النوافذ الإسلامية.

6- صعوبات البحث

- قلة الدراسات السابقة التي طبقت في نفس موضوع الدراسة الحالية.
- تعسر عملية الالتحاق بالمؤسسة محل الدراسة بسبب وجود إجراء صحي من جراء انتشار فيروس كورونا كوفيد 19.
- تغيير الجانب التطبيقي والمؤسسة محل الدراسة بسبب عدم تطبيقها لنظام النوافذ الإسلامية في الوقت الحالي، وذلك بإضافة تجرب دولية لاستكمال المذكورة.

7- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي للتعرف على دور إستراتيجية التنويع في البنوك التجارية كخيار إستراتيجي لمنافسة البنوك الإسلامية.

8- حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** أُنجزت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2019/2020.
- **الحدود المكانية:** تم اختيار تجارب دولية (ماليزيا، الإمارات والجزائر) في فتح النوافذ الإسلامية لإنجاز الدراسة عليها.

9- الدراسات السابقة

تعدت الدراسات السابقة للموضوع نظراً لأهميته البالغة وعالجت كل دراسة جزءاً منها وفيما يلي عرض لأهم الدراسات:

الدراسة الأولى: عمر تيمجذين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013 بعنوان: دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم إستراتيجية التنويع وطرق قياسها، وكذا مساهمة التنويع كسلوك في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال الوقوف على بعض مؤشرات قياسها من جهة، وتبين أثر التنويع في المنتجات على أداء المؤسسة بالتركيز على رقم الأعمال، الحصة السوقية، الربحية، المورد البشري من جهة أخرى.

الدراسة الثانية: فريدة معارفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، بعنوان: "إستراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية دراسة إستشرافية للعمل المصرف في الجزائر" وقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح إستراتيجية تحول البنوك التجارية نحو تقديم خدمات بنكية تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية وفق خطة تحول مرحلية تتضمن أشكال التحول، ومتطلباته، وضوابطه الشرعية، والمعوقات المحتملة، ومن ثم الآثار المترتبة عن تحول البنوك التجارية إلى بنوك إسلامية. هذا على جانب استعراض تجارب دول في التحول إلى العمل البنكي الإسلامي من حيث إجراءات وتقديم التجربة، ومحاولة استخلاص مقتضيات التحول بالإسقاط على حالة

البنوك التجارية الجزائرية ومدى إمكانية التحول من خلال الأسلامة الكاملة، أو بتخصيص نوافذ إسلامية داخل البنوك التجارية، أو بتأسيس فروع مستقلة من خلال دراسة إستشرافية تقوم على تقييم العمل البنكي الجزائري.

الدراسة الثالثة: فريدة معارفي، صالح مفتاح، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، مجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2014، بعنوان نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التجارية: الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومبيترا التجاري نموذجا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الدوافع التي أدت إلى فتح نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التجارية المتطلبات والإجراءات التي تصاحب تأسيسها، نشأة الصيرفة الإسلامية في ماليزيا وتطور الأعمال البنكية الإسلامية داخل البنوك التجارية، معتمدة على عرض تجربة بنك بومبيترا التجاري في التوجه نحو تقديم خدمات بنكية إسلامية وتقييم النتائج المترتبة عن هذه التجربة.

10- تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وكل فصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- الفصل الأول بعنوان الإطار العام للإستراتيجية وإستراتيجية التوسيع حيث قسم إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول ل מהية الإستراتيجية وفي المبحث الثاني ما هي الخيارات الإستراتيجية أما المبحث الثالث خصص ل ما هي إستراتيجية التوسيع.
- الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للبنوك التجارية والبنوك الإسلامية حيث قسم إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول ل ما هي البنوك التجارية وفي المبحث الثاني ما هي البنوك الإسلامية أما المبحث الثالث خصص ل إستراتيجيات في البنوك التجارية.
- الفصل الثالث بعنوان التجارب الدولية في فتح النوافذ الإسلامية حيث قسم إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لتجربة الماليزية كتجربة إسلامية ناجحة وفي المبحث الثاني التجربة الإماراتية في مجال فتح النوافذ الإسلامية أما المبحث الثالث لدراسة واقع فتح النوافذ الإسلامية في الجزائر بنك الخليج الجزائري - .

الفصل الأول : الإطار

العام للاستراتيجية

وإستراتيجية التوزيع

تمهيد:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء وكذا تحسين أدائها وفقاً للمحيط الذي تنشط فيه، ولأجل ذلك تقوم بتبني الخيار الإستراتيجي الذي يحقق رسالتها التي تم تحديدها، وهذا ما يساعدها على التفوق والتموقع الجيد في السوق، فتكون أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى عليها أن تختار الأنسب منها لتبناه شرط أن يتلاءم مع ظروفها الداخلية والخارجية، ولذلك فإن هذا الفصل يتضمن ثلاثة أهداف: الهدف الأول هو التعرف على مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها، أما الهدف الثاني هو تقديم الخيارات الإستراتيجية الكبرى المتاحة وما يندرج من تحتها من بدائل والهدف من وراء استخدامها، وفي الأخير التركيز على نوع أساسي، أو بديل أساسي وهو التنويع. وللوضوح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية**
- **المبحث الثاني: ماهية الخيارات الإستراتيجية**
- **المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنويع**

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات القديمة التي استخدمت منذ قرون عدّة، حيث أصبح الكثير من الأفراد يتداولون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري وربما الرياضي أيضاً، إضافة إلى ميدان الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وتطورها

تعود جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية **strategos** والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، حيث كان ينظر للإستراتيجية على أنها تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية¹، بينما يعتبر كتاب "فن الحرب" للجنرال الصيني (**Sun tzu**) الذي عاش في القرن الخامس قبل الميلاد، أقدم كتاب معروف في الإستراتيجية الحربية، وتمحورت فكرته الأساسية حول إجبار العدو على التخلي عن المقاومة والاستسلام دون قتال، ثم ظهر مصطلح الإستراتيجية أول مرة في قاموس أكسفورد سنة 1810، ثم صدر كتاب "من الحرب" 1832، للجنرال والمنظر العسكري الروسي (**Von Clausewitz**) الذي قام بتأليفه بعد الحرب النابولية، والذي يعتبر من أهم الكتابات في تاريخ الإستراتيجية العسكرية وأكثرها واقعية وتكامل²، ثم انتقل مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية وبالتحديد سنة 1947، ومن أولى المحاولات هي تلك التي أبداها الباحثان "فون نويمان" و "مورجنسترن" ولقد جاء ذلك في مؤلفهما عن "نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي"، وفيه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المؤسسة والموقف الذي تواجهه فإن اتخذت مجموعة من هذه التحركات وجهة معينة في إستراتيجية.³

ومن الصعب تحديد تعريف موحد لمفهوم الإستراتيجية نظراً لاختلاف المدارس الفكرية، وتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى، لذا يمكننا إدراج بعض التعريفات الخاصة بالإستراتيجية حسب مختلف وجهات نظر المفكرين ومن زوايا مختلفة:

• **ألفريد شاندلر Alfrid Chandler:** "الإستراتيجية تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية

للمؤسسة أو إختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات".⁴

• **أنسوف Ansoff:** " هو تصور المؤسسة لطبيعة العلاقات المتوقعة من البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحديد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى التي تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق أهدافها وغاياتها".⁵

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 17-18.

² أمين قطوش، أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرhat عباس سطيف -1-، الجزائر، 2017-2018، ص 20.

³ ماجد عبد المهدى مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 26.

⁴ عيسى يحيى وآخرون، التسويق الإستراتيجي، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 8.

⁵ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العلومة والمنافسة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 34.

- **دراكر Druker** عرفها: "أنها تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض إستخدامها بما يحقق الأهداف المنشودة".¹
- **منزيرغ Mintzberg**: سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه أراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بنموذج (5p) لتعريف مفهوم الإستراتيجية:²
 - ✓ **(plan)** الخطة: فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.
 - ✓ **(poly)** المناورة: القصد منها خداع المنافسين والإلتزام بحولهم.
 - ✓ **(pattern)** النموذج: وهو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.
 - ✓ **(position)** الموقع: البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعاً من الإستقرار في البيئة.
 - ✓ **(perspective)** التصور أو التطلع: تصور وإدراك الأشياء في المستقبل.
- إن هذه العناصر الخمس مرتبطة فيما بينها، وتنظر إجمالاً في شكل خلاصات وإسهامات متراكمة لمجموعة من المفكرين تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق والقوى بين التفكير والفعل في الإستراتيجية.
- **بورتر Porter** عرفها على أنها: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوة أضعف ما يكون".³
- من خلال هذه التعريف يمكن إستنتاج بأن الإستراتيجية تتعلق أساساً بتحديد الأهداف طولية الأجل للمؤسسة وإتخاذ كل التدابير والإجراءات الكفيلة بتحقيقها مع مراعاة خصوصيات البيئة التي تتوارد بها المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص ومستويات الإستراتيجية

ستنطرب في هذا المطلب إلى خصائص متعددة ومتعددة للإستراتيجية ذات أهمية متباعدة لكل من له علاقة بالمؤسسة وأيضاً إلى مستويات الإستراتيجية.

الفرع الأول: خصائص الإستراتيجية

تتميز الإستراتيجية بالخصائص التالية:⁴

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص31.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العلمة والمنافسة)، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص17.

⁴ صونية كيلاني، مساعدة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع رسالة صيدا لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2006-2007، ص 4-5.

1- الشمولية: بما أن الإستراتيجية هي التصور أو (الوضعية المستقبلية) الذي تسعى المؤسسة أن تتحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة، بحيث يمكن الإمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

2- موجهة لنظام مفتوح: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئه خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية ... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراقبة من أجل تحقيق الهدف الأساسي. فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة تمحص هذا النظام كلياً ب مختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

3- مجموعة من القرارات: تكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتجهيزات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

4- إلزامية الوقت: إن إحترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصه مع وجود بيئه متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

5- الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

6- أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة وإستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الإستشارة ستكون حافزاً لتطبيقها وتحسsem بأنهم قاموا بدورهم وإنتمائهم للمؤسسة.

7- محددة من حيث المراحل: هناك إختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل: الصياغة، التطبيق والرقابة، والبعض يقول بأنها تمر بمرحلتين: الصياغة والتطبيق، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة، بل تتم على مستوى الصياغة وعلى مستوى التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل.

8- المرونة: الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للبيئة وتغير ميولاته المستقبلية، تتطلب من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للقليل من الأخطاء المرتقبة.

9- تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

يمكن تمييز ثلات مستويات للإستراتيجية والمتمثلة فيما يلي:

1- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل:

يهتم هذا المستوى من الإستراتيجية بتحقيق الغاية العامة داخل نطاق المؤسسة، كما يعني بإضافة قيمة لوحدات الأعمال المختلفة فيها، ويتضمن أيضاً التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات والخدمات، أو تنويع وحدات الأعمال فيها، بالإضافة إلى كيفية توزيع الموارد بين الأجزاء والوحدات المختلفة في المنظمة. فالمؤسسة تمتلك أكثر من خط أو نشاط إنتاجي واحد، تكون بحاجة أكثر إلى ممارسة الإستراتيجية على المستوى العام، وذلك لتحديد الرسالة التي يجب أن تبناها إلى المجتمع، ومحاولة تحديد وتبني السمات والخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى، كما و يجب تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها، والقيام باتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات، وتحديد الموارد الازمة لإنجاز أنشطة المؤسسة، وأيضاً تحديد حصتها السوقية التي تعتبر مهمة في تحديد مركزها التافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المؤسسة.¹

2- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

وتشير وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى مجموع لعدد من الأقسام التي تتولى تقييم بعض المنتجات أو الخدمات المشابهة، وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقاً مستقلاً، ومنافسون مستقلون، ومن ثم إستراتيجياتها مستقلة، يشترك في وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الإستراتيجية فيها، ويشترط تناقض هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وعند هذا المستوى يتم تحديد المنتج أو الخدمة التي ستقوم المؤسسة بتقديمها إلى أسواقها، وكذا من هي الفئة المحتملة لاستهدافها، إضافة إلى نواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على المنتجات والخدمات. فمسؤولية الإستراتيجية عند هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا مع التنسيق والتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة.²

3- الإستراتيجية على مستوى الوظيفة:

تهتم الإستراتيجية على مستوى الوظيفة بمجال وظيفي محدد، يعمل على تنظيم واستغلال مورد معين بالمنظمة، مادي كان أو بشري، ويقل نطاقها إلى ما بعد الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل أحد العناصر البيئية الداخلية لتحديد مجالات ونقط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، حيث أن المديرين في هذا مستوى يتحملون مسؤولية وظيفة أداء عمل

¹ إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 109-110.

² مليكة مسعودي ، سراج وهيبة، نظرية الألعاب والتحكيم الإستراتيجي التافسي بين المؤسسات الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدول الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص4.

معين مثل الموارد البشرية، التصنيع، إدارة المواد الخام، التسويق، والبحث والتطوير...الخ، والتي تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المستمدة من المستويين الأول والثاني للإستراتيجية في المؤسسة.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإستراتيجية

في هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية الإستراتيجية وأيضاً إلى مجموعة من الأهداف التي تحرص على تطبيق الإستراتيجية.

الفرع الأول: أهمية الإستراتيجية

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية:²

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة في المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متى ذي القرار على معرفة الإتجاهات الصحيحة في إتخاذ القرارات التي تساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة بإتجاهات المؤسسة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متى ذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكميل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة.
- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من العمال الإدارية الكفؤة.

الفرع الثاني: أهداف الإستراتيجية

تتمثل أهداف الإستراتيجية في النقاط التالية:³

- 1- **مواكبة تغيرات البيئة:** حيث يتغير على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتحصيص مواردها بالنظر إلى فرص البيئة وتهديداتها، سواء كانت البيئة اقتصادية أو تكنولوجيا أو إجتماعية أو سياسية، وفي مواجهتها لهذه البيئة المتقلبة عادة، يجب على المؤسسة تكيف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن لأحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.
- 2- **البحث عن التأسيسية:** التأسيسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبير عن القدرة على بيع ما تتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق الربح. فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل

¹ ماجد عبد المهدى مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية مرجع سبق ذكره، ص248.

² محمود جاسم الصميدعى، إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص20-21.

³ دارين بوزيدى، مساعدة لإعداد إستراتيجية للمؤسسة في قطاع البناء- حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2004-2005، ص 14، 15.

تسخير لمواردها ومهاراتها. بعرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق ربح. لكن إهتمام الزبون في وقتنا الحاضر، يتعدى السعر إلى الجودة والخدمات المرافقة للمنتج، فتوجهت بعض المؤسسات إلى إختيار إستراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، مرونة، المنتج، التكنولوجيا، ...الخ.

3- النمو: وأخيرا يمكن القول أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين إستمرارها، بل حتى توسعها ونموها، في كل الإتجاهات بالمنتجات أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

المبحث الثاني: ماهية الخيارات الإستراتيجية

إن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق نجاح المؤسسات والتي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، تتمثل في إعتماد الخيارات الإستراتيجية المناسبة في جميع المستويات والتي يتم اختيارها من بين مجموعة من البديلات التي يتم توليدها وفق ظروف ومتغيرات البيئة.

وهكذا فالخيار الإستراتيجي يعد مرحلة حاسمة في مسار الإدارة الإستراتيجية، هو وسيلة أو أداة تحول المؤسسة من وضعها التناfsي الحالي إلى وضع تناfsي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، فهو يشكل تحولا هاما في حياة المؤسسة، وتنتج عنه آثار عميقة على مستقبلها والهدف من ذلك هو في الغالب الإنقال إلى وضع أفضل، ولكن قد يكون الهدف هو الدافع عن وضع حالي مهدد.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الخيارات الإستراتيجية

تعتبر الخيارات الإستراتيجية النتيجة النهائية والحاصلة عن العملية المتسلسلة ومتراقبة الخطوات والتي تنقل المؤسسة إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

الفرع الأول: مفهوم الخيارات الإستراتيجية

هناك عدة مفاهيم للخيار الإستراتيجي حيث أن كل مفهوم من هذه المفاهيم يعبر عن وجهة نظر لمتبني هذا المفهوم في الأسطر التالية سيتم تناول قسم من المفاهيم وتعريف للخيار الإستراتيجي.

► يرى (Mc Goshon): أن الخيارات الإستراتيجية هي حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط

الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.¹

► أما (THOMPSON) يرى: أن الخيارات الإستراتيجية هي ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المؤسسة، وال قادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.²

► في حين يرى (MACMILLON TAMPOC): أن الخيارات الإستراتيجية هي مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهي الخيارات الأساسية الذي تتبعها المؤسسة والتي تضمن نجاحها المستقبلي.³

ويمكن تعريفها أيضا على أنها الخيارات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة في مجال الأعمال، حيث تستطيع المؤسسة أن تقوم بخيارات إستراتيجية عديدة جدا وفق معايير كثيرة مثل التخصص أو التنويع أو الشراكات أو التحالفات، النمو الخارجي ونمو داخلي، الإنتحاب، منها تلك التي طرحتها مايكل بورتر

¹ عمر مجذدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص.32.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره، ص400.

³ أنفال حدة خبيرة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS - بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2011-2012، ص.94.

كإستراتيجيات شاملة، وذلك حسب ما تفرضه البيئة سعياً للحفاظ على الميزة التنافسية التي اكتسبتها أو خلق مزايا تنافسية جديدة.

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الخيارات الإستراتيجية هي عملية توليد مجموعة من البدائل الممكنة على ضوء قدرات المؤسسة المتاحة، وذلك حتى تجري عملية التقويم لها، تم اختيار أفضلها لكونه أكثر ملائمة لأهداف المؤسسة ووضعها الحالي، ويعزز من قدرتها التكيفية مع بيئتها الخارجية.

الفرع الثاني: أهمية الخيارات الإستراتيجية

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة هي تحقيق النجاح، ولضمان ذلك تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر وتقلب البيئة، وهذا لا يتم إلا بالاعتماد على الخيار الإستراتيجي الأمثل، وتكون أهميته فيما يلي:¹

- وضع تنافسي متميز للشركة من خلال تبني الاختيار الإستراتيجي الذي يحقق رسالة المؤسسة التي تم رسم خطوطها وحدودها وفق الرؤيا الإستراتيجية لأفق المستقبل.
- تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التفاعل بين عناصر القوة والإدراة والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة.
- يمثل الدور العقلي والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رسالتها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخيار الإستراتيجي

إن اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهوناً بمدى تقبيل المؤسسة لهذه التوليفة المثالية وذلك لوجود مجموعة من العوامل المؤثرة في الخيارات الإستراتيجية ومنها:²

1- شدة تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة: تكون المؤسسة مقيدة أساساً بالإستراتيجيات المستخدمة حالياً والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعلها واستجابتها مع البيئة الخارجية.

2- اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعوراً بعدم الإرتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعل اختيارهم محصوراً في الإستراتيجيات الدافعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة. وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدًا معقولًا إلى حد كبير.

3- الوقت الملائم للتصرف: هنا يفترض على المؤسسة معرفة الوقت الذي تحتاج فيه إلى أموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد عوائد، والوقت المناسب للسوق لاستقبال هذه الأنشطة الجديدة.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 254-255.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 209.

4- **الموارد المتاحة للمؤسسة:** يمكن اعتبار موارد المؤسسة بجميع أنواعها مدخلات تحتاج لأداة أفضل على مختلف المستويات، لذلك فإن الأسئلة من قبل ماذا تمتلك من موارد؟ ولماذا تمتلك هذه الموارد؟ تحتاج إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المؤسسة لمتابعة بناء إمكانياتها وبالتالي بناء ميزات تنافسية، أي توافر الموارد ب مختلف أنواعها الملمسة منها وغير الملمسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية المصاغة، ويدخل أيضاً في الإطار نفسه توزيع فعال على المستويات والأقسام التنظيمية المختلفة لكي تستطيع أنشطة المؤسسة إنجاز أهدافها وبالتالي تحقيق ما ورد في الخطة.

5- **القوة التنظيمية في مؤسسة الأعمال:** تشكل القوة التنظيمية إحدى المنظورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الإستراتيجي للمؤسسات وتقديره والتوقع على المستويين الكلي والجزئي، والحقيقة الأكيدة هي أن المؤسسات توجد من أجل ممارسة القوة لتحقيق أهدافها، وفي كل مؤسسة نظام للقوة مستقر أو غير مستقر، ولكن المهم أن هناك قوة، ويبدو أن القوة تستلزم قدرًا من المعرفة حيث تعدد من المواضيع الجدلية، لذا يتجاذل المحتلون حولها بشكل لا نهاية له، وكيف أن القوة تختلف عن التأثير والرقابة، والسلطة، والإكراه، تعد القوة عامل رئيسي لا يمكن أن يتجاهله أحد من ناحية فهم كيفية قيام المؤسسة بعملها، وكيفية إنجازها لأهدافها. وفي سياق تحديد معنى القوة في صيغة قدرة الفرد على تغيير السلوك، يحول الإنبعاث من النتائج إلى وسائل المعالجة، وستبدو القوة وكأنها مرادفة لمفهوم السياسة، وستظهر السياسة على أنها مجموعة ثانوية من القوة ويتم التعامل معها كقوة غير رسمية وذات طبيعة غير شرعية.

6- **الحصة من السوق إلى المؤسسات:** وهي تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تحظى المؤسسات بها، فهي حالة تمنع المؤسسة بحصة سوقية كبيرة تستخدم إستراتيجيات المؤسسات ذات الحصة من السوق المحددة.

المطلب الثالث: أنواع الخيارات الإستراتيجية

بعد قيام المؤسسة بعملية التشخيص لبيئتها الداخلية والخارجية، بما يجعلها تحدد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى محاولتها توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، يصبح أما المؤسسة مجموعة من الخيارات، تفرض عليها القيام بالإختيار بينها بحيث يلي لها طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها.

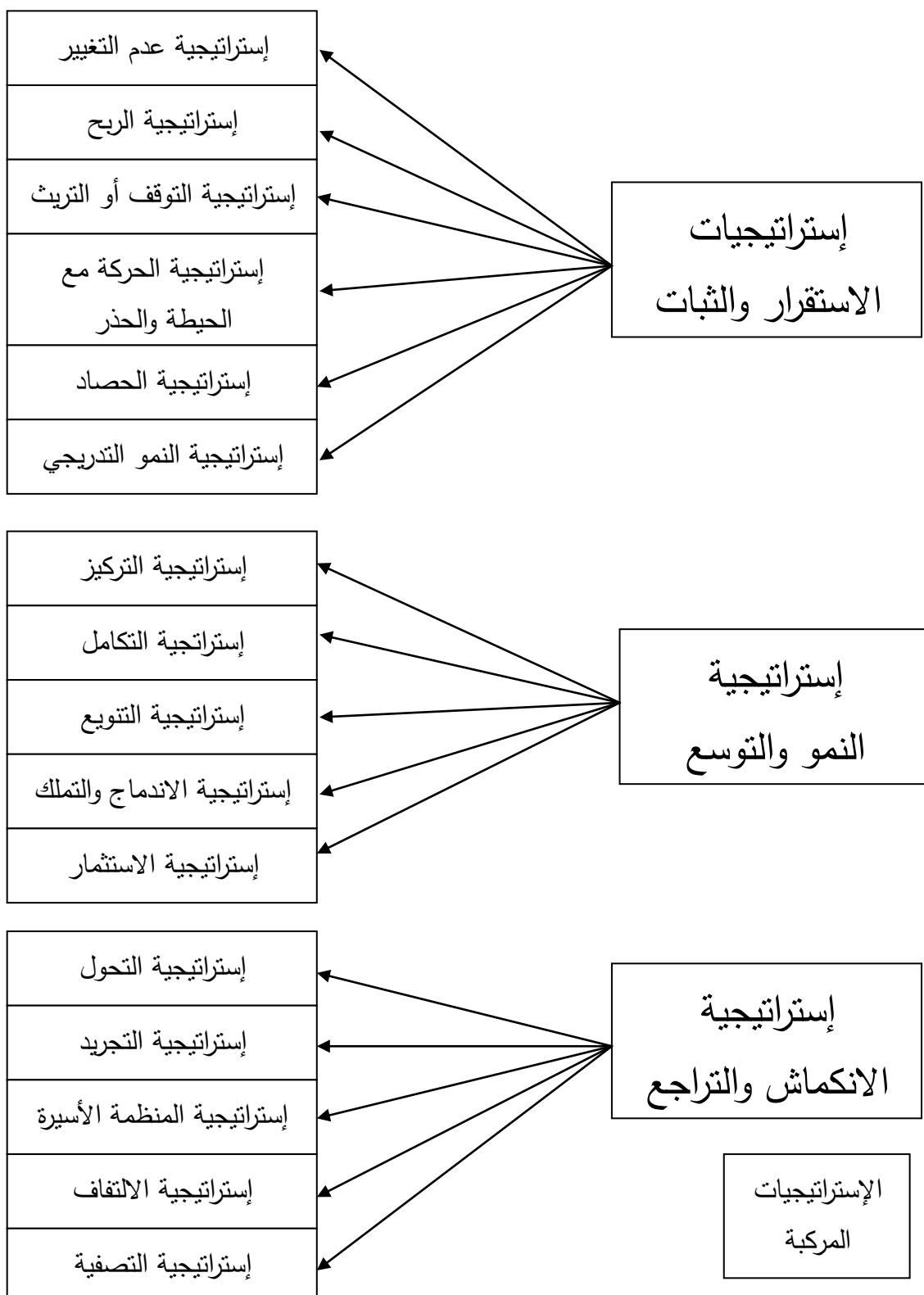
ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة إستراتيجيات هي:¹

- ✓ خيارات إستراتيجية على المستوى الكلي.
- ✓ خيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.
- ✓ خيارات على مستوى المستوى الوظيفي.

وبشكل عام يمكن توضيحها ضمن الشكل المولاي:

¹ عبد الله غانم، عمر تمجذدين ، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غردية، الجزائر، 2014، ص65.

الشكل رقم (01): الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الاقتصادية



المصدر: خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 219.

المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنويع

تستخدم إستراتيجية التنويع بهدف تتميمه وتوسيع فرص المؤسسة عن طريق إضافة أسواق جديدة أو منتجات أو خدمات جديدة، وتسعى المؤسسات من وراء هذه الإستراتيجية إلى توسيع نشاطها بإنتاج شكلية من السلع والخدمات.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إستراتيجية التنويع

سنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم إستراتيجية التنويع حيث أنها تهدف إلى تتميمه وتوسيع فرص المؤسسة بالإضافة إلى أهمية إستراتيجية التنويع.

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع

التنوع من وجهة نظر **Ansoff** "حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا امتلكت المؤسسة إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها".¹

أما **Berry** فيعرف التنويع "على أنه دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة".² كما يعرفه **Pitts** و **Rumelt** بأنه "عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن إدارتها بشكل منفصل عن مجالات النشاط، وهذا ما يعبر عنه بالتنوع مجال النشاط الإستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد".³

وكخلاصة للتعریف السابقة يمكن إعطاء تعريف لإستراتيجية التنويع على أنها وضع لخطة مستقبلية للمؤسسة، تهدف من ورائها للنمو عن طريق التوسيع في النشاط الحالي أو الدخول في أنشطة جديدة أو أسواق جديدة.

الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية التنويع

تتجلى أهمية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التموضع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أيضا، فهو من خلال ذلك يضمن للمؤسسة:⁴

- الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، خاصة عندما يكون عبئ التكاليف الثابتة كبيرا.
- انخفاض تكاليف النقل، ففي حالة التكامل الرأسي إذا كانت كل المراحل الإنتاجية مجمعة في منطقة واحدة، فهذا من شأنه أن يخفض من تكاليف النقل الداخلي للمنتجات والمواد.

¹ عبد الله غانم، عمر تمغدين، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص66.

² عمر تمغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، مرجع سبق ذكره، ص18.

³ عبد الله غانم، عمر تمغدين، نفس المرجع، ص66.

⁴ عيسى يحيى وآخرون، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 270.

- تقليل المخاطر ومنها تلك المتوقعة من انخفاض الطلب عن طريق إنتاج سلعة أخرى ذات طلب كبير، وكذلك تقليل المخاطر الناتجة عن التأخير أو تدهور نوعية المواد الأولية.
 - تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة، مع تغطية بعض الجوانب التي تتعرض لها المؤسسة مع منتجاتها الحالية.

المطلب الثاني: دوافع ومراحل إستراتيجية التنويع

سنتطرق في هذا المطلب إلى دوافع لجوء المؤسسة إلى إستراتيجية التوسيع في نشاطاتها وأيضاً إلى أهم المراحل التي تمر بها إستراتيجية التوسيع.

الفرع الأول: دوافع الاجوء إلى استراتيجية التنويع

توجد العديد من الدوافع التي تدفع المؤسسة لتوسيع نشاطاتها، سواء كانت هذه الدوافع لتحقيق المزيد من الأرباح، أو تجنب بعض المخاطر، وفيما يلي أهم هذه الدوافع:¹

زيادة فعالية موارد وقدرات المؤسسة عن طريق توظيفها في مجالات جديدة، وهو ما يطلق عليه "اقتصاديات النطاق" وهو عكس مصطلح "اقتصاديات الحجم"، فإذا كانت المؤسسة تمتلك موارد أو قدرات لا تستطيع توظيفها في السوق الحالي فمن المنطقي استغلالها عن طريق التوسيع إلى منتجات جديدة أو أسواق جديدة، أي أن المؤسسة يمكن أن تستفيد من توسيع نطاق أعمالها.

✓ توسيع نطاق قدرات الإدارة العليا، أي استغلال الكفاءات التي يتمتع بها مسيرو المؤسسة في أسواق منتجات حديدة، حتى ولو لم تكن لها علاقة بالأسواق الحالية.

- ✓ مواجهة انحدار السوق الحالي تجأّل المؤسسات إلى التوسيع لتقليل خطر الارتباط بمجال نشاط واحد.
- ✓ تستطيع المؤسسة من خلال إستراتيجية التوسيع تعويض الركود الذي قد تتعرض له الصناعة من خلال المكاسب التي تجنيها في الأنشطة المتعددة.

الفرع الثاني: مراحل إستراتيجية التنوع

تمر كل إستراتيجية بعدة مراحل على المؤسسة فهم كل مرحلة منها، ويجب أن تكون هناك مرونة في تشكيل مراحل الإستراتيجية لتكون مستعدة أي تغيير للتكيف معه، وفيما يلي عرض لمراحل إستراتيجية التنويع المتمثلة في ثلاثة مراحل:²

1- التشخيص الإستراتيجي: يتوقف التشخيص على تحديد الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، كذلك محاولة تثبيت فريق العمل الإداري حول ما هو ضروري إما بمتابعة مشروع معين أو باستغلال أقصى للنشاطات الحالية، ويتوقف التشخيص على خصائص السوق، وتقنيات الإنتاج، وجود جملة معايير

¹ أمين قطوش، *أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات -*، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² نبيلة جعيج، إستراتيجية التوسيع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية- دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalaït بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-الجزائر، 2006-2007، ص 44، 45.

تحتية، عن طريقها يمكن تحديد فيما إذا كانت إحدى هذه الأنشطة لا يمكن أن تؤدي إلى مردود، وبالتالي المؤسسة عليها أن تختار الإنتاجيات التي تبلغ عن طريقها الحجم المعياري، بتنويعها للمخاطر إذا رغبت في هذا المسلك، فتقتحم بذلك إما أسواقاً جديدة أو منتجات جديدة لميادين نشاط تختلف درجة بعدها عن النشاط الجوهري.

2- اختيار الإستراتيجية: بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لـ إستراتيجية التنويع، تبدأ في الاختيار بين هذه الإستراتيجيات، ويكون اختيار الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال الهدف المراد تحقيقه والموارد المتوفرة في المؤسسة، وتحتار المؤسسة إما نوعاً واحداً من إستراتيجيات التنويع أو يتم الجمع بين الكثير من الإستراتيجيات وهذا ما يسمى بمزيج التنويع.

3- تنفيذ الإستراتيجية: بعد أن تحدد المؤسسة الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه ونوع الإستراتيجية التي تتبعها في ذلك، يجب عليها وضع الوسائل وتنظيمها من أجل تحقيق الأفعال، وبالتالي هناك عدة تساؤلات يمكن طرحها:

- ✓ عملية التنفيذ هل تكون من قبل المؤسسة وحدها أو شركاء آخرين؟
- ✓ كيف تنظم المؤسسة وترتبط الموارد الداخلية، المالية، التقنية، البشرية، لمساعدة الخيارات الإستراتيجية؟

المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات التنويع

إن الهدف الرئيسي من تبني إستراتيجية التنويع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حالياً، فهي تسمح بالتوسيع في أعمالها ومنتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط ب المجالات الأخرى، فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترباط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط ب المجالات عمل المؤسسة الحالية، فهي تتبع إستراتيجية التنويع غير المترباط.

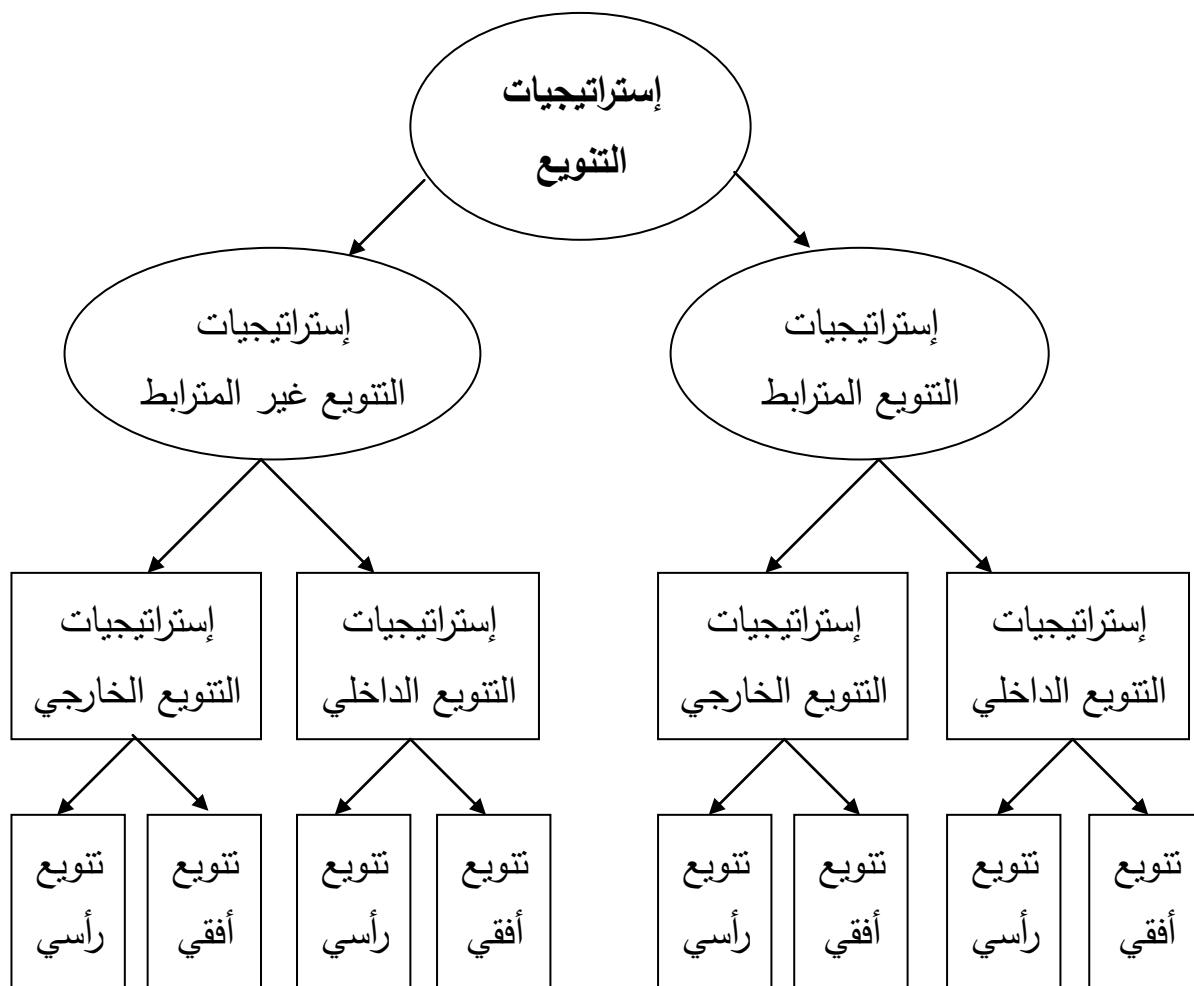
وفي المقابل قد تتبنى المؤسسة إستراتيجية التنويع الداخلي باستخدام مواردها الداخلية، أو من خلال الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو شراء أو حيازة مؤسسة أخرى، وبذلك تكون قد انتهت إستراتيجية التنويع الخارجي.

وعليه يمكن تقديم إستراتيجيات التنويع تحت ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:

- ✓ التنويع المترباط وغير المترباط.
- ✓ التنويع الداخلي والتنويع الخارجي.
- ✓ التنويع الرأسي والتنويع الأفقي.

ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أنواع إستراتيجيات التنويع المختلفة



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 223.

أولاً: التنويع المترابط و التنويع غير المترابط

1- التنويع المترابط:

هو أن تقوم المؤسسة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي، شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطاً إستراتيجياً بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المؤسسة، وهذا الارتباط قد يتعلق ب المجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع ، العلامة، العلامة، حيث هذا الارتباط يتجلّى في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين، مما يمكن المؤسسة من الاستفادة من عامل تعاون عنصر الإنتاج، الذي قد يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخارجية لهذه العناصر في حالة استخدام المؤسسة الاقتصادية لكل عنصر منها على حدٍ.¹

¹ عمر نيمغذين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، مرجع سبق ذكره، ص 20

ويعتبر هذا النوع من التنويع أكثر جاذبية، لكون المنتجات الجديدة والحاالية ترتبط ببعض الخصائص، مما يقود إلى تكاملها بشكل أسرع، وهذا ما يؤدي إلى خلق درجة عالية من قوة التعااضد، حيث تدعم بصورة كبيرة الميزة التنافسية للمؤسسة، وترفع المبيعات والأرباح إلى مستويات جديدة.¹

كما أنه توجد إرشادات يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند الشروع في عملية تنفيذ إستراتيجية التنويع المترابط:

- الدخول إلى صناعات تكون فيها قوة البيع وقنوات التوزيع وأساليب الدعاية والإعلان لترويج المنتجات مشتركة بين المنتجات الجديدة والحاالية.
- الدخول إلى صناعات تتطلب استخدام نفس التكنولوجيا المستعملة في إنتاج المنتجات الحالية.
- الدخول إلى صناعات يتم بسهولة نقل المعرفة التكنولوجية والخبرات الفنية من الخطوط الإنتاجية القائمة حاليا إلى الخطوط الإنتاجية الجديدة.

كما أنه من خلال هذا التنويع، تستطيع المؤسسة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة مجالات من الأعمال وذلك بتقديم منتجات مختلفة لمختلف أنواع العملاء، وهذا للمحافظة على استقرار في مبيعاتها طوال السنة بتقديمها عدد من المنتجات التي تغطي حاجات ورغبات الزبائن المتعددة والمختلفة.

2- التنويع غير المترابط

يحدث هذا النوع من التنويع عندما تدخل المؤسسة في مجالات أعمال جديدة، والتي لا ترتبط ب مجالات العمل الحالية لها، ويتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كليا إلى مجال المؤسسة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة بأي رابطة²، ومن الأسباب التي تدعو إلى الأخذ بهذا النوع من التنويع انتقاء فرصة التوسع في مجال العمل الرئيسي، وكذا الرغبة في زيادة معدل النمو، حيث أن الإدارة تتوقع أن هذا التوسع يؤدي إلى زيادة المبيعات بصورة مؤكدة، وأن مثل هذا النمو يزيد من قوة المؤسسة ومن مركزها الاجتماعي في الأسواق، ويناسب هذا النوع المؤسسات الغنية جدا بالموارد إلا أنها قد تعاني من انعدام أو ضعف فرص النمو على المدى البعيد والمتوسط في صناعتها الحالية، فتلجأ إلى التوسع في صناعة تواجه فرص نمو أكبر.³

¹، نبيلة جعيج، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية- دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريريج، مرجع سبق ذكره، ص32

² عبد الله غانم، عمر تمغدين ، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، ، مرجع سبق ذكره، ص66.

³ نبيلة جعيج، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية- دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريريج، ، نفس المرجع، ص33.

تتميز إستراتيجية التنويع غير المترابط بمجموعة من المزايا تتمثل في الآتي:¹

- تؤدي إستراتيجية التنويع غير المترابط إلى توزيع المخاطر على أكثر من نشاط واحد أو منتج واحد، مما يقود إلى تقوية المؤسسة في مواجهة الأخطار وذلك بتحفيز اعتمادها على صناعة واحدة.
- يجعل من الممكن الموارد الرأسمالية المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها إذا توفرت الشروط الاستثمارية المناسبة، وهذا يتتيح أمام المؤسسة فرصاً ومرنةً أعظم لتحريك مواردها إلى الخطوط الإنتاجية الأكثر ربحاً، مما يؤدي إلى أن موارد المؤسسة يتم تعظيمها بالطريقة الأنسب.
- تستطيع المؤسسة أن تحافظ على مستوى مستقر من الأرباح، وذلك بالتعويض بين المنتجات التي تدر ربحاً عالياً وتلك التي تعاني من مشاكل في ربحيتها.

يعتبر التنويع غير المترابط توجهاً مالياً بشكل أساسي لتكوين قيمة للمساهمين، بينما يعد التنويع المترابط توجهاً إستراتيجياً، يمثل قيمة مضافة بحد ذاته، فهو يعد توجهاً إستراتيجياً لبناء قيمة للمساهمين، لأنّه يعتمد على استغلال الروابط الموجودة بين سلاسل القيمة للأعمال المختلفة، ولتحفيز الكلف ونقل المهارات والخبرات التكنولوجية عبر الأعمال، واكتساب المنافع الأخرى التي تعتمد على تحقيق التوافق الإستراتيجي، وبما أنّ الهدف الرئيسي للتنويع هو تحويل نقاط التوافق الإستراتيجي عبر الأعمال إلى معيار إضافي للميزة التنافسية، لذا تمثل هذه الميزة التنافسية التي تتحققها المؤسسة من خلال التنويع في الأعمال بمثابة القوة المحركة لبناء قيمة أكبر للمساهمين.²

ثانياً: التنويع الداخلي والتنويع الخارجي

1- التنويع الداخلي

يعتبر التنويع داخلياً إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالباً ما تكون هذه المنتجات مترابطة. تأخذ هذه الإستراتيجية شكل من الأشكال التالية:³

- ✓ دخول المؤسسة أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع النطاق الجغرافي ليشمل عمالء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.
- ✓ جذب عمالء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العمالء لم تكن تستخدم منتجات المؤسسة من قبل.
- ✓ تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية وذلك للاستفادة من الجهود التسويقية الحالية للمؤسسة.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص112.

² سعد علي حمود العزبي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع إستراتيجيات التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص33.

³ عمر تمجعدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، مرجع سبق ذكره، ص21.

- ✓ تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداماً من الأشكال الأخرى، نظراً لما يحيط به من مخاطر متعددة.

2- التنويع الخارجي

يأخذ ثلاث أشكال أساسية وهي:¹

- ✓ الاندماج: يكون بين مؤسسة أو أكثر من خلال مزج أعمالها لتكون مؤسسة أخرى، باسم جديد أو باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك المؤسسات ذات حجم صغير.
- ✓ المؤسسات المشتركة: في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وإنما هناك مؤسسة جديدة تم إنشاؤها بالاشتراك مابين مؤسستين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات جديدة.
- ✓ الاستحواذ والامتصاص: أي تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات وبالتالي تكون المؤسسة قد ضمت إليها منتجاً أو منتجات أخرى وآسواق أخرى.

ثالثاً: التنويع الأفقي والتنويع الرأسي

- 1- التنويع الأفقي: هو استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة متشابهة للأنشطة الأصلية أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونقطات التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء.²
- وتنوع الأشكال التالية على النحو التالي:³

أ- تنويع أفقي مترابط: يتم داخلياً وذلك بإضافة منتجات جديدة للأسوق الحالية، أو إذا قامت المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى منتجاتها شبيهة بمنتجات المؤسسة الأصلية أو شراء مؤسسة لها قنوات توزيع في آسواق جديدة.

ب- تنويع أفقي غير متراوط: يتم داخلياً عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماماً وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى آسواق جديدة.

2- التنويع الرأسي: وهو توجيه موارد وإمكانات المؤسسة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة مقارنة بالنشاط الأصلي (أنشطة مكملة) بحيث يأخذ الشكلين التاليين:⁴

أ- التكامل الأمامي: ويقصد بذلك أن تتحرك المؤسسة إلى الأمام في مجال الإنتاج أو توزيع المنتجات.

ب- التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المؤسسة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين.

¹ عبد الله غانم، عمر تمغدين ، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 67

² عبد الله غانم، عمر تمغدين ، نفس المرجع ، ص 67.

³ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط 1، دار وايل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 79.

⁴ إلياس بن ساسي، نفس المرجع، ص 80.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل تمثل الإستراتيجية أحد المسائل الرئيسية التي تتبناها المؤسسة في ظل محيط متذبذب وعميق لتحركاتها، فال المؤسسة تسعى من خلال الإستراتيجية المناسبة تستطيع البقاء والإستمرار في بيئتها ومواكبة التغيرات المتسارعة.

وبصفة عامة يقصد بالإستراتيجية تحديد أهداف المؤسسة طويلاً الأجل مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المتغيرة، ثم تخصيص الموارد الازمة من أجل تحقيق هذه الأهداف وإنشاء ميزة تنافسية. حيث تعتبر إستراتيجية التنويع إحدى الخيارات الإستراتيجية التي تحقق النمو للمؤسسة، فهي تسعى لتبنيها تكيفاً والتغيرات السريعة التي تتطلب الإعداد المسبق لإستراتيجيتها ونمط ثقافتها التسويقية سواء كان هذا النمو داخلياً أو خارجياً، وتبقى إستراتيجية التنويع كخيار إستراتيجي لمنافسة البنوك سواء تجارية أو إسلامية وهذا ما سننطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبنوك التجارية والبنوك الإسلامية

تمهيد:

تؤدي البنوك دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني وقد زادت أهميتها في الآونة الأخيرة نتيجة التطور الاقتصادي وصدور قوانين مشجعة للاستثمار بشكل عام، حيث لم يعد دور البنوك كمؤسسات اقتصادية منحصراً في العمليات الادخارية للأفراد، وإنما أصبح لها دور في العمليات الائتمانية والاستشارية بمختلف أنواعها، كما كان للتغيرات الاقتصادية والبنكية العالمية انعكاس واضح على تطورات أداء وأعمال البنوك، مما أدى إلى ظهور نموًّ كيّانات مالية جديدة تعتبر تطورات نموًّ واضحة في عالم البنوك، وتتجدر الإشارة إلى أنَّ ظهور ما يُعرف بالصيّفة الإسلامية هو ما زاد في حدة المنافسة في هذه السوق، وظهور البنوك الإسلامية أصبح يشكل تهديداً للبنوك التجارية خاصةً وغيرها من البنوك عامةً، حيث تعمل هذه البنوك على جذب فئة المجتمع الإسلامي التي لا تتعامل بالربا والذي هو أساس المعاملات في البنوك الأخرى، ومن هنا بدأت البنوك التجارية تعمل على وضع استراتيجيات وسياسات تساعدها على استرجاع مكانتها في السوق. ونحن من خلال دراستنا تطرقنا في هذا الفصل إلى البنوك التجارية والبنوك الإسلامية ومختلف الإستراتيجيات التي قد تعتمدتها البنوك التجارية في مواجهة منافسيها مقسمة على ثلاثة مباحث كما يلي:

► **المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية**

► **المبحث الثاني: ماهية البنوك الإسلامية**

► **المبحث الثالث: إستراتيجيات البنوك التجارية**

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية

إن ظهور البنوك التجارية جاء نتيجة تطور العلاقات الاقتصادية وفي كل مرحلة من هذا التطور زادت حاجات الناس إلى مثل هذه المؤسسات باختلاف أنواعها، ذلك لأهمية الوظائف التي تقوم بها من قبول ودائع وتقديم قروض، وبناءً على هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم هذه البنوك، نشأتها، وظائفها وأهدافها وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة البنوك التجارية

إن حاجة الإنسان على إيجاد أماكن لحفظ أمواله، دفعه إلى التفكير بإقامة مؤسسات خاصة بهذه الغاية، ومن بين هذه المؤسسات نجد البنوك التجارية.

الفرع الأول: مفهوم البنوك التجارية

يختلف تعريف البنوك التجارية باختلاف المنهج الذي يستخدمه الباحثون واختلاف النظرة إلى الوظائف التي تؤديها تلك البنوك، لذلك يوجد عدة تعريفات نذكر منها:

التعريف 1: البنوك التجارية هي مؤسسات ائتمانية غير متخصصة في نشاط اقتصادي معين زراعي أو صناعي أو عقاري وتقوم بتلقي الودائع القابلة للسحب عند الطلب وقصيرة الأجل وتقديم الائتمان قصير الأجل إلى مؤسسات مختلفة.¹

التعريف 2: وتعرف أيضاً على أنها تلك المؤسسات التي تتيح خدمات بنكية متنوعة للجمهور دون تميز فهي تقدم للمدخرين فرص متنوعة لاستثمار مدخراتهم من خلال الودائع التقليدية أو شهادات الإيداع قصير الأجل وكذلك تتيح فرص عديدة للمقترضين من خلال تقديم قروض قصيرة ومتعددة وطويلة الأجل.²

التعريف 3: البنوك التجارية هي مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الأموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة وصل بين المدخرين والمستثمرين.³

وكمحصلة للتعريفات السابقة يمكن القول أن البنوك التجارية هي البنوك التي تقوم بقبول الودائع تحت الطلب ولأجل والتوفير والخاضعة لإشعار والتي تتميز باعتمادها بدرجة كبيرة على الودائع التي تستقبلها من الجمهور، ثم تقوم هذه البنوك بتوجيه مواردها إلى الاستخدام في عدة أنواع من العمليات: الائتمان المباشر وغير المباشر والغالب عليه طابع قصير الأجل بما يخدم البنك وخطط التنمية الاقتصادية.

الفرع الثاني: نشأة البنوك التجارية

تشير الوثائق التاريخية أن بداية الظهور الشكلي لمعاملات التجارية في بلاد ما بين النهرين في حدود عام قبل الميلاد وأيضاً للمبادئ التي وضعها "حمورابي" حوالي عام قبل الميلاد التي تعتبر من أقدم

¹ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكّون، الجزائر، 2008، ص 25-27.

² أكرم حداد، شهورة هنلول، القود والمصارف مدخل تحليلي ونظري، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 144-145.

³ مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 43-44.

النصوص المعرفية في التاريخ فيما يخص عمليات الإيداع والإقراض والفائدة والضمادات، إلى أنه ترجع نشأة البنوك بالمفهوم الحديث إلى منتصف القرن الثاني عشر بعد الميلاد باعتبار أن أول بنك جدير بهذا الاسم هو بنك **The Banks of Venice** الذي أسس في مدينة فينسيا الإيطالية (البندقية) سنة 1157¹.

ومنها انتشرت البنوك إلى بقية البلدان الأوروبية كهولندا التي تأسس أول بنك فيها باسم بنك "أمستردام" سنة 1609، ثم بنك "هامبورغ" بألمانية سنة 1619، وبنك إنجلترا سنة 1694 وبنك فرنسا الذي أسسه نابليون الأول سنة 1800 ثم انتشرت البنوك في كافة أنحاء العالم، حيث تطورت الحياة الاقتصادية والاجتماعية في هذه المجتمعات حتى وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم وقد ساهمت تنوع العمليات الاقتصادية والمبادلات التجارية في تنوع وتنوع العمليات البنكية مما استدعي تخصيص البنوك في أنواع معينة من العمليات فظهرت بنوك متخصصة كالبنوك التجارية والبنوك الصناعية والزراعية وغيرها.²

وبمجيء الثورة الصناعية والدول في عصرنة الإنتاج أدت البنوك توسيع في القرن 19 تشكل مساهمات واعتبارا من النصف الثاني من ذلك القرن ازداد عدد البنوك التي اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروع في كل مكان وكان لها أثر كبير في تمويل العمليات التجارية واستخدام شهادات الإيداع لحامليها والتي انطلق منها الشيك في تسوية المعاملات.³

المطلب الثاني: خصائص وأنواع البنوك التجارية

سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص البنوك التجارية التي تميز بها عن المؤسسات المالية الأخرى بالإضافة إلى أنواع البنوك التجارية.

الفرع الأول: خصائص البنوك التجارية

يمكن إيجاز خصائص البنوك التجارية في مجموعة من النقاط كما يلي:

- إنها تقبل الودائع الجارية فتعامل مع جميع فئات المجتمع أفراد ومؤسسة صغيرة أو كبيرة خاصة أو حكومية مما يجعلها دائما مستعدة لدفع هذه الأموال ل أصحابها في أي وقت.
- تشكل الجزء الأكبر في المؤسسة البنكية.
- يمثل رأس المال نسبة بسيطة من إجمالي مواردها.
- لا يستطيع البنك التجاري استثمار الودائع بالكامل.
- يغلب على نشاطها الاقتراض قصر الأجل لغاية التجارة أو الاستعمال الشخصي.
- تساهم مساهمة كبيرة في خلق النقود عن طريق قيامها الودائع ومنح الائتمان.

الفرع الثاني: أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى أقسام متعددة على النحو التالي:

¹ إسماعيل علي عباس، هاني عبد الأمير الفيلي، محاسبة البنوك، ط3، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص15.

² زهير الحرب، لوي وديان، محاسبة البنوك، ط1، دار الباري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص12.

³ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، مرجع سبق ذكره، ص27.

1- من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية:¹

أ- البنوك التجارية العامة: ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى وتبادر من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها، وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية، من قبول الودائع تمنح الائتمان -قصير ومتوسط الأجل- كذلك فهي تبادر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية.

ب- البنوك التجارية المحلية: ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبية مثل محافظة معنية أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدود ويقع المركز الرئيسي للبنك والفرع في هذه المنطقة المحددة، وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات البنكية التي تقوم بتقديمها.

2- من حيث حجم النشاط:

أ- بنوك الجملة: يقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمؤسسات الكبرى.

ب- بنوك التجزئة: عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمؤسسات الصغرى وتتميز بما تتميز به متاجر التجزئة، فهي منتشرة جغرافياً أكثر وتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية.

3- من حيث عدد الفروع:

أ- البنوك ذات الفروع: تتم العمليات البنكية من خلال فروع في مكان واحد أو أكثر من مكان تتم الرقابة على هذه الفروع من خلال المركز الرئيسي للبنك حيث تقوم الفروع بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتقديم الائتمان القصير والمتوسط الأجل كما تتعامل في مجالات الصرف الأجنبي وغيرها من العمليات البنكية.²

ب- بنوك السلسل: وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية وزيادة حجم نشاطها، وتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً لكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تتلزم مختلف وحدات السلسلة بها، كذلك فهو ينسق بين الوحدات.³

ج- بنوك المجموعات: وتأخذ شكل مؤسسة قابضة تدير مجموعة من المؤسسات التابعة لها، التي تعمل في النشاط البنكي حيث تقوم المؤسسة القابضة بالإشراف على المؤسسات التابعة، وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تفاصيل هذه السياسات بشكل لا مركزي. وتأخذ هذه البنوك طابعاً احتكارياً، حيث انتشرت بشكل كبير في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.⁴

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، ط1، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 32-33.

² محمود حسن الوادي وآخرون ، النقد والمصارف، ط1، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008-2007، ص 82.

³ محمد باروني، العمل المصرفي وحكمه الشرعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة منتوري، فلسطين، الجزائر ، 2001، ص 137.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، نفس المرجع، ص 34.

د- البنوك الفردية: هي مؤسسات صغيرة يملكونها أفراد أو شركات أو أشخاص، وتتميز عن باقي البنوك بأنها تقتصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق التجارية المخصومة، وغير ذلك في الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير وبدون خسائر.¹

ه- البنوك المحلية: يقتصر دور البنوك التجارية على ممارسة نشاطها في منطقة جغرافية محددة، قد تكون مدينة، أو محافظة أو ولاية معينة، ويقع مركزها الرئيسي في تلك المنطقة، وتتميز بصغر الحجم، كما تقدم مجموعة من الخدمات البنكية التي ترتبط بالبيئة المحيطة.²

المطلب الثالث: وظائف وأهداف البنوك التجارية

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية وإلى أهداف تسعى إلى تحقيقها هذه الأخيرة كغيرها من المؤسسات الأخرى.

الفرع الأول: وظائف البنوك التجارية³

من الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ما هو تقليدي ارتبط بظهورها، ومنها ما ظهر نتيجة تطور العمل البنكي واتساع نطاق العمليات التي تزاولها البنوك.

1- الوظائف التقليدية للبنوك التجارية: تتمثل الوظائف التقليدية التي تقدمها البنوك التجارية فيما يلي:

• **قبول الودائع:** تعتبر هذه الوظيفية من أقدم وأهم الوظائف، حيث تتلقى البنوك التجارية الودائع من جهات و هيئات مختلفة، إذ أنها تعتبر من أكثر مصادر الأموال خصوبة، وتشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد البنوك وعليها تتوقف الكثير من عمليات الوساطة البنكية كمنح القروض وإنشاء النقود توجد أشكال من الودائع البنكية المعروفة في البنوك التجارية بصفة عامة تتمثل في:

✓ **الودائع الجارية (تحت الطلب):** تتمثل الودائع الجارية في ودائع تتطلب التزاماً حالياً من البنك، على أن يكون على استعداد في أي لحظة لمواجهة السحب منها.

✓ **ودائع لأجل:** تتمثل في مبالغ مالية مودعة لدى البنك لفترة زمنية محددة كشهر أو سنة في مقابل دفع فائدة عليها من قبل البنك، ولا يجوز سحبها قبل تاريخ استحقاقها.

✓ **ودائع بإخطار:** هذا النوع من الودائع يتم فيه الاتفاق بين المودع والبنك عند فتح الحساب على مدة بقائها لديه، ولا يجوز سحبها فور انتهاء المدة إلا بعد إخطار البنك ببنية السحب قبل التاريخ المحدد لسحبها بمدة معينة.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 18.

² أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك، ط1، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007، ص 18.

³ الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 222-223.

✓ **ودائع التوفير:** وهي تمثل مدخلات يودعها أصحابها لحين الحاجة إليها بدلًا من تركها عاطلة في خزانهم الخاصة، وتقويت فرصة الحصول على عائد مقابلها دون التضحيه باعتبارها سيولة، حيث يمكن السحب منها في أي وقت دون وجود قيود على السحب منها.

• **تقديم القروض:** يعمل البنك على توظيف موارده في شكل استثمارات متعددة بمراعاة مبدئي السيولة والربحية، تقسم القروض الممنوحة إلى نوعين: قروض بضمانت مختلفة: أي قروض بضمانت المحاصيل الزراعية، المنقولات، الأوراق المالية، عقارات وغيرها، قروض بدون ضمانات: حيث يكون الضمان شخصياً ويستند على السمعة الائتمانية للأشخاص.

2- الوظائف الحديثة للبنوك التجارية: لقد تغيرت نظرة البنك من جرد تأديتها للخدمات التقليدية إلى القيام بوظائف حديثة ومتوجهات تتلاءم مع أهدافها المتعددة، هذه الوظائف تكتسي طابعاً من التجديد والاستحداث الناشئ عن افتتاحها مجالات جديدة ترى فيها بقاءها ونموها إضافة إلى حصولها على أرباح، من هذه الوظائف ذكر:

• **تمويل عمليات التجارة الخارجية:** للبنوك التجارية دوراً رئيسياً في عملية تسوية المدفوعات الخارجية بين المستوردين والمصدرين من خلال فتح الإعتمادات المستندية أو التحويلات المستندية أو التحويلات العادية.

• **تحصيل الشيكات:** تعمل البنك على تحصيل الشيكات الواردة إليها من عملائها عن طريق عملية التحويل الداخلي أو التحويل من خلال غرفة المقاصلة. حيث يعتبر الشيك وسيلة لتحريك نقود الودائع، أي الحساب الجاري لدى البنك التجارية سواء بالزيادة أو بالنقصان.

• **تحصيل الأوراق التجارية وخصمها:** الأوراق التجارية هي أدوات الائتمان قصيرة الأجل من أهمها الكمبيالة، السند الأذن، أذونات، ويقوم البنك التجاري بتحصيل مستحقات عملائه من الأوراق التجارية من مصدرها المختلفة، كما يدفع ديونهم إلى مستحقيها سواء داخل البلد أو خارجه، وقد يحدث أن يقع حاملو الأوراق التجارية في أزمة سيولة، مما يضطرهم إلى اللجوء للبنوك التجارية قصد خصمها مقابل عمولة تعتبر بمثابة المقابل الذي تتحصل عليه البنك التجارية نتيجة تحويل الأخطار إليها.

• **إدارة محافظ الاستثمار:** تعمل البنك التجارية على شراء وبيع الأوراق المالية لحسابها ولحساب عملائها، وكذلك متابعة الأسهم والسنادات من خلال تطور الأسعار... الخ.

• **تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية لحساب الغير:** أصبحت البنوك تشتراك في إعداد الدراسات المالية المطلوبة للمتعاملين معها لإنشاء مشاريعهم، ويتم على أساس هذه الدراسات تحديد الحجم الأمثل للتمويل وكذا طريقة دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع وقيام البنك باستثمار أموال في البحث عن الأساليب الحديثة في ذلك.

- **التعامل بالعملات الأجنبية:** تتم عمليات شراء وبيع العملات الأجنبية عاجلاً أم آجلاً وذلك بالأسعار المحددة من قبل البنك المركزي أو حسب التنظيم الساري العمل به في مجال سوق الصرف، وقد تخص عملية تحويل العملة مبالغ بسيطة، إذ تقوم البنوك بتحويل مبالغ بحجم محدود ولأغراض معينة كالدراسة والعلاج... الخ.
- **إصدار البطاقات الائتمانية:** وهي عبارة عن بطاقة من البلاستيك، تتيح لمن أصدرت باسمه الحصول على الائتمان الذي يطلبه، و بموجبها يتمتع العميل بالحصول على شراء بضائع من المتاجر أو التمتع ببعض الخدمات الأخرى، على أن يقوم العميل بسداد قيمة ما يشتريه إلى البنك خلال أجل معين وبدون فوائد.
- **القيام بعمليات التوريق:** تتمثل عمليات التوريق في تحويل الديون أو الأصول المالية غير السائلة مثل القروض البنكية إلى مساهمات في شكل أوراق مالية قابلة للتداول في أسواق رأس المال، وذلك بيع الدين إلى مؤسسة مختصة في إصدار الأوراق المالية، يلجأ البنك إلى اعتماد هذه العملية عند حاجته الماسة إلى السيولة النقدية للتوسيع في نشاطه التمويلي أو سداد بعض التزاماته المالية، ومن الطبيعي أن يبيع ديونه بسعر أقل من القيمة القائمة للدين كي يخلق حافزاً في شرائها أملأ في حصوله على ربح معقول.

الفرع الثاني: أهداف البنوك التجارية

للبنوك التجارية أهداف تسعى إلى تحقيقها كغيرها من المؤسسات الأخرى نوجزها في ثلات عناصر أساسية:

- 1- **الربحية:** على البنك أن يراعي عامل الربح في نشاطاته وهذا من أجل تغطية النفقات مبدئياً ولهذا فهو يستخدم جزء من موارده وتدر عليه مداخيل كافية من بين الموارد ذكر الودائع والأموال المملوكة إما إيرادات البنك فتتمثل في الفوائد، عملية الإقراض، ارتفاع القيمة السوقية للأسهم وباقى الأوراق المالية والعملات التي يحصل عليها لقاء تقديم الخدمات مثل فتح الحسابات.¹
- 2- **السيولة:** يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب ومن ثم يكون البنك مستعد للوفاء بها في أي لحظة، وتعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى. ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه تأجيل سداد ما عليها من مستحقاتها ولو لبعض الوقت فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين ويدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.²
- 3- **الأمان:** إن أساس كل عملية من عمليات التوظيف لأموال البنك بغض النظر عن مصادرها هو الثقة بأن الأموال التي يقرضها البنك سوف تعود إليه في الأجل المتفق عليه، لذا يتوقف إقدام البنك

¹ منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، ط1، المكتب العربي الحديث، مصر، 1996، ص 11-12.

² شقيري نوري موسى وآخرون، المؤسسات المالية والمحلية والدولية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 94.

على القروض لمتعامل ما على مدى الثقة التي يوحي بها هذا المتعامل إلى البنك من حيث م坦ة مركزه المالي ومدى احترامه لتعهاته وكيفية قيامه بالوفاء بها، ثم مدى الضمانات التي يكون على استعداد لتقديمها تأميناً للوفاء بتلك التعهادات، وذلك يعني أن البنك يسعى إلى التأكد من أنه يوظف أمواله في نواحٍ مضمونة من حيث الربح زمن حيث قلة المخاطرة التي تتعرض لها هذه الأموال.¹

¹ سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، ط1، دار أسامة للتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص20.

المبحث الثاني: ماهية البنوك الإسلامية

إن ظهور البنوك الإسلامية جاء كنتيجة حتمية لانتشار البنوك التجارية التي أساس معاملاتها ربوية، والتي تتناقض مع مبادئ الشريعة الإسلامية ومن هذا المنطق جاءت فكرة تطبيق مبدأ التعاملات ال拉بوية وكانت النتيجة هي إنشاء بنوك تستبعد الرياح من نشاط معاملاتها الاقتصادية ليتم تمييزها عن البنوك التجارية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية البنوك الإسلامية متحدين عن أنواعها ووظائفها وأهم أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة البنوك الإسلامية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم البنوك الإسلامية حيث تعتبر مؤسسات بنكية حديثة العهد نسبياً بالمقارنة مع البنوك التجارية، بالإضافة إلى نشأة هذه البنوك.

الفرع الأول: مفهوم البنوك الإسلامية

ظهرت البنوك الإسلامية في عقد الستينات، مقدمة بذلك فكراً اقتصادياً ذو طبيعة خاصة، ينبع التعامل بالفائدة ويلتزم بالمنهج الإسلامي في المعاملات، حيث أصبحت اليوم من أهم وأكبر منجزات الاقتصاد الإسلامي، وهذا ما يدفعنا إلى التطرق إلى إنشاء هذه البنوك وإعطائهما تعريفاً خاصاً بها.

✓ البنك الإسلامي هو مؤسسة بنكية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع بأحكام التكافل الإسلامي، وتحقيق عدالة التوزيع، ووضع المال في مساره الصحيح لتحقيق التنمية.¹

✓ عرفتها اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية بأنها: تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية وعلى عدم التعامل بالفائدة أبداً وعطاء.²

✓ البنك الإسلامي هو مؤسسة بنكية هدفها تجميع الأموال والمدخرات من كل من لا يرغب في التعامل بالرياح (الفائدة) ثم العمل على توظيفها في مجالات النشاط الاقتصادي وتوفير الخدمات بما يتطابق مع أحكام الشريعة الإسلامية.³

✓ البنك الإسلامي هو مؤسسة إسلامية تعمل في مجال الأعمال بهدف بناء الفرد المسلم والمجتمع المسلم وتنميته وإتاحة الفرص المواتية لها للنهوض على أسس إسلامية تلتزم بقاعدة الحلال والحرام.⁴

¹ شهاب أحمد سعيد العززي، إدارة البنوك الإسلامية، ط1، دار الفائق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص11.

² سعيد علي العبيدي، الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار مجلة، عمان، 2011، ص296.

³ أنس البكري، وليد صافي، النقد والبنوك بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص131.

⁴ سعيد علي العبيدي، نفس المرجع، ص296.

من خلال ما سبق يمكن القول أن البنوك الإسلامية هي عبارة عن مؤسسات مالية، اقتصادية، واجتماعية، تلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها، وترمي من خلال ذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم الفرد والمجتمع والاقتصاد ككل.

الفرع الثاني: نشأة البنوك الإسلامية

جاءت نشأة البنوك الإسلامية تلبية لرغبة المجتمعات الإسلامية في إيجاد صيغة للتعامل البنكي بعيداً عن شبهة الربا ومن دون استخدام سعر الفائدة. ويعود ظهور البنوك الإسلامية إلى سنة 1940 عندما أنشئت في ماليزيا صناديق للايدار تعمل دون فائدة، وبعدها في أواخر الأربعينيات بدأ التفكير المنهجي المنظم يظهر في باكستان من أجل وضع تقنيات تمويلية تراعي التعاليم الإسلامية، غير أن هذا التفكير أخذ مدة طويلة ولم يجد له منفذًا تطبيقياً إلا في مصر مع بداية السبعينيات، في مدينة ميت غمر التابعة لمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، وتعتبر المدينة الأولى التي شهدت ميلاد أول تجربة للبنوك الإسلامية وان كانت لم تستمر سوى بضع سنوات، وبعد هذه التجربة تم إنشاء أول بنك يستبعد الفائدة في معاملاته وهو "بنك ناصر الاجتماعي" في سنة 1971، والذي حقق نجاحاً كبيراً ومتزاً قائمًا لحد الساعة.¹

وفي سنة 1975، تجسدت فكرة البنوك الإسلامية بتأسيس بنك دولي وهو "البنك الإسلامي للتنمية" بجدة، ويعتبر بمثابة الانطلاقة الحقيقة لعمل البنوك الإسلامية.²

ومنذ تلك السنة توالى عمليات إنشاء البنوك الإسلامية في مختلف دول الخليج العربي، وامتدت إلى بعض الدول الآسيوية والإفريقية وحتى الأوروبية. كما تم بعد ذلك افتتاح العديد من النوافذ التي تعنى بتقديم خدمات مالية إسلامية على مستوى البنوك التجارية في مختلف دول العالم.

المطلب الثاني: خصائص وأنواع البنوك الإسلامية

سنتطرق في هذا المطلب إلى خصائص البنوك الإسلامية من خلال القاعدة الرئيسية لها وهي الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وأيضاً إلى أنواع البنوك الإسلامية.

الفرع الأول: خصائص البنوك الإسلامية

خصائص البنوك الإسلامية تتمثل في:

1- استبعاد الفوائد الربوية: إن أهم ما يمتاز به البنك الإسلامي عن البنوك التقليدية هو استبعاد التعامل بالفائدة ذلك أنها تعتبر قبل الريا الذي أجمع الفقهاء على تحريمه، نظراً لما له من آثار اقتصادية واجتماعية سلبية وبدون هذه الميزة يصبح هذا البنك كأي بنك ربويا آخر.³

¹ محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.76.

² أمال لعمش، دور الهندسة المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية -دراسة نقدية لبعض المنتجات المصرفية الإسلامية-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة فرجات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص.4.

³ قادری محمد الطاهر، المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، ط1، مكتبة حسين للنشر والطباعة والتوزيع، لبنان، 2014، ص.29.

2- الاستثمار في المشاريع الحلال: تسعى البنوك الإسلامية للاستثمار في المشاريع الحلال التي تتحقق النفع للمجتمع، وذلك باستعمال أسلوب المشاركة في تمويل مشاريعه التنموية، الذي يعتمد على التعاون بين صاحب المال وطالب التمويل في حالة الربح أو الخسارة، وهذا ما يجعله مميز عن النظام التجاري الذي يسعى إلى تحقيق أعلى سعر فائدة ممكناً دون الاهتمام بطبيعة المشاريع إن كانت نافعة أو ضارة للإنسان.

3- ربط التنمية الاقتصادية بالاجتماعية: يعتبر تحقيق التنمية الاقتصادية مطلباً توليه البنوك الإسلامية اهتماماً بالغاً، وتسعى إلى تحقيق ذلك من خلال إقامة مشاريع استثمارية حقيقية، تتوافق مع الضوابط الشرعية وتساهم في تحريك عجلة النشاط الاقتصادي مراعية في ذلك بعد الاجتماعي، من خلال تلبية حاجات فعلية للمجتمع، ف تكون بذلك قد حققت العائد المادي والاجتماعي على حد سواء.¹

4- الالتزام بالقيم الإسلامية: إن البنوك الإسلامية تقوم على إتباع أحكام الشريعة الإسلامية، وبالتالي جميع أعمالها تكون أحكاماً بما أحله الله، وهذا ما يدفعه إلى استثمار وتمويل المشاريع التي تحقق خير للبلاد والعباد والتقييد في ذلك بقاعدة الحلال والحرام، التي يحددها الإسلام وما يترتب عليه من توجيه الاستثمار وتركيزه في دائرة إنتاج السلع والخدمات، التي تشبع الحاجات السوية للإنسان المسلم.²

الفرع الثاني: أنواع البنوك الإسلامية

إن امتداد نشاط البنوك الإسلامية وازدياد حجم معاملاتها أدى إلى ضرورة تخصصها في عدة أنشطة شأنها شأن البنوك التجارية، حيث يمكن تقسيمها إلى عدة أنواع ذكر منها:

1- وفق النطاق الجغرافي

على هذا الأساس تقسم إلى:³

- **بنوك إسلامية محلية:** تعود ملكيتها لدولة واحدة تحمل جنسيتها وتمارس نشاطها فيها ولا يمتد عملها خارج هذا النطاق.
- **بنوك إسلامية دولية:** تتسع دائرة نشاطها وتمتد إلى خارج النطاق المحلي كإقامة مكاتب خارجية أو فروع في دول أخرى.

2- وفق الغرض

تنقسم إلى:

- **بنوك إسلامية وحيدة الغرض:** تهدف إلى تحقيق التنمية الاجتماعية مثل بنك ناصر الاجتماعي في جمهورية مصر العربية.

¹ محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص.92.

² حربi محمد العريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.95.

³ إمارة محمد، يحيى عاصي، تقسيم الأداء المالي للمصارف الإسلامية ، دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، ص.15.

- بنوك إسلامية متعددة الأغراض: وهذا ما تهدف إليه معظم البنوك الإسلامية المعاصرة.

3- وفق حجم النشاط

وهي بدورها تنقسم إلى:¹

- بنوك إسلامية صغيرة الحجم: يقتصر نشاطها على الجانب المحلي فقط وتعمل على جمع المدخرات وتقديم التمويل قصير الأجل لبعض المشروعات والأفراد.
- بنوك إسلامية متوسطة الحجم: هي بنوك ذات طابع قومي، تكون أكبر حجم في النشاط وأكبر من حيث العملاء، وأكثر اتساعا في المجال الجغرافي إلا أنها تظل محدودة النشاط بالنسبة للمعاملات الدولية.
- بنوك إسلامية كبيرة الحجم: يطلق عليها اسم "بنوك الدرجة الأولى" وهي بنوك من الحجم الذي يمكنها من التأثير في سوق النقد البنكي سواء محلي أو دولي، لديها إمكانات تؤهلها لتوجيه هذا السوق، كما تمتلك فروعها في أسواق المال والنقد الدولية.

4- وفق المجال الوظيفي

وتتقسم إلى:²

- بنوك إسلامية زراعية: يغلب على نشاطها تمويل القطاع الزراعي.
- بنوك إسلامية صناعية: تختص في تقديم التمويل للمشروعات الصناعية، تحتاج الدول الإسلامية برمتها إلى هذا النوع من البنوك بعدما أصبحت التنمية الصناعية المحور الأكثر فعالية في تطوير القدرات الإنتاجية لهذه الدول.
- بنوك إسلامية تجارية: وهي التي تقوم بجذب الودائع واستثمارها في القطاع التجاري الداخلي والخارجي.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف البنوك الإسلامية

سنتطرق في هذا المطلب إلى الوظائف التي تقوم بها البنوك الإسلامية كغيرها من المؤسسات المالية بتقديم مختلف وظائفها وخدماتها للمتعاملين معها في جميع الأنشطة ملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية، إلى أهداف البنوك الإسلامية.

الفرع الأول: وظائف البنوك الإسلامية

تتمثل هذه الوظائف فيما يلي:³

- فتح الحسابات البنكية: توفر البنوك الإسلامية خدمات الحسابات البنكية بعدة أنواع هي

¹ شهاب أحمد سعيد العزبي، إدارة البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² بوحيدر رقية، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة المنافسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسبيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبيير، جامعة متنوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 114.

³ معارفي فريدة، إستراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية دراسة إستشرافية للعمل المصرفي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 16.

- ✓ حسابات الائتمان: وتنقسم إلى حسابات جارية وأخرى تحت الطلب.
 - ✓ حسابات الاستثمار المطلقة: وتنقسم إلى حسابات التوفير، وبإشعار، وحسابات لأجل.
 - ✓ حسابات الاستثمار المقيدة: وتمثل ودائع العملاء التي يتم استثمارها في مشاريع، وأغراض محددة.
 - ✓ عمليات الاستثمار: تبادر البنوك الإسلامية نشاط الاستثمار بصيغ تمويلية متعددة مثل المضاربة، والمشاركة، والمرابحة، والتأجير المنتهي بالتمليك، وعقود الاستصناع،... وغيرها.
- الخدمات البنكية الأخرى: وتضم تشكيلة من الخدمات الشبيهة بخدمات البنوك التجارية مع اختلاف عدم وجود الفائدة، كقبول الودائع، وتحصيل الأوراق التجارية، والتحويلات البنكية، وتأجير الخزائن الحديدية، وشراء وبيع العملات الأجنبية، وفتح الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، وإعداد دراسات الجدوى للمشاريع، وإدارة الممتلكات... وغيرها.

الفرع الثاني: أهداف البنوك الإسلامية

إن أهم حاجات المجتمعات الإسلامية وجود جهاز بنكي يعمل طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ويقوم بحفظ أمواله واستثمارها، بالإضافة إلى التمويل اللازم للمستثمرين بعيداً عن شبهة الربا، وفي سبيل تحقيق ذلك فإن هناك مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها بما يتوافق مع قيم هذه المجتمعات، من بينها:

أولاً: أهداف مالية

تتمثل الأهداف المالية للبنك الإسلامية فيما يلي:¹

- جذب الودائع وتنميتها: يعد هذا الهدف من أهم أهداف البنوك حيث يمثل الشق الأول في عملية الوساطة المالية، وترجع أهمية هذا الهدف إلى أنه يعد تطبيق لقاعدة الشرعية، والأمر الإلهي بعدم تعطيل الأموال بل استثمارها بما يعود بالأرباح على المجتمع الإسلامي، وتعد الودائع المصدر الرئيسي لمصادر الأموال في البنوك الإسلامية.
- استثمار الأموال: يمثل استثمار الأموال الشق الثاني من عملية الوساطة المالية، حيث تعد الاستثمارات ركيزة العمل في البنوك الإسلامية، على أن يؤخذ البنك في اعتباره عن استثماره للأموال المتاحة تحقيق التنمية الاجتماعية.
- تحقيق الأرباح: الأرباح هي المحصلة من النشاط البنكي الإسلامي، وهي ناتج عملية الاستثمارات والعمليات البنكية التي تعكس على صورة أرباح موزعة على المودعين والمساهمين، والبنك الإسلامي كمؤسسة مالية إسلامية يعد هدف تحقيق الأرباح من أهدافه الرئيسية، وذلك حتى يستطيع البقاء والاستمرار.

ثانياً: الأهداف الشرعية

تتضمن إضفاء المشروعية على المعاملات البنكية، وفق الضوابط التالية:²

¹ محمد عربي عريفات وسعید جماعة عقل، إدارة البنوك الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص121.

² إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النافذة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص59.

- ✓ أن تكون الصيغة التمويلية خالية من الربا وشبهته في التنظير والتطبيق.
- ✓ خضوع صيغ التمويل والممارسة إلى عنصر المخاطرة.
- ✓ وجود رقابة شرعية فاعلة ومصححة لما يحدث من خلل.
- ✓ نشر الوعي البنكي الإسلامي وتطوير ثقة المواطنين بالنظام الاقتصادي الإسلامي باعتباره النظام الأمثل للتنمية الاقتصادية والقدم الاجتماعي.

ثالثاً: الأهداف الاقتصادية

تسعى البنوك الإسلامية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاقتصادية نلخصها فيما يلي:¹

- ✓ المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- ✓ تحقيق أعلى عائد ممكن للمساهمين والمستثمرين.
- ✓ الاستفادة المثلثي من موارد البنك وتوظيفها بالطرق الشرعية.
- ✓ المساهمة في إقامة المشروعات الاستثمارية.
- ✓ توفير التمويل اللازم بآجاله المختلفة وتوفير مستلزمات الإنتاج للقطاعات الإنتاجية.
- ✓ القيام بجميع العمليات والمعاملات البنكية.

رابعاً: الأهداف الاجتماعية

يسعى البنك الإسلامي إلى تحقيق التنمية الشاملة في المجتمعات من خلال:²

- ✓ تعميق الروح الدينية لدى الأفراد وإعطائهم صورة واقعية كما يكون عليه التكافل الاجتماعي.
- ✓ تأكيد دور العمل كمصدر للكسب بدلاً من اعتبار المال المصدر الوحيد لذلك.
- ✓ تشجيع أفراد المجتمع على الادخار والتوسيع فيه طالما تستثمر المدخرات لصالح المجتمع وتعود على أصحابها بالربح الحلال.
- ✓ تحقيق التنمية الاجتماعية عن طريق التكافل الاجتماعي، وذلك بجمع الزكاة وإنفاقها في مصارفها الشرعية.
- ✓ تشجيع الجوانب الإيجابية في الأفراد ونبذ الجوانب السلبية، وذلك عن طريق تحريك اهتمام المقرض بنتائج المشروعات التي ساهم فيها وما حققته من أرباح.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، ط١، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة السعودية، 2004، ص36.

² أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، ط١، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص63-64.

المبحث الثالث: إستراتيجيات البنوك التجارية

إن ظهور وتطور البنوك الإسلامية داخل المنظومة البنكية أصبح يشكل تهديداً على البنوك التجارية، ذلك وأنها تقدم خدمات لم يسبق وقدمتها بنوك أخرى فهي تعتمد مبادئ الشريعة الإسلامية، ما جعل البنوك التجارية تبحث عن أساليب وإستراتيجيات تواجه بها المنافسة مع هذه البنوك، وعليه قدمنا في هذا المبحث مقارنة بين هذين النوعين من البنوك، وكذلك تناولنا بعض الإستراتيجيات التي تتبعها البنوك التجارية لمواجهة هذه المنافسة، ثم توصلنا إلى إستراتيجية التنويع عن طريق فتح نوافذ إسلامية تابعة للبنوك التجارية.

المطلب الأول: مقارنة بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية

سننطرق في هذا المطلب إلى أهم الفروق بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية الموضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (01): أهم الفروق بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية

الرقم	عنصر المقارنة	البنك التجاري	البنك الإسلامي
01	النّسّاء	نزعة فردية مادية للاتجار في النقود وتعظيم الثروة.	أصل شرعي لتطهير العمل البنكي من الفوائد الربوية والمخالفات الشرعية.
02	المفهوم	أحد مؤسسات السوق النقدي التي تتعامل في الائتمان النقدي. عمله الأساسي قبول الودائع لاستعمالها في منح القروض وخصم الأوراق التجارية وشرائها وبيعها وغير ذلك من عمليات الائتمان.	مؤسسة مالية بنكية تتقبل الأموال على أساس قاعدتين الخراج بالضمان والغنم بالغرم للاتجار بها واستثمارها وفق مقاصد الشريعة الإسلامية وأحكامها.
03	المال	سلعة تباع أو تؤجر	أداة تداول وليس سلعة
04	أساس التمويل	يقوم على أساس القاعدة الإقراضية بسعر الفائدة.	يقوم على أساس القاعدة الإنتاجية وفقاً لمبدأ الربح والخسارة.
05	طبيعة الدور	مؤسسات مالية وسيطة بين المدخرين المودعين والمستثمرين.	لا يتسم دوره بحيادية الوسيط بل يمارس المهنة البنكية والوساطة المالية بأدوات وأساليب متعددة يكون فيها بائعاً ومشترياً وشريكاً.
06	صفة المعامل	مودع ومدخر فهو مقرض ودائن أو مقترض ومدين وكلاهما على أساس	صاحب حساب جاري على أساس القرض الحسن والخارج بالضمان.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبنوك التجارية والبنوك الإسلامية

<p>صاحب حساب استثماري فهو رب العمل.</p> <p>مشتري/بائع في جميع أنواع البيوع الحلال مشارك.</p>	<p>الفائدة.</p> <p>مستأجر لبعض الخدمات البنكية كصناديق الأمانات.</p>		
<p>المراقبة، المشاركة، المضاربة، الاستصناع، الإجارة، التورق، البيع الآجل، الاستثمار المباشر.</p>	<p>الإقراض والاقتراض</p>	<p>صيغ التمويل</p>	07
<p>يجوز له ممارسة التجارة والصناعة وتملك البضائع وشراء العقارات والتعامل في أسهم الشركات التجارية بالضوابط الشرعية.</p>	<p>يحظر عليه ممارسة التجارة أو الصناعة أو أن يمتلك البضائع إلا لسداد دين له على الغير على أن يبيعه خلال مدة معينة.</p> <p>يجوز له أن يشتري لحسابه الخاص أسهم المؤسسات التجارية الأخرى في حدود نسبة محددة من أمواله الخاصة أو بناء على موافقة مسبقة من البنك المركزي.</p>	<p>المحظور والجائز</p>	08
<p>لا يقرض ولا يقرض بفائدة ويوجد به حساب استثمار عام وحساب استثمار خاص، ويوسّس الأول على قواعد المضاربة المطلقة ويوسّس الثاني على قواعد المضاربة المقيدة.</p>	<p>الودائع والقروض على أساس الفائدة.</p>	<p>الموارد المالية</p>	09
<p>الجزء الأكبر من الأموال يتم توظيفه على أساس صيغ التمويل الإسلامية من البيوع والمشاركات والمضاربات وغيرها.</p>	<p>الجزء الأكبر من الأموال يستخدم في الاقتراض بفائدة.</p>	<p>استخدامات الأموال</p>	10
<p>مضارب في مضاربة مطلقة باعتبار المودعين في مجموعهم رب مال وللمضارب أي البنك أن يضارب فيكون رب مال وأصحاب العمل</p>	<p>يقوم بصفة أساسية ومعتادة بقبول الودائع وتقديم القروض للغير على أساس الفائدة.</p>	<p>الوظيفة الرئيسية</p>	11

(المستثمرون) هم المضاربون.	يتحقق بأسبابه الشرعية من: المال، العمل والضمان وفق الشريعة المحددة لكل منها.	الربح	12
أحد ركائز الدور الاجتماعي.	لا مكان له فيه.	صندوق الزكاة	13
من أهم محددات آلية العمل وممارسة النشاط.	ليس لها مكان فيه وإن حصل بعض التوافق فهو جزئي.	مقاصد الشريعة الإسلامية	14

المصدر: سمير الشاعر، المصاريف الإسلامية من الفكرة إلى الاجتهاد، ط2، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2011، ص 164-168.

المطلب الثاني: استراتيجيات المنافسة في البنوك التجارية

أنه وفي ظل التغيرات التي يشهدها العالم في هذا العصر وزيادة المنافسة والتحديات التي تواجه عمل البنوك التجارية، واستجابة لهذه التغيرات كان لابد من المنافسين والمفكرين في هذا المجال وضع استراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه التحديات بهدفبقاء مؤسساتها ونموها في دائرة المنافسة، وبناءً عليه فإننا سنحاول عرض أهم هذه الإستراتيجيات والتي تتمثل في:

1- الاتجاه نحو الاندماج البنكي

أصبح موضوع اندماج البنوك فيما بينها ظاهرة عامة ترتبط بمواكبة التطورات المتعلقة باتساع الأسواق وتحررها من القيود، وإستراتيجية لمواجهة المنافسة في القطاع البنكي، وعليه سنتناول مفهوم الاندماج البنكي وكذا النتائج المترتبة عنه، ويعرف الاندماج البنكي من الناحية الاقتصادية على أنه: "تلك العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مالية أو بنكية أخرى، بحيث يتخلى البنك على استقلاليته ويدخل في البنك الدامج، ويصبح بنك واحد، يتخذ البنك الجديد اسمًا جديداً عادةً ما يكون اسم المؤسسة الدامجة أو اسم مشترك بينهما، وتضاف أصول وخصوم البنك المدمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج". حيث يقوم الاندماج البنكي على أربعة عناصر أساسية هي:¹

- ✓ وجود بنكين أو أكثر قائمين قبل الاندماج.
- ✓ اتفاقية اندماج تربط بين البنوك المعنية.
- ✓ وضع كافة الشركاء لحصصهم في هذه البنوك في مجموع مشترك لتكوين رأس مال واحد.
- ✓ فناء الشخصية المعنوية للبنوك المندمجة.

كما أن الاندماج البنكي كإستراتيجية يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:²

¹ عمار بوعزوز، دراويسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية-حالة الجزائر- ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 138.

² زهية بركان، لاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، مאי 2005، ص 175.

- ✓ الحصول على مزيد من الثقة والأمان لدى العملاء والمعاملين.
- ✓ خلق وضع تنافسي أفضل للكيان البنكي الجديد، تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص استثمار.
- ✓ إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ل يؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة، والتي تسمح للكيان البنكي الجديد من كسب شخصية أكثر نضجا.

من بين النتائج التي تسفر عنها إستراتيجية الاندماج البنكي ما يلي:¹

- الاندماج البنكي وخاصة بين البنوك الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسيع بالاعتماد على التقدم التكنولوجي في عمليات البنك، واستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها.
- التوسيع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتغطية الخدمات البنكية، مما يؤدي تعزيز موقع البنك في السوق البنكية، ودعم نشاطه وزيادة حجم الودائع وتتنوع مصادره.
- خفض التكاليف وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة البنكية.

2- التحول إلى بنوك شاملة

ظهر مفهوم البنوك الشاملة نتيجة تضخم أعمال البنوك ودخولها في مجالات جديدة، مثل قيام البنك بفتح شركة للتأمين أو ممارسة أعمال للاستثمار، ومن هنا ظهر مفهوم البنوك الشاملة ليقوم بكل الوظائف التقليدية وغير التقليدية في منظومة بنكية واحدة تقوم بكافة الأعمال والوظائف لتلبية كل طلبات الزبائن وتحل جميع مشاكلهم، وقد تم تعريف البنوك الشاملة على أنها: "البنوك التي تقوم بتقديم كل الخدمات البنكية التقليدية وغير التقليدية بما فيها القيام بدور المنظم، وتأسيس المؤسسات أو المشروعات، ولا تقوم هذه البنوك على أساس التخصص القطاعي أو الوظيفي، بل تساهم في تحقيق التطوير الشامل والمتوزن للاقتصاد، مع القيام بدور فعال في تطوير السوق المالي والاقتصادي في المجتمع".²

بصفة عامة يمكن القول بأن البنوك الشاملة هي البنوك التي لم تعد تتصف بالتخصص المحدود، بل أصبحت تمد نشاطها إلى كل المجالات والأقاليم والمناطق وتحصل على الأموال من مصادر متعددة، وتوجهها إلى مختلف النشاطات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن تبني إستراتيجية التحول إلى بنوك شاملة خيار يترتب عليه إيجابيات عده والتي يمكن اعتبارها

آليات لزيادة القدرة التنافسية للبنوك من بينها:³

¹ آسيا محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة-حالة البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-، الجزائر، 2010-2011، ص110.

² رابح عربة، دور الصيرفة الشاملة في تطوير البنوك في الدول النامية- مع الإشارة لحالة مصر - ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص198.

³ آسيا محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة-حالة البنوك الجزائرية، نفس المرجع، ص111.

- ✓ تطوير الوظائف التقليدية بما يسمح بتقديم خدمات جديدة ومتطرفة كإصدار السندات والتأمين ضد المخاطر.
- ✓ القدرة على الدخول والقيام بمشروعات ضخمة.
- ✓ تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المالية.
- ✓ الدخول في أنشطة تمويلية مستحدثة مثل خدمات التأجير التمويلي وغيرها.
- ✓ التوسع في تقديم خدمات متطرفة مثل خدمات الصراف الآلي.
- ✓ تنويع مصادر الإيرادات من خلال ممارستها للوظائف التجارية والاستثمارية.
- ✓ الاستفادة من تنويع الخبرات لدى العاملين في هذه البنوك ذات الأنشطة المتعددة.

3- إستراتيجية التوسيع

إستراتيجية التوسيع في البنوك تقوم على أساس تقديم البنك لمنتجات متنوعة في النقود بذاتها، أي بمخالف أنواعها من أوراق مالية وسندات وغيرها من المعاملات. أو القيام باستثمارات مختلفة في عدة مجالات ضمن معاملات البنك أو فتح فروع تقدم خدمات متنوعة ، كفتح نوافذ إسلامية لا تتعامل بالربا من أجل منافسة البنوك الإسلامية.

تعتمد إستراتيجية التوسيع على دخول البنك في مجالات عديدة وقيامه بنشاطات لم يكن يمتهنها من قبل مثل: قد يقدم البنك منتجات لزبائنه لم يسبق له تقديمها أو قد يدخل إلى أسواق جديدة مثل أسواق مالية لم يكن يتعامل معها من قبل.

في إطار التوسيع تتجه البنوك للاستجابة والتأنق مع تغيرات المنظومة البنكية ومواكبة المستجدات عن طريق التجديد في منتجاتها، وذلك بخلق منتجات عديدة أو خدمات جديدة أو استعمال تقنيات جديدة لخلق أحدث المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

كما تستخدم البنوك التجديدات المالية في عرض المنتجات والخدمات البنكية، والتي تستجيب بشكل جيد لاحتياجات العملاء مما يؤدي إلى تكوين علاقات طويلة الأجل مع البنك، والتي تساهم في:¹

- ✓ يمكن التجديد المالي للبنوك من كسب متعاملين جدد وبالتالي افتتاح فرص جديدة داخل السوق البنكية من جهة، وتنمية السمعة البنكية من جهة أخرى.
- ✓ للتجديد المالي دور هام عند محاولة البنوك التموضع الإستراتيجي داخل السوق، لكن التزامها الكبير في إطار التجديد قد يؤدي إلى هدر للموارد نتيجة لزيادة الاستثمار بأنشطة تفوق احتياجات السوق.
- تقوم إستراتيجية التوسيع في البنوك التجارية على أساس استقرار حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار وتحظى هذه الإستراتيجية من خلال:²

¹ عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص54.

² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص149.

- **تنوع مصادر التمويل:** تسعى البنوك التجارية لتوفير الموارد المالية طويلة من خلال الاقتراض، إصدار الأصول المالية، تكوين الشركات القابضة لتدعم رأس مالها وتوسيع مجال تعاملاتها.
- **تنوع الاستعمالات:** تتجه البنوك التجارية إلى تنويع القروض الممنوحة، عند دخولها في مجالات استثمار عديدة والحصول على أوراق مالية لمؤسسات متعددة وانخفاض درجة ارتباطها ببعض لتحقيق أكبر درجة تنوع.
- **مارسة أنشطة غير بنكية:** تعمل إستراتيجية التنوع على زيادة الأرباح والعائد دون خطر نقص السيولة لذلك فهي تتجه إلى:
 - ✓ القيام بأنشطة التأجير التمويلي: يتفق البنك مع المؤسسات على بيع أصل إليه على أن يقوم البنك بتأجيره مرة أخرى للانتفاع به.
 - ✓ إصدار الأوراق المالية.
 - ✓ إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح المتعاملين.
 - ✓ المتاجرة في العملة.
- **فتح نوافذ وفروع إسلامية:** أي فتح شبابيك تقوم بتقديم منتجات بنكية إسلامية للعملاء الذين يفضلون التمويل الإسلامي على التمويل التجاري.

المطلب الثالث: النوافذ الإسلامية (استراتيجية التنوع في البنوك التجارية)

في هذا المطلب سننطرق إلى مفهوم ونشأة النوافذ الإسلامية وخصائص وأهداف النوافذ الإسلامية بالإضافة إلى الدوافع التي أدت إلى فتحها، وفي الأخير معوقات فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية.

الفرع الأول: مفهوم ونشأة النوافذ الإسلامية

لقد تعددت الآراء حول مفهوم النوافذ الإسلامية فبعض الاقتصاديين يعرفها بأنها الوحدات التي تتنمي إلى بنوك تجارية وتمارس جميع الأنشطة البنكية طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.¹ ويعرفاها البعض الآخر بأنها تخصيص جزء أو حيز في البنك التجاري لكي يقدم الخدمات البنكية الإسلامية إلى جانب ما يقدمه هذا البنك من الخدمات التجارية.² وفي تعريف آخر تعرف بأنها وحدات تنظيمية تديرها البنوك التجارية وتكون متخصصة في تقديم الخدمات البنكية الإسلامية.

وكتتعريف شامل للنوافذ الإسلامية هي شباك خاص في البنك التجاري إلى جانب الشبابيك الأخرى يقدم خدمات بنكية تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية وتعتبر خدمات النافذة أو الشباك الإسلامي موجهة إلى عملاء خاصين.

¹ حسين حسين شحاته، الضوابط الشرعية لفروع المعاملات الإسلامية بالبنوك التقليدية، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي، العدد 240، الإمارات، يونيو 2001، ص 33.

² أحمد خلف حسين الدخيل، النوافذ الإسلامية في المصادر الحكيمية العراقية، دراسة اقتصادية إسلامية، المجلد 19، العدد 3، 2009، ص 53-54.

إستراتيجيا يمكن القول أن النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية هي إستراتيجية توسيع تهدف من خلالها هذه البنوك إلى كسب شريحة من الزبائن الذين يفضلون المعاملات الإسلامية على المعاملات الربوية. وتعود فكرة إنشاء النوافذ الإسلامية التابعة في البنوك التجارية إلى ظهور البنوك الإسلامية، عندما بدأت فكرة إنشاء البنوك الإسلامية تنتقل من الجانب النظري إلى الواقع العملي قامت بعض البنوك التجارية بالتصدي لهذه المنافسة باتباع عدة إستراتيجيات كمحاولة للاسترجاع مكانتها في السوق، وعندما باع تلك المحاولات بالفشل مما كان عليها إلا اقتراح فروع تابعة لها تقدم الخدمات البنكية الإسلامية.¹

غير أن هذا الاقتراح لم يصل إلى حيز التطبيق إلا عندما أدركت البنوك التجارية مدى الإقبال على البنوك الإسلامية وحجم الطلب المتتامي لمختلف شرائح المجتمع على الخدمات البنكية الإسلامية. عندها قررت بعض البنوك التجارية خوض هذه التجربة فقامت بإنشاء فروع تابعة لها تتخصص في تقديم خدمات بنكية إسلامية، كإستراتيجية توسيع تدرج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، محاولة بذلك كسب تلك فئة من المجتمع التي لا تتعامل بالفوائد الربوية.

يمكن القول أن الأسباب التي دعت العديد من البنوك التجارية لإنشاء هذه النوافذ تتمثل في:²

- ✓ رغبت البنوك التجارية في تعظيم أرباحها وتجنب المزيد من رؤوس الأموال الإسلامية للاستحواذ على حصة كبيرة من سوق رأس المال.
- ✓ تلبية الطلب الكبير والمتتامي على الخدمات البنكية الإسلامية.
- ✓ المحافظة على عملاء البنوك التجارية من النزوح إلى البنوك الإسلامية.
- ✓ سهولة سيطرة البنك الرئيسي على الفرع بالنسبة للسيطرة على بنك مستقل، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات القانونية لإنشاء فرع بالنسبة لتأسيس بنك جديد.
- ✓ حب المنافسة والتقلد وعدم الرضا بغياب اسم البنك عن هذا الميدان الجديد.

وبالإضافة إلى الأسباب السابقة والتي ركزت بشكل أساسي على الجانب المادي وروح المنافسة، إلى أنه يجب عدم القليل من الجانب العقائدي، إذ أن بعض البنوك يحركها في إنشاء هذه النوافذ بصفة أساسية الرغبة في التحول التدريجي نحو العمل بالنظام البنكي الإسلامي.

بالنسبة للبنوك التجارية في الدول الغربية فيعود سبب إنشائها لهذه النوافذ للتزايد المستمر والكبير في أعداد المسلمين في تلك الدول للاستفادة من أموال المسلمين هناك.

¹ عبد اللطيف جناحي، إستراتيجية البنوك الإسلامية وأهدافها بحوث مختارة من المؤتمر العام الأول للبنوك الإسلامية، ط1، الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، 1987، ص227.

² أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص76.

الفرع الثاني: خصائص وأهداف النوافذ الإسلامية

أولاً: خصائص النوافذ الإسلامية

تتميز النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية ببعض الخصائص التي تميزها عن باقي الفروع في تلك البنوك من بينها:¹

- ✓ طبيعة عمل النافذة الإسلامية وجميع الأنشطة التي تقوم بها يجب أن تكون متفقة مع أحكام الشريعة.
- ✓ تخضع النوافذ الإسلامية لمراقب شرعي أو هيئة رقابة شرعية.
- ✓ التبعية للبنوك التجارية من حيث التكيف القانوني والملكية حيث تظهر ضمن إطار الخريطة التنظيمية للبنك التجاري والذي يملك كذلك فروعًا تعمل وفقاً للطريقة التقليدية.
- ✓ تمارس فروع المعاملات الإسلامية جميع الأنشطة البنكية ومنها على سبيل المثال: الخدمات البنكية، الاستثمارات والتمويل ويضاف إليهما أنشطة الخدمات الاجتماعية مثل تحصيل الزكاة وصرفها، ومنح القروض الحسنة والمساهمة في التنمية الدينية والدعوة الإسلامية.

ثانياً: أهداف النوافذ الإسلامية

إن من بين الأهداف التي دعت إلى إنشاء نوافذ إسلامية في البنوك التجارية ما يلي:²

- ✓ جذب شريحة من أصحاب المدخرات ورجال الأعمال الذين يرغبون في التعامل وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- ✓ مجازة النهضة في العالم الإسلامي في مجال إنشاء البنوك الإسلامية.
- ✓ الاستفادة من عاطفة المسلمين تجاه حب التعامل في مجال الحلال الطيب وتجنب الحرام الخبيث ولاسيما في ظل الصحة الإسلامية.
- ✓ رفع الحرج عن المسلمين من التعامل بالريال في المدن التي ليس فيها بنوك إسلامية.
- ✓ رغبة البنوك التجارية في منافسة البنوك الإسلامية بعد النجاحات التي حققتها في جذب الموارد وتحقيق الأرباح.
- ✓ المحافظة على عملاء البنك التجاري من جذب البنوك الإسلامية لهم.
- ✓ اختبار تجربة البنوك الإسلامية وتقويمها من خلال فتح فروع ونوافذ إسلامية في البنوك التجارية.
- ✓ الرغبة في تحول بعض البنوك التجارية بإتباع أسلوب التدرج.

الفرع الثالث: دوافع فتح النوافذ الإسلامية

تتلخص دوافع فتح البنوك التجارية نوافذ لتقديم خدمات بنكية إسلامية إلى جانب التقليدية في النقاط

التالية:

¹ احمد خلف حسين الدخيل، النوافذ الإسلامية في المصارف العراقية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² حسين حسين شحاته، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق، ط 1، مكتبة التقوى، القاهرة، 2006، ص 148-149.

1- دافع عقائدي: ترتكز البنوك الإسلامية على أساس عقائدي مختلف عن البنوك التجارية، حيث يقوم على مبدأ الاستخلاف بأن ملكية المال هو لله سبحانه وتعالى وللإنسان بالوكلة، ويعتبر العمل بأحكام الشريعة الإسلامية جزء من الإيمان وترك الربا والتخلص منه من أهم أسباب تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية لتحقيق الإيمان بهذا المفهوم، فالبنوك الإسلامية تستمد أساسها العقائدي من الشريعة الإسلامية، وهو ما يعني أن لها إيديولوجية تختلف عن البنوك التجارية في إطار عام يحكمها الالتزام بالشريعة الإسلامية.¹

2- دافع شرعية: يعتبر سعر الفائدة كعامل ديني هو الدافع المباشر في تتميم الوعي الإسلامي الذي ساهم في انتشار الصيرفة الإسلامية في البلدان العربية والإسلامية وغير الإسلامية، وتحول أعمال المصرفية من الربوي إلى الإسلامي بما يتوافق والشريعة الإسلامية.²

3- دافع اقتصادية: تتمثل الدافع الاقتصادية لفتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية في النقاط التالية:³

- ✓ تلبية احتياجات العملاء من المنتجات البنكية، وأساليب الاستثمار المتواقة وأحكام الشريعة الإسلامية.
- ✓ انخفاض معدل المخاطرة وتحقيق أرباح إضافية، خاصة وأن العمل البنكي الإسلامي يمثل مصدراً للمضاعفة الربحية من عوائد عمليات التمويل مقارنة بالتمويل التجاري.
- ✓ ضعف تدخل البنوك التجارية في السوق البنكية وعجزها عن مواجهة منافسة البنوك الأخرى، وتحول العديد من العملاء عنها نحو البنوك الإسلامية، مما زاد من انتشار المؤسسات الإسلامية بشكل كبير.

الفرع الرابع: معوقات فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية

تواجه البنوك التجارية التي أقدمت على فتح نوافذ إسلامية العديد من المشكلات والعقبات تتمثل أهمها في:⁴

1- معوقات إدارية: عدم وضوح الرؤية على مستوى البنك ككل عن خطط الإدارة فيما يتعلق بإقدامها على تقديم الصيرفة الإسلامية، خاصة في حالة الرغبة في التوسيع التدريجي في هذا التوجه مستقبلاً. الأمر الذي يؤدي إلى غياب أو محدودية مشاركة الإدارات الأخرى في صياغة هذا التوجه. الأمر الذي يؤدي بدوره إلى بروز السلبيات التالية:

¹ فريدة معارفي، نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومبيترا التجاري نموذجاً، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2014، ص 269-270.

² صالح مفتاح، فريدة معارفي، الضوابط الشرعية للنافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية دور اللجنة الاستشارية الشرعية في بنك بومبيترا التجاري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضر، بسكرة، العدد 34-35، مارس 2014، ص 153.

³ فريدة معارفي، صالح مفتاح ، نفس المرجع، ص 270.

⁴ رمضان لعلا، البرود أم الخير، تحديات فتح نوافذ إسلامية في البنوك التقليدية - حالة الجزائر-، مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 157.

✓ تواضع القناعات الشخصية عند بعض المسؤولين بسلامة هذا التوجه المزدوج للبنك.

✓ ضعف الاستعداد لدى إدارات البنك الأخرى للمساعدة في تطوير بدائل إسلامية لمنتجاتها.

2- معوقات ذات صلة بالموارد البشرية: هذه النوعية من المعوقات تزداد ظهورا في حالة تحويل الفروع

وكلما زادت ضبابية الرؤية نحو الأسباب الحقيقة لتقديم العمل البنكي الإسلامي في البنك. فبالإضافة

إلى محدودية الموارد البشرية ذات الخبرة في أدوات الخزينة وخدمات الاستثمار والتمويل، نجد أن

هذه الضبابية في الرؤية قد تؤدي إلى حالة من عدم التأكيد. لدى العاملين في البنك وشيوخ

"الإشعارات" وتدني الروح المعنوية بينهم كما تتعكس هذه الرؤية غير الواضحة في محدودية الموارد

المالية التي يتم تخصيصها لتدريب العاملين في البنك على طبيعة وأدوات العمل البنكي الإسلامي،

فتنشأ فجوة بين الأهداف والوسائل مما يضيف إلى الشعور بالحيرة وعدم التأكيد.

3- معوقات ذات صلة بالنظم والسياسات: تشير التجربة إلى أن الكثير من البنوك التي رغبت في تقديم

الصيغة الإسلامية فيها جنبا إلى جنب مع الصيغة التجارية لا تعطى انتباها كافيا للأمراء التاليين:

عدم ملائمة النظام المحاسبي المعتمد به والقائم على أسس تجارية مع متطلبات العمل البنكي

الإسلامي.

• التباطؤ أحيانا في تلبية احتياجات التطبيق البنكي الإسلامي من نظم وإجراءات فنية، المر الذي

ينعكس على العمل نفسه في صورة إطالة وتعقيد في الإجراءات والضعف النسبي لمستوى خدمة

العملاء.

يمكن تلخيص أهم المعوقات ومشكلات إنشاء الفروع والنواخذة الإسلامية وسبل تذليلها فيما يلي:

✓ غياب قضية الحلال والحرام في مفهوم معظم القائمين على شؤون البنك الرئيسي التجاري.

✓ غياب نمط أو نموذج عمل أو تطبيقي لتنفيذ المعاملات البنكية طبقا لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وهناك اجتهادات بعضها خاطئ.

✓ عدم وجود العنصر البشري المؤمن برسالة البنك الإسلامية ويلتزم بالقيم والأخلاق الإسلامية والسلوك السوي المستقيم.

✓ عدم الاهتمام بتدريب العنصر البشري على كيفية القيام بعمله بكفاءة وإتقان وطبقا لأحدث الأساليب المعاصرة على منوال وطبقا لما يحدث في البنوك التجارية.

✓ عدم اطمئنان معظم المتعاملين والجمهور إلى سلامة معاملات الفروع الإسلامية من الناحية الشرعية بسبب أنها تابعة لبنوك تجارية تتعامل بالربا أخذها أو عطاء.

✓ تتم بعض المعاملات بين الفروع الإسلامية والمركز الرئيسي التجاري على أساس سعر الفائدة المدينة والدائنة وهذا مخالف لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

✓ لا توجد هيئة رقابة شرعية في معظم الفروع الإسلامية، ولكن يوجد ما يسمى المستشار الشرعي الذي يرجع إليه أحيانا عند الحاجة ولا يقوم بأعمال الرقابة الشرعية.

✓ الافتراض على الفروع الإسلامية بالقول بأنها لا تحمل إلا اللافتة فقط ولا يوجد اختلاف بينها وبين الفروع التجارية.

4- **معوقات ذات صلة بتطوير الأسواق:** يوجد العديد من المعيقات التي تعيق عمل النوافذ الإسلامية كونها تابعة لبنك تجاري، فهناك من العملاء من يحتفظ عن التعامل مع بنك يقدم نشاطات بنكية مزدوجة، وربما كان للمنافسة الشديدة أكبر الأثر على تطوير العمل بها والتي تتعرض لها البنوك الأجنبية الكبيرة. تعمل البنوك على خدمة جميع الشرائح السوقية على اختلافها دون التركيز على شريحة أو قطاعات معينة، بالإضافة إلى صعوبة تقديم دعاية مباشرة وإعلانات تختص بالحديث عن البنوك الإسلامية وأنشطتها.

5- **معوقات ذات صلة بتوفير المنتجات:** كون القطاع البنكي الإسلامي حديث التجربة إذا ما قورن بالقطاع البنكي التجاري، فإنه ما زال يعني من قصور أو يتخلله نقص في بعض الأمور، ومن أهمها المنتجات المالية الإسلامية فهي محدودة جداً والبدائل الإسلامية غير كافية، فهي بحاجة إلى تحديد وتطوير بشكل يتناسب مع منهج الشرع الإسلامي، حتى ترقى بالمستوى الذي يجب أن تكون عليه البنوك الإسلامية أو أي بنك يمارس العمل بالنشاط البنكي الإسلامي.

6- **معوقات ذات صلة بالعملاء:** عادة ما يواجه أي أمر مستحدث الكثير من الشكوك والمخاوف وخاصة قبل العملاء، فمنهم من يزال متوجساً من التعامل مع بنوك تعمل بنظام بنكي مزدوج، مما يؤثر على مصداقية النشاطات الإسلامية التي تعمل بها النوافذ الإسلامية التابعة ل البنك التجاري. ومنهم من يعتقد أن تقديم البنك التقليدي للنشاطات البنكية الإسلامية عن طريق النوافذ الإسلامية تشويه للعمل البنكي الإسلامي، فهو ليس بداعي ديني بقدر ما يسعى البنك التجاري للربح بإتباع نظامين بنكيين مختلفين، وربما يكون ذلك عائقاً في وجه قيام بنوك إسلامية جديدة، أو أن هذه النوافذ تشكل تهديداً للبنوك الإسلامية.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى الإستراتيجيات التي قد تتبعها البنوك التجارية لمواجهة المنافسة داخل المنظومة البنكية، من بين هذه الإستراتيجيات إنشاء نوافذ إسلامية تابعة لها تقدم من خلالها منتجات إسلامية، كإستراتيجية تنويع لمواجهة المنافسة المتأتية من البنوك الإسلامية نظراً لمدى النجاح الذي حققه هذه البنوك في السنوات الماضية.

باعتبار أن الصيرفة الإسلامية تنمو نمواً هائلاً، مما جعل البنوك التجارية تحاول جاهدة دخول هذه السوق، والدافع الرئيسي لفتح هذه النوافذ هو أن يكسب البنك التجاري مكانة جيدة تسمح له بمواجهة المنافسة المتأتية من البنوك الإسلامية، وذلك تلبية لحاجات المجتمعات الإسلامية التي أصبحت ترفض قطعاً المعاملات الربوية.

الفصل الثالث: التجارب الدولية في فتح النوافذ الإسلامية

تمهيد:

بعد النجاحات التي حققتها البنوك الإسلامية منذ ظهورها أصبحت تشكل تهديداً على البنوك التجارية في المنظومة البنكية، مما جعل هذه الأخيرة تتبع مجموعة إستراتيجيات بغيت مواجهة المنافسة مع البنوك الإسلامية، حيث قامت بفتح نوافذ وفروع إسلامية كاستراتيجية التوسيع تقدم من خلالها منتجات إسلامية تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

وقد شهدت هذه النوافذ نمواً سريعاً على الصعيد العربي، الإسلامي والعالمي حيث لقت اهتماماً ورواجاً كبيراً من الأوساط الأوروبية، وفيما يلي عرض موجز لتجارب بعض البنوك التجارية العربية والعالمية التي خاضت تجربة النوافذ الإسلامية. ولتوسيع ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول: التجربة الماليزية كتجربة إسلامية ناجحة**
- **المبحث الثاني: التجربة الإماراتية في مجال فتح النوافذ الإسلامية**
- **المبحث الثالث: دراسة واقع فتح النوافذ الإسلامية في الجزائر-بنك الخليج-**

المبحث الأول: التجربة الماليزية كتجربة إسلامية ناجحة

تعد ماليزيا واحدة من أهم الدول الإسلامية في الشرق الآسيوي، وقد استطاعت هذه الدولة في العقود الأربعية الماضية أن تحقق قفزات هائلة في التنمية البشرية والاقتصادية، حيث تعتبر ماليزيا من أكثر الدول الإسلامية اهتماماً بمجال الصيرفة الإسلامية والحكومة الماليزية دعمت النظام الإسلامي دعماً كاملاً وأنشأت مؤسسات حكومية تدعم هذا النظام.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لكل من واقع تطبيق النوافذ الإسلامية في ماليزيا، وبنك بومييترا الماليزي، وفي الأخير تقييم تجربة إنشاء نافذة للمعاملات الإسلامية - بنك بومييترا الماليزي -.

المطلب الأول: واقع تطبيق النوافذ الإسلامية في ماليزيا

بدأ الحديث عن البنوك الإسلامية في ماليزيا سنة 1963 عندما بدأ الماليزيون المسلمين يهتمون بعمل آلية تقوم بادخار المال لتمكينهم من الحج حيث قاموا بتأسيس منظمة اسمها "تابونغ حجي" تأسست في نوفمبر سنة 1962، وبدأت العمل رسمياً سنة 1963، حيث تعود فكرة إنشاء الصندوق إلى الاقتصادي "إنكو عزيز" بينما دعا إلى إنشاء مؤسسة غير ربوية تقوم على ادخار أموال الماليزيين الراغبين في الحج واستثمارها في طرق تتوافق مع الشريعة الإسلامية ولا تدخل فيها الفوائد التي يتم الحصول عليها من البنوك التجارية، وقد حققت هذه الهيئة نظاماً ادخارياً خدمياً إسلامية بعيداً عن مشكلات البنوك الربوية، وبعد نجاح هذا النموذج لادخار الإسلامي بدأ الاهتمام الحكومي بعمل بنوك إسلامية مستقلة ترجم ذلك في سنة 1981 بتأسيس هيئة عامة تتكون من 20 خبيراً بنكياً لدراسة إمكانيات عمل بنوك إسلامية في ماليزيا ورفع النتائج للحكومة وكانت النتائج إيجابية أي أنه يجب عمل قانون مستقل لعمل البنوك الإسلامية تعد ماليزياً من الدول الإسلامية التي أخذت بالنظام البنكي المزدوج حيث أصدرت قانون البنوك الإسلامية سنة 1982 يشمل تأسيسها وعملها والإشراف عليها من طرف البنك المركزي الماليزي بشكل يماثل البنوك التجارية مع الأخذ بمبادئ النشاط الإسلامي وبقاء النظام التجاري كنظام أصيل، ولهذا سعت الحكومة الماليزية إلى إصدار قوانين وتنظيمات تسمح للبنوك والمؤسسات المالية بفتح نوافذ لتقديم خدمات إسلامية إلى جانب الخدمات التجارية.¹

أفتتح النظام البنكي الاريوي "IBS" رسمياً 04/03/1993 حيث بلغ عدد الفروع 101 فرعاً تتوزع بين ثلات بنوك بنك بومييترا الماليزي (66 فرعاً)، البنك الماليزي (29 فرعاً)، شركة البنك الماليزي المتحد (06 فرع)، وزادت قناعة الحكومة الماليزية ودعم الشعب للانضمام إلى النظام الريوي حيث أن 98% من البنوك التجارية الكبرى فتحت نوافذ إسلامية، وبلغت البنوك التجارية ذات النوافذ الإسلامية 13 بنكاً تجاريًّا حسب إحصائيات بنك ماليزيا المركزي، ومن ثم تم تحويل النوافذ الإسلامية إلى بنوك إسلامية مستقلة

¹ ابتسام ساعد، رابح خوني، تجربة المصارف الإسلامية في ماليزيا - تقييم أداء المصارف الإسلامية للفترة: 2008 - 2015، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2017، ص 344.

وهي "البنك الإسلامي" و"بنك المعاملات" سنة 1999، و"بنك رشيد حسين للمعاملات" سنة 2004. وهو ما يوضحه الجدولان التاليين:¹

جدول رقم (02): عدد البنوك التجارية والإسلامية في ماليزيا

2003	2002	2001	2000	1999	1998	
13	14	14	21	23	25	عدد البنوك التجارية
02	02	02	02	02	01	عدد البنوك الإسلامية

المصدر: قطب مصطفى سانو، "في آفاق التعايش بين المصرفية التقليدية والمصرفية الإسلامية -تجربة ماليزيا نموذجاً"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر حول المؤسسات المالية الإسلامية - معلم الواقع وآفاق المستقبل، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أيام 15، 16، 17 مايو 2005، ص 1568.

يوضح الجدول عدد البنوك التجارية والإسلامية في ماليزيا، حيث أخذت البنوك التجارية حصة من الحكومة الماليزية حيث بلغت 25 بنكاً تجاريًا أكبر عدد لهذه البنوك سنة 1998. بينما بلغ عدد البنوك الإسلامية بنكين إسلاميين خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى غاية 2003.

جدول رقم (03): عدد الفروع والنوافذ الإسلامية في ماليزيا

2003	2002	2001	2000	1999	1998	
132	128	122	122	120	80	فروع البنك الإسلامي
13	08	08	07	06	07	النوافذ الإسلامية

المصدر: قطب مصطفى سانو، مرجع سبق ذكره، ص 1586.

يبين الجدول عدد الفروع الإسلامية في البنك الإسلامي الماليزي، حيث بلغ عدد الفروع 132 فرع إسلامياً أكبر عدد لسنة 2003.

ومن خلال الجدولين السابقين يتبيّن لنا زيادة عدد الفروع ونوافذ الإسلامية من سنة لأخرى وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على إهتمام الدول الماليزية بهذه الفكرة المتبناة.

المطلب الثاني: بنك "بومييترا" الماليزي التجاري

سنطرق في هذا المطلب دراسة تحليلية لبنك بومييترا التجاري كأهم بنك خضع لتجربة فتح نوافذ إسلامية داخل فروعه التجارية.

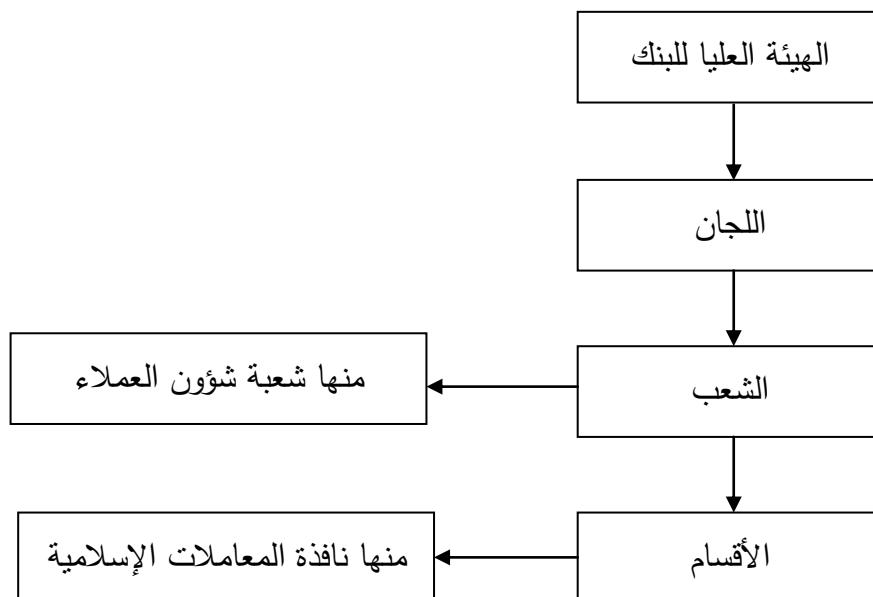
¹ معارفي فريدة، مفتاح صالح، نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومييترا التجاري نموذجاً، ص 272.

الفرع الأول: نشأة بنك بومبيترا الماليزي التجاري¹

يعتبر بنك بومبيترا "BBMB" من أكبر البنوك التجارية في ماليزيا، تأسس في أكتوبر 1965 برأسمال قدره 20 مليون رينجيت، وبasher أعماله في فيفري 1966. أنشأ بنك بومبيترا نافذة للمعاملات الإسلامية بإسم "Muamalah Banking Depatement" رسميا في 25/02/1993، ومبين 25/02/1993 - 04/03/1993 اقتصرت أعمال النافذة الإسلامية على توفير المستلزمات الأولية لبدء العمل مثل إعداد الأدوات والأجهزة، اختيار العاملين، ولم يتم طرح خدمات بنكية إسلامية من طرف نافذة المعاملات الإسلامية إلا بعد انضمامه إلى النظام البنكي إلى النظام البنكي الرايوبي في 04/03/1993.

وتقوم نافذة المعاملات الإسلامية على أساس وحدة تابعة لإدارة قسم شؤون العملاء مع تمعها بالاستقلالية المالية والإدارية والمحاسبية، تأتي في الدرجة الرابعة ضمن الهيكل الإداري مثلاً يوضح

الشكل رقم (03): نموذج هيكل لبنك بومبيترا التجاري الماليزي

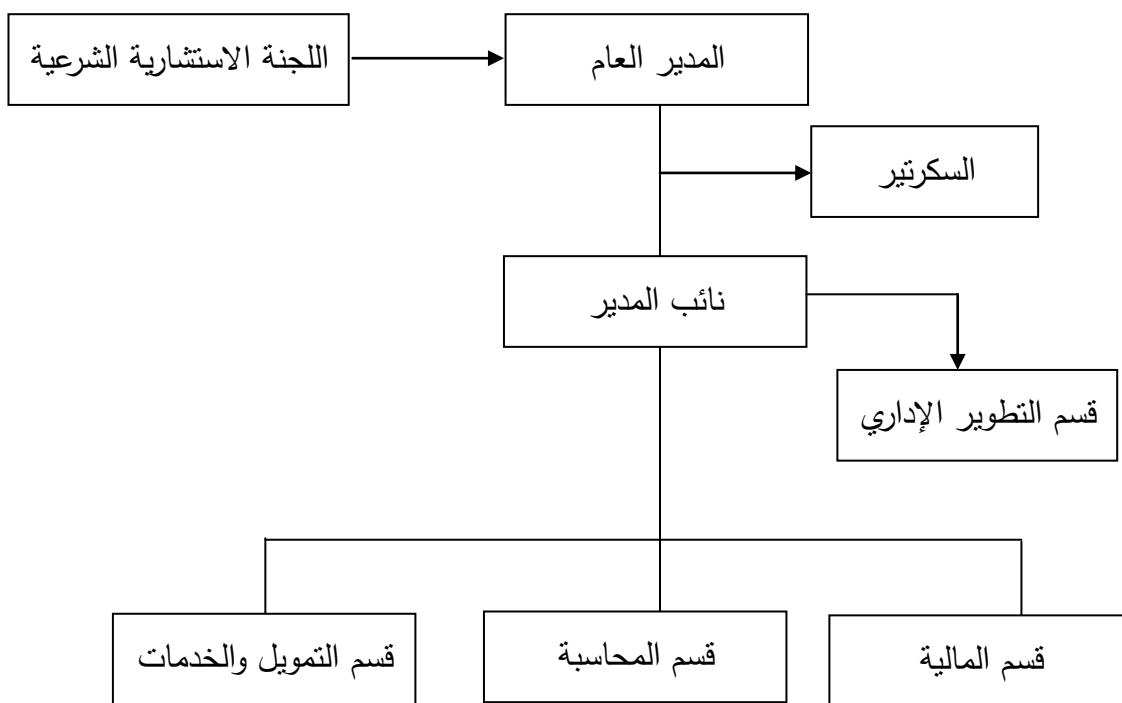


المصدر: محمد صبري بن زكريا، نافذة المعاملات الإسلامية في البنوك التجارية- دراسة حالة بنك بومبيترا الماليزي، رسالة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1999، ص 21.

أما من حيث الهيكل الإداري لنافذة المعاملات الإسلامية في بنك بومبيترا الماليزي فتأخذ تنظيم إداري يخضع لرقابة لجنة استشارية شرعية كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ معارفي فريدة، مفتاح صالح، نوافذ المعاملات الإسلامية في البنك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومبيترا التجاري نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 276-277.

الشكل رقم (04): الهيكل الإداري لنافذة المعاملات الإسلامية في بنك بومييترا الماليزي



المصدر: محمد صبرى بن زكريا، مرجع سبق ذكره، ص 22

الفرع الثاني: الإجراءات المصاحبة لتأسيس نافذة للمعاملات الإسلامية في بنك بومييترا التجاري

بناءً على الهيكل التنظيمي لبنك بومييترا الماليزي في إنشاء نافذة للمعاملات المالية الإسلامية

تتلخص خطة تأسيس النافذة الإسلامية في النقاط التالية:¹

1-2 إعتماد مبدأ التدرج: في إطار أسلمة النظام البنكي المتمثل وتحول البنوك والمؤسسات المالية بما يتفق والشريعة الإسلامية اعتمدت ماليزيا منهج التدرج في إحلال البديل الحلال في كل ما هو حرام من خلال الالتزام بمنهجية فكرية تطبيقية رشيدة تستند إلى درجة عالية من التخطيط والإعداد والمرحلية للوصول إلى الوضع المنشود، بحيث بثت الحكومة سياسة المرونة والتشجيع على تأسيس بنوك إسلامية، أو فتح البنوك التجارية نوافذ إسلامية حسب ما جاء في توصيات اللجنة القيادية الوطنية للبنك الإسلامي.

2-2 فصل رأس المال البنك: اقتطع بنك بومييترا في بداية تأسيسه النافذة الإسلامية ما مقداره (5.000.000 رينجيت ماليزي) من أمواله الخاصة لتمويل المعاملات الإسلامية التابع له وبذلك فإن افتتاح نافذة إسلامية لم يكن من اكتتاب جديد وإنما من أموال البنك من الفصل التام بين رأس المال البنك

¹ معارفي فريدة، مفتاح صالح، نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومييترا التجاري نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 277-278.

الأم والنافذه الإسلامية مما يعني فصل نتائج الأعمال الاستشارية الريوية من غيرها الشرعية لتجنب اختلاط المال الحلال بالحرام.

2-3 إنشاء لجنة استشارية شرعية: انشأ بنك بومبيترا الماليزي ضمن نافذة المعاملات الإسلامية هيئة رقابة شرعية مكونة من عالمين متخصصين عالمين متخصصين عضوين في اللجنة الاستشارية الشرعية تطبيقاً لقرارات البنك المركزي، كما تقف على تحديد مقدار الزكاة الواجب إخراجها نهاية كل سنة مالية بتاريخ 31 مارس.

2-4 إحلال خدمات بنكية إسلامية: تقدم النافذة الإسلامية في البنك التجاري محل الدراسة منتجات بنكية إسلامية جديدة ومبتكرة تقوم على مبادئ الشريعة الإسلامية المعترف عليها عالمياً مثل ودائع المرابحة في السلع ومقاييس معدل الفائدة الإسلامي، والتمويل المنزلي بنظام المشاركة المتناقضة ومشاركة السكوك في الصناعة. مما يؤدي إلى مزيد من الدفع بالقطاع المالي الإسلامي الماليزي إلى مرحلة أكثر تطوراً.

المطلب الثالث: تقييم تجربة إنشاء نافذة للمعاملات الإسلامية - بنك بومبيترا الماليزي -

أظهرت تجربة ماليزيا في التحول إلى العمل البنكي الإسلامي من خلال فتح نافذة إسلامية في بنك بومبيترا التجاري نتائج إيجابية وأخرى سلبية المتمثلة في:¹

- أولاً: إيجابيات التجربة**
وتنتمي فيما يلي:
- نجاح تجربة النافذة الإسلامية عموماً في ماليزيا كنتيجة للدعم الحكومي والترشيد الفكري الدائم هي أهم العوامل لتوسيع الأعمال البنكية الإسلامية.
 - بعد تأسيس بنك ماليزيا المركزي مجلساً أعلى للرقابة الشرعية مستقلة تأكيداً على الرغبة في إقامة نظام بنكي لاربوبي بأسلامة النظام البنكي ثم القطاع الاقتصادي مستقبلاً.
 - زيادة إقبال غير المسلمين في التعامل مع النافذة الإسلامية في البنوك التجارية وتلاشى الاعتبارات العقائدية والدينية في التعامل مع بنك إسلامي، مما ترتب عنه ثنائية في تعايش النظمين.
 - أثبتت التجربة الماليزية أن إعتماد منهج التدرج من خلال النافذ من خلال التدرج هو أسلوب فعال لزيادة عدد المؤسسات التي تقدم خدمات إسلامية بأقل تكلفة ووقت ممكن، وهو بذلك خطوة ناجحة في تحويل العديد من النافذة الإسلامية إلى بنوك إسلامية مستقلة وخير مثال تحويل نافذة المعاملات الإسلامية بين بنك بومبيترا التجاري إلى بنك إسلامي قائم بذاته عرف "بنك المعاملات".

¹ مارفي فريدة، مفتاح صالح، نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومبيترا التجاري نموذجاً، مرجع سبق ذكره، ص 279.

- جاء تأسيس بنك المعاملات كنتيجة لأزمة جنوب شرق آسيا التي انتقلت إلى ماليزيا وأثرت على بنوكها التجارية في ظل صمود البنوك الإسلامية.

- أظهرت الدراسة التطبيقية للأعوام الثلاث (1996-1998) كفاءة الأداء المالي ونجاح الأعمال البنكية الإسلامية التي تقوم بها نافذة المعاملات الإسلامية، مقارنة ببنك بومييترا التجاري.

ثانياً: سلبيات التجربة

تتمثل فيما يلي:

- وجود بعض المخالفات الشرعية في بعض النشطة البنكية التي تقوم بها نافذة المعاملات الإسلامية والتي خالفت ما استقر عليه رأي الجمهور علماء المسلمين ممثلاً فيما صدر عن المجامع الفقهية من قرارات، مثل بيع العينة، وبيع الوفاء، وبيع الديون، وغرامات التأخير، مما جعلها غير مقبولة عند عامة المسلمين خارج ماليزيا، وبالتالي حال بينها وبين الاستفادة من العمق التاريخي لهذه الصناعة وهو العالم العربي.

- استناداً على التقييم السابق يتبيّن غياب الدور الإشرافي لهيئة الرقابة الشرعية في التعامل مع مستجدات العقود والمعاملات ومواكبة التطورات وفقاً لمقاصد الشريعة الإسلامية.

- شبهة الخلط في الأموال بين أموال البنك التجاري المتأتية من التعامل بالفائدة وهو الربا، وبين أموال البنك الإسلامي المتأتية من التعامل بصيغة البنوك الإسلامية.

المبحث الثاني: التجربة الإماراتية في مجال فتح النوافذ الإسلامية

يشار إلى أن العمل البنكي الإسلامي في الإمارات تأسس في منتصف سبعينيات القرن الماضي، من خلال بنك دبي الإسلامي الذي يعتبر أول بنك إسلامي أنشئ في منطقة الخليج العربي في مارس 1975، ومع مرور الوقت توسيع هذه الصناعة في الدولة، إذ تم تأسيس العديد من البنوك الإسلامية، من بينها بنك المشرق الإماراتي.

من خلال هذا المبحث سنتطرق لكل من نشأة بنك المشرق الإماراتي، دراسة أثر إنشاء النوافذ الإسلامية في بنك المشرق الإماراتي، وفي الأخير تقييم تجربة إنشاء النوافذ الإسلامية في بنك المشرق الإماراتي.

المطلب الأول: نشأة بنك المشرق الإماراتي¹

يعتبر بنك المشرق أو بنك خاص تم إنشائه في دولة الإمارات العربية المتحدة حيث يرجع تاريخ تأسيسه إلى سنة 1967، ويمارس البنك أعماله من خلال مركزه الرئيسي في ذي بالإضافة إلى فروعه في الشركات الزميلة والتابعة له والتي تتوزع على عدة دول منها البحرين والكويت وقطر ومصر، هونغ كونغ والهند وبريطانيا وأمريكا. يمكن تقديم أهم المعلومات عن بنك المشرق ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): بيانات عامة عن بنك المشرق الإماراتي

رأس المال المصرح به	17753.30 مليون درهم
عدد الأسهم الحالي	177.53 مليون
القيمة الاسمية للسهم	10 درهم
القيمة الدفترية للسهم	121.69 درهم
ربحية السهم	6.94 درهم
عدد الموظفين	3500 موظف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك المشرق

يبين الجدول رقم (04) معلومات حول بنك المشرق الإماراتي قيمة رأس المال والأسهم بالدرهم الإماراتي. سنة 2006 بدأ البنك تجربته بتقديم خدمات ومنتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية وذلك من خلال إنشاء شركة مستقلة تابعة له برأسمال أولي قدره 500 مليون درهم تحت اسم "بدر إسلامي" حيث مهمتها الأساسية تمويل المؤسسات وتمويل المشروعات والصكوك ومنتجات أسواق المال بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية وكانت المؤسسة تخضع لرقابة هيئة شرعية تابعة لبنك المشرق مهمتها التأكيد من شرعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

¹ <https://www.mashreqbank.com> , consulté le 23/08/2020 à 19:00 h.

نتيجة للطلب المتزايد على الأدوات المالية الملتمة بأحكام الشريعة الإسلامية، أعلن "بدر الإسلام" عن إطلاق "بدر الإسلامي للدخل" وكانت كافة استثمارات هذا الصندوق تتم بموافقة هيئة الرقابة الشرعية لبدر الإسلامي، وقد اعتمد الصندوق بشكل أساسي على الاستثمار في الصكوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وبعد النجاح الذي حققه وبعد التزايد المستمر على الطلب على المنتجات والخدمات البنكية الإسلامية، قررت إدارة بنك المشرق التحول لعمل البنك الإسلامي من خلال تبني مدخل النوافذ الإسلامية، وذلك عن طريق إنشاء قسم أو إدارة خاصة بتقديم الخدمات والمنتجات البنكية الإسلامية عبر 58 من فروعها التجارية تعمل بشكل مستقل عن البنك الرئيسي وتتّبع لرقابة هيئة شرعية وذلك تحت اسم "المشرق الإسلامي".

المطلب الثاني: دراسة أثر إنشاء النوافذ الإسلامية في بنك المشرق الإماراتي¹

يمكن دراسة أثر إنشاء النوافذ الإسلامية على أداء بنك المشرق قبل إنشائها وبعدها باعتماد منهج المقارنة من حيث السيولة، الربحية، ونشاط البنك.

أولاً: دراسة أثر إنشاء نوافذ إسلامية على سيولة بنك المشرق
الجدول رقم (05): السيولة لبنك المشرق الإماراتي قبل فتح نافذة إسلامية(2007-2009) الأرقام
بآلاف الدرهم

السنوات	2007	2008	2008
النقدية وشبه النقدية	1770470	1588971	16483409
الودائع	53774517	66468448	63836996
النسبة	%32,92	%23,90	%25,82

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقارير مالية لبنك المشرق
يبين الجدول السابق سيولة بنك المشرق قبل فتح النافذة الإسلامية، حيث بلغت القيمة النقدية والشبه النقدية ما بين 15 مليون إلى 17 مليون درهم إماراتي في الفترة الممتدة من 2007 إلى 2009. أما الودائع فلم تتجاوز 33%， ومنه نلاحظ أن نسبة السيولة كانت متداة خلال هذه الفترة أي قبل فتح النافذة الإسلامية.

¹ <https://www.mashreqbank.com> , consulté le 20/08/2020 à 14:00 h.

الجدول رقم (06): سيولة بنك المشرق الإماراتي بعد فتح النافذة الإسلامية (2010-2013) الأرقام
بآلاف الدرهم:

السنة	2010	2011	2012	2013
النقدية والشبه النقدية	27088875	31273422	22438354	20624086
الودائع	57488915	56368334	51250034	54648990
النسبة	%47,12	%52,67	%43,78	%37,73

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك المشرق.

يبين الجدول السابق السيولة لبنك المشرق بعد فتح نافذة إسلامية، حيث بلغت القيمة النقدية والشبه النقدية ما بين 20 مليون إلى 31 مليون درهم إماراتي في الفترة الممتدة من 2010 إلى 2013. أما نسبة الودائع فتجاوزت 60%， ومنه نلاحظ أن نسبة السيولة كانت متذبذبة خلال هذه الفترة أي قبل فتح نافذة إسلامية.

من خلال الجدولين والشكلين السابقين يمكننا القول أن هناك فروق جوهرية بين السيولة العامة للبنك قبل وبعد إنشاء نافذة إسلامية ومن ثم نستنتج أن افتتاح نوافذ إسلامية ساهم في زيادة سيولة بنك المشرق.

ثانياً: دراسة أثر إنشاء نوافذ إسلامية على ربحية بنك المشرق الإماراتي
يمكن دراسة ربحية البنك من خلال الاعتماد على نسبة العائد على حقوق الملكية والنتائج موضحة في الجدولين التاليين:

الجدول رقم (07): عائد حقوق الملكية لبنك المشرق الإماراتي قبل إنشاء نافذة إسلامية (2007-2009)

الربح	2007	2008	2009
حقوق الملكية	8320301	10724671	10911226
النسبة	%5.76	%4.71	%4.83

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك المشرق
من خلال الجدول يتبيّن لنا أن ربحية البنك المرتبطة بحقوق الملكية كانت متاقصة خلال السنوات 2007 إلى 2009 أي قبل فتح البنك لنافذة إسلامية.

الجدول رقم (08): عائد حقوق الملكية لبنك المشرق الإماراتي بعد إنشاء نافذة إسلامية (2010-2013)

2013	2012	2011	2010	
1327991	1370636	861042	836602	الربح
14537499	13820255	12803850	12384982	حقوق الملكية
%9.13	%9.91	%6.72	%6.75	النسبة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك المشرق.

من خلال الجدول يتبيّن لنا أن ربحية البنك المرتبطة بحقوق الملكية كانت متزايدة خلال السنوات من 2010 إلى 2013 أي بعد فتح البنك لنافذة إسلامية، حيث لاحظ البنك التزايد المستمر للربح من سنة لأخرى حتى بلغت نسبة خلال آخر فترة 9.13%.

من خلال الجدولين السابقين يمكننا القول أن هناك فروق جوهرية بين ربحية البنك قبل وبعد إنشاء نافذة إسلامية ومن ثم نستنتج أن افتتاح نافذة إسلامية ساهم في زيادة ربحية بنك المشرق.

ثالثاً: دراسة أثر إنشاء نافذة إسلامية على نشاط بنك المشرق الإماراتي

يمكن تقييم نشاط البنك من خلال تطبيق نسبة توظيف الموارد وذلك بالاعتماد على الجدولين التاليين:

الجدول رقم (09): توظيف الموارد لبنك المشرق الإماراتي قبل إنشاء نافذة إسلامية (2007-2009)

2009	2008	2007	
63061098	59585325	53610842	الاستثمارات
80849125	75426651	72168134	الموارد
%77.99	%78.99	%74.28	النسبة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك المشرق

الجدول رقم (10): توظيف الموارد لبنك المشرق الإماراتي بعد إنشاء نافذة إسلامية (2010-2013)

2013	2012	2011	2010	
50669257	48978546	50963874	57182588	الربح
68254050	62595822	69795116	65467035	حقوق الملكية
%74.23	%78.24	%73.01	%87.34	النسبة

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك المشرق

من خلال الجدولين السابقين يمكننا القول بأن نسبة توظيف الموارد لدى البنك قبل وبعد فتح نافذة إسلامية كانت متزايدة حيث بلغت تقربياً 80% ومنه نستنتج أن نسبة توظيف الموارد لدى بنك لمشرق هي نفسها منذ 2007 إلى غاية 2013.

كما يمكننا القول أنه توجد فروق جوهرية بين نسبة توظيف الموارد للبنك قبل وبعد إنشاء نافذة إسلامية، ومنه فإن لإنشاء نافذة إسلامية أثر كبير في نسبة توظيف الموارد لبنك المشرق.

المطلب الثالث: تقييم تجربة إنشاء النوافذ الإسلامية في بنك المشرق الإماراتي

من خلال ما سبق يمكن تلخيص النتائج الإيجابية للتجربة الإماراتية من خلال نوافذ إسلامية في بنوكها التجارية فيما يلي:¹

- أثبتت الدراسة أن فكرة إنشاء نوافذ إسلامية داخل البنوك التجارية أدت إلى حدوث تحسن جوهرى في جميع مؤشرات الدراسة (السيولة، الربحية، والنشاط) لبنك الإمارات الإسلامي.
- إنشاء نوافذ إسلامية في البنوك التجارية هو أفضل من حيث كفاءة العمليات التشغيلية حيث حقق البنك أعلى نسبة توظيف للموارد.
- نجاح فكرة فتح نوافذ إسلامية دفع بالبنوك التجارية الإماراتية إلى تبني هذه الفكرة وتجسيدها في أرض الواقع، لاسيما وإن الإطار التطبيقي والعملي لهذه الفكرة مكن البنوك التجارية الإماراتية من تجاوز الأزمة المالية العالمية.

¹ <https://www.mashreqbank.com> , consulté le 21/08/2020 à 11:04 h.

المبحث الثالث: دراسة واقع فتح النوافذ الإسلامية في الجزائر-بنك الخليج- الجزائر -

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقييم تجربة فتح النوافذ الإسلامية كاستراتيجية تنويع في البنوك التجارية لمنافسة البنوك الإسلامية، معتمدين على بنك الخليج كونه البنك الوحيد في الجزائر الذي يحتوي على نوافذ إسلامية.

المطلب الأول: تقديم بنك الخليج الجزائر "AGB"

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتأسيس بنك الخليج الجزائر والتوجه الإستراتيجي لهذا البنك، وبالإضافة إلى مميزات بنك الخليج الجزائر وفي الأخير المساهمون في هذا البنك.

الفرع الأول: نشأة وتأسيس بنك الخليج الجزائر "AGB"

بنك الخليج الجزائر "AGB" هو بنك ينتمي إلى المجمع البنكي "كيبكو" الذي يشرف عليه ابن أمير دولة الكويت وله فروع عديدة على مستوى دول العالم وله اشتراكات أيضاً مع بنك سوريا والخليج وبنك الخليج المتحدي والبنك الأردني الكويتي، إلى جانب بنك بغداد وشركة الخليج المتحدي للخدمات المالية وشركة بنك الخليج المتحدي للأوراق المالية وبنك تونس العالم وبنك برقان وغيرها.¹

افتتح بنك الخليج بالجزائر في 15 ديسمبر 2003، من طرف ثلات بنوك كبرى وهي بنك برقان، البنك الأردني الكويتي والبنك الدولي التونسي، تحت إشراف الشركة الكويتية القابضة كيبكو (KIPCO).² وقد أسس بنك الخليج الجزائر في شكل شركة مساهمة، بموافقة البنك المركزي الجزائري طبقاً للقرار رقم 03/03، بعدما تأسس البنك في 2003 افتتح 8 فروع ولديه الآن 44 وكالة في كامل التراب الوطني، وبنك الخليج الجزائر هو بنك أجنبي مستثمر بالأراضي الوطنية برأسمال يقدر بـ: 6500000000 دينار جزائري موزع على ثلاثة بنوك ذات سمعة عالية في المجال البنكي وهي:³

✓ 60% من طرف بنك البرقان Burgan Bank

✓ 30% البنك التونسي الدولي Tunis International Bank

✓ 10% البنك الأردني الكويتي Jordan Kuwait Bank

وبنك الخليج الجزائر هو بنك تجاري بدأ مزاولة نشاطاته البنكية منذ مارس 2004، برأس مال قدر بـ 10 مليار دينار جزائري ولكن النشاط الفعلي لم ينطلق إلا سنة 2005 بفرع وحيد بالجزائر العاصمة وهو على هذه الحالة حتى سنة 2008 أين تقرر توسيع عدد فروعه، وتمثل مهمته الأساسية للبنك في

¹ فوزي محيريق، تنويع التمويل الاستثماري بآلية النوافذ والفروع التشاركية "الإسلامية" في المصارف الجزائرية، مع الإشارة لبنك AGB، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي السادس حول: بذائع النمو والتنويع الاقتصادي في الدول المغاربية بين الخيارات والبذائع المتاحة، 20-21 نونبر 2016، ص 15.

² <https://www.agb.dz/>, consulté le 23/08/2020. a 23 :30 h .

³ <https://www.agb.dz/>, consulté le 24/08/2020. a 10 :00 h .

المساهمة في التنمية الاقتصادية والمالية في الجزائر، من خلال تقديم تشكيلة ذات مدى واسع للمؤسسات والمهنيين والأفراد وهذا بشكل مستمر ومتتطور للمنتجات والخدمات المالية، وللتلبية توقعات العملاء، فإن بنك الخليج الجزائر يقدم خليط من المنتجات البنكية وأخرى تتوافق مع مبدأ الشريعة الإسلامية، ويتوفر لدى بنك الخليج الجزائر على شبكة من 42 وكالات تفديمية، والتي سيتم توسيعها إلى 50 فرعا خلال سنة 2014 ليكون أقرب إلى أفضل عملائها في جميع أنحاء البلاد وتحقق الانتشار الجغرافي التي تصبو إليه.

الفرع الثاني: التوجه الاستراتيجي لبنك الخليج الجزائر "AGB"

يتم تحديد إستراتيجية للبنك بداية 2009 ركزت على خمسة مجالات هي:

- ✓ إدارة الجودة الشاملة
- ✓ التوسيع في شبكة البنك
- ✓ التوسيع في المنتجات والخدمات
- ✓ إدارة الموارد البشرية: نمو وفتح سوق الأسهم

الفرع الثالث: مميزات بنك الخليج الجزائر "AGB"

تجد في بنك الخليج ما يلي:

- ✓ النوعية وسرعة تنفيذ العمليات.
- ✓ شبكة واسعة ملائمة في جميع أنحاء العالم.
- ✓ مهارات من الدرجة الأولى.
- ✓ تقديم المشورة.

الفرع الرابع: المساهمون في بنك الخليج الجزائر "AGB"

1- بنك برغان (Burgan Bank): هو فرع من مجموعة "KIPCO" وهو بنك تجاري كويتي لديه عدة فروع منتشرة في منطقة الشرق الأوسط، تأسس هذا البنك سنة 1977 وقد اكتسب البنك دوراً بالغ الأهمية في القطاع الخاص وقطاع العمال من خلال تقديمها منتجات مبتكرة وเทคโนโลยية متقدمة، وكذلك شبكة توزيع واسعة. وتشمل فروعها بنك الخليج الجزائر "AGB" الجزائر، وبنك بغداد (العراق) والبنك الأردني الكويتي (الأردن)، نتائج البنك مستمرة في النمو الكبير لرأس المال واستثمارات كبيرة متنوعة، شبكتها تضم 21 وكالة وأكثر من 120 جهاز صراف آلي.

2- بنك تونس العالمي (Tunis international bank): تأسس هذا البنك في 1982، وهو أول بنك خاص في الخارج أنشئ في تونس، وهو يوفر مجموعة كاملة من الخدمات الدولية للشركات الدولية والمؤسسات المالية والأفراد بما في ذلك عمليات البنك الأجنبي والسوق النقدية في العملات القابلة للتحويل، وتمويل التجارة الدولية والخدمات الشخصية، العمليات البنكية

التجارية والاستثمارية وبطاقة الدفع. لديه كتب تمثيلي في طرابلس وتملك حصة 30% في بنك الخليج الجزائري والمساهم الرئيسي في بنك (TIB) هو الخليج المتحد بحصة 88% من رأس المال.

3- البنك الأردني الكويتي (Jordan Kuwait bank): تأسس في عام 1976 والبنك الأردني يعمل بنجاح في النظام البنكي الأردني وهو بنك تجاري يوفر لعملائه مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات البنكية، موزعة عبر شبكة من 48 وكالة في الأردن واثنين آخرين في فلسطين وقبرص ويشارك بحصة قدرها 10% في رأس المال بنك الخليج الجزائري، ظهر في ماي 2008، البنك الأردني الكويتي أصبح فرع من بنك برقان (BURGAN Bank) بقيمة 51.10%， توفر السيولة اللازمة للنشاط الاقتصادي في البلدان الإسلامية في القطاعات المختلفة مما يساعد على دوران عجلة التنمية الاقتصادية وإتباع سياسة نقدية رشيدة لتنظيم كمية النقود المعروضة ولتنظيم العلاقات التجارية وحركة رؤوس الأموال بين الداخل والخارج. تطهير المعاملات البنكية من كل ما يخالف أحكام الشريعة وإذ تقدم للأمة الإسلامية العون والمساعدة لتخليصها من التخلف والتبعية، وكذا إيجاد مجتمع متكافل يتحقق فيه الاستقرار الاجتماعي والأمن الاقتصادي مما يخلق الجو لسير عمليات التنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني: القوانين وصيغ التمويل الإسلامية المتّبعة في بنك الخليج الجزائري "AGB"
سننطرق في هذا المطلب إلى أهم القوانين والتنظيمات المتّبعة في بنك الخليج الجزائري وأيضاً إبراز صيغ التمويل الإسلامية على مستوى نافذة بنك الخليج الجزائري.

الفرع الأول: القوانين والتنظيمات المتّبعة في بنك الخليج الجزائري "AGB"
الإدارة المالية في بنك الخليج الجزائري تعمل وفقاً للقواعد والمبادئ المحاسبية التي يحددها البنك المركزي الجزائري، بناءً على قانون النقد والقرض، وتتلاعّم كل الإجراءات المالية المتّبعة في البنك مع المخطط المحاسبي الوطني في الجزائر.

ويتبع بنك الخليج الجزائري عند تطبيق أدوات التمويل الإسلامي، المعايير المحاسبية المتّبعة في المصادر الإسلامية، وذلك طبقاً ل:

- القانون رقم 07-11 بتاريخ 25/11/2007 المتعلق بنظام المحاسبة المالية.
- التنظيم 04-09 بتاريخ 23/07/2009 المتضمن وضع حسابات بنكية والقواعد المحاسبية المطبقة في البنك والمؤسسات المالية.
- التنظيم 05-09 بتاريخ 18/10/2009 بشأن إنشاء ونشر القوائم للبنوك والمؤسسات المالية.

الفرع الثاني: صيغ التمويل الإسلامية على مستوى نافذة بنك الخليج الجزائري "AGB"

يخصص بنك الخليج الجزائري نافذة للصيغ والخدمات التمويلية البنكية الإسلامية وتمثل في خدمتين تمويليتين هما: السلم والمراقبة ويتوافقان مع مبادئ الشريعة الإسلامية، كما استحدثت خدمة أخرى سنة 2014م وهي خدمة التمويل التأجيري.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الصيغ:

أولاً: تمويل السلم

"السلم هو عقد يوجب عمارنة الذمة بغير عين و لا منفعة غير متماثل العوضين" فهو تقديم الثمن وتأخير استلام البضاعة المشتراء، وتكون الصورة هنا معاكسة تماماً للبيع الآجل، أي أن البنك يدفع مقدماً ثمن البضاعة ليتعاقد على شرائها من المتعامل الذي يتعهد بتسليم البضاعة للبنك بعد إنتاجها، وعادة ما تستخدم هذه الصيغة في تمويل المشاريع الإنتاجية وكذا تمويل القطاع الفلاحي لمساعدة الفلاحين في الفترة ما قبل تمام الإنتاج.

وتوجه هذه الصيغة في بنك الخليج الجزائري لتمويل رأس المال العامل، وفقاً للأشكال الآتية:

- تمويل سنوي متعدد تصل قيمته إلى 5 مليون دج.
- تمويل سنوي حتى 70% من بيان المخزون المقدم للبنك.
- إعادة تسديد للفترة 90 يوماً بعد صرف المبلغ.

ثانياً: تمويل المراقبة

"البيع المترتب ثمنه على ثمن بيع قبله" فالمراجعة للأمر بالشراء هي بيع الشيء بمثيل ثمن شرائه مع البائع الأول مع هامش ربح معلوم ومتافق عليه، أي برأس مال معلوم مضاد إلى ربح معلوم يسمى ثمن المراقبة.

وتوجه لتمويل احتياجات الزبائن والمستثمرين لاقتناء المعدات والتجهيزات وتم صيغ المراقبة وفقاً للشروط التالية:

- مبلغ أقصى للتمويل 20 مليون دج.
- تمويل حتى 80% من ثمن المعدات المراد تمويلها.
- مدة التمويل القصوى 5 سنوات.
- تسديد الأقساط يكون شهرياً.

ثالثاً: التمويل التأجيري

هو نظام تمويلي يقوم فيه المؤجر (البنك) بتمويل شراء أصل رأسمالي بطلب من المستأجر (المستثمر) بهدف استثماره مقابل دفعات دورية (مقابل التأجير) مع احتفاظ المؤجر للملكية الأصل حتى نهاية العقد ويملك المستأجر خيار شراء الأصل عند نهاية مدة التأجير (على أن تكون دفعات مقابل

التأجير قد غطت تكلفة الأصل وهامش الربح المحدد) أو إعادة الأصل للمؤجر في نهاية مدة التأجير أو تجديد عقد التأجير مرة أخرى.

المطلب الثالث: تقييم تجربة فتح النوافذ الإسلامية في بنك الخليج الجزائري "AGB"

سننطرق في هذا المطلب إلى عرض تطور التمويلات الإسلامية على مستوى النافذة الإسلامية (صيغتي السلم والمراقبة) لبنك الخليج الجزائري وذلك في الفترة الممتدة بين 2011-2014 كالتالي:

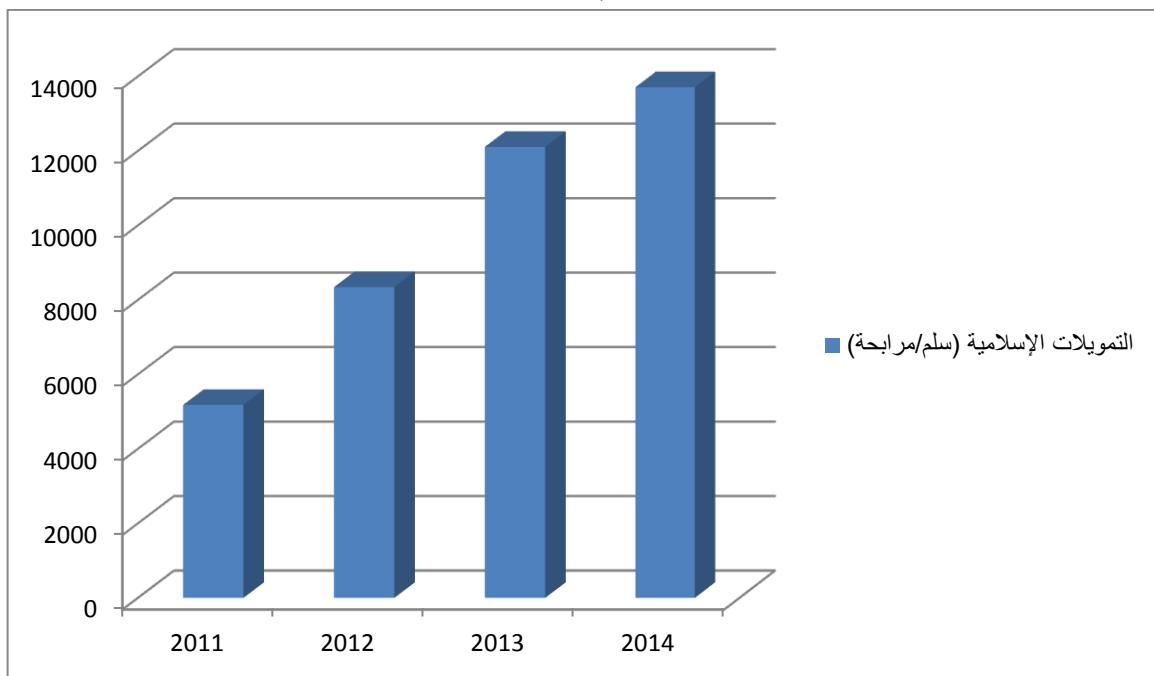
الجدول رقم (11): تطور التمويلات الإسلامية في بنك الخليج الجزائري "AGB"

(الوحدة: مليون دج)

السنة	التمويلات الإسلامية	نسبة التطور %
2014	13708	%113.20
2013	12108	% 145.10
2012	8343	%161.00
2011	5181	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الخليج الجزائري وللتوسيع أكثر ترجم هذا الجدول على شكل مصلعات تكرارية كالتالي:

الشكل رقم (05): تطور التمويلات الإسلامية في بنك الخليج الجزائري "AGB" (2014-2011)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الخليج الجزائري من خلال ما تقدم يتضح لنا أن هناك تطورا مستمرا لحجم التمويلات الإسلامية وفق صيغتي السلم والمراقبة في بنك الخليج الجزائري، وهذا التطور يمس فقط تلك الشريحة المتعاملة مع البنك عبر نافذته الإسلامية.

وبشكل عام وخلال الأربع سنوات 2011، 2012، 2013، 2014 فإن مجموع التمويلات الإسلامية في تزايد مستمر، بالرغم من أن التمويلات الإسلامية بينك الخليج الجزائري محصورة في صيغتين فقط، إلا أنها كانت تمثل 22% من القروض الممنوحة في سنة 2013 وفق التمويل الإسلامي، و 21,22% سنة 2014، وهذا إن دل على شيء فهو نجاح هذه النوافذ وتحقيقها لأرباح جيدة للبنك، كما يمكن الإشارة بأنه لو اتبع البنك صيغ الإسلامية الأخرى التي تتميز بضخامة رأس المال المستثمر وكانت نسب التمويلات والاستثمارات أعلى ولحققت نجاحات أكبر للبنك.

خلاصة الفصل:

استخلصنا من خلال هذا الفصل عدة تجارب دولة لإنشاء نوافذ إسلامية في البنوك التجارية منها تجربة بنك المشرق الإماراتي في الإمارات والتي يمكن القول أنها كانت تجربة ناجحة ببناء على البيانات التي تم تقديمها. وكذا تجربة بنك بومييترا التجاري في ماليزيا وهو الآخر أدلت نتائجه بنجاح فتح هذه النوافذ وفي الأخير بنك الخليج الجزائري في الجزائر فعلى الرغم من أن قيامه بفتح النوافذ الإسلامية ليس بعيد إلا أنه حق نتائج مشجعة للعمل في هذا المجال.

وعليه نستطيع القول أن إستراتيجية فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية هي خيار صحيح لمنافسة البنوك الإسلامية.

الخاتمة

الخاتمة:

نظراً للأخطار التي أصبحت تهدد بقاء المؤسسات البنكية أنت الضرورة الملحة لتطبيق إستراتيجيات تتماشى مع الأهداف التي تسعى لتحقيقها من جهة، ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها من جهة أخرى، وعليه أصبحت هذه المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب ميزة تمكناها من المواجهة في ظل هذه الظروف، عاملة على وضع إستراتيجيات الأنسب لها. سواء كانت بالاستقرار أو النمو أو التراجع.

أما إذا قمنا بتحديد المنافسة المتأتية من البنوك الإسلامية على وجه الخصوص فإن البنوك التجارية تجد نفسها أمام خيار واحد وهو التوسيع، أي تقديم منتجات غير التي كانت تقدمها سابقاً وبناءً على ذلك قامت بفتح نوافذ إسلامية تقدم منتجات إسلامية، وهو ما يستهدف فئة الأشخاص الذين لا يقبلون الفوائد الريوية في معاملاتهم.

ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز دور إستراتيجية التوسيع في البنوك التجارية كخيار إستراتيجي لمواجهة المنافسة مع هذه البنوك، وذلك بغرض الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرّف بنوع من الدقة على ماهية إستراتيجية وإستراتيجية التوسيع، متطرّفين إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول البنوك التجارية والإسلامية كونهما محل الدراسة، حيث قمنا بتقييم تجربة فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية في بعض الدول كتجارب ناجحة.

كما حاولنا الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة المتمثل في: "ما دور النوافذ الإسلامية كخيار إستراتيجي ضمن إستراتيجية التوسيع في البنوك التجارية لمنافسة البنوك الإسلامية؟" ، والذي تفرّعت منه ثلاثة أسئلة مرتبطة بالخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك التجارية والمعيقات التي قد تواجه إستراتيجية التوسيع في البنوك، وهل كانت تجربة التوسيع عن طريق النوافذ الإسلامية ناجحة أم لا؟ وخلصنا إلى مجموعة من النتائج مكنتنا من الإجابة على هذه الأسئلة حيث تم تأكيد صحة الفرضية الأولى المرتبطة بالخيارات الإستراتيجية المتاحة للبنوك التجارية، فهناك عدة خيارات يمكن أن تتبعها وقد تم ذكرها في الدراسة، من بينها إستراتيجية التوسيع عن طريق فتح نوافذ إسلامية.

الفرضية الثانية: أثبتنا من خلال هذه الدراسة أن إستراتيجية التوسيع في البنوك التجارية كغيرها من الإستراتيجيات تواجه عوائق وصعوبات عند تطبيقها.

أما الفرضية الثالثة: أثبتت الدراسة أن فتح النوافذ الإسلامية كخيار إستراتيجي للتوسيع في البنوك التجارية هي تجربة ناجحة في الدول التي كانت محل الدراسة: الإمارات "بنك المشرق الإسلامي"، ماليزيا "بنك بوميبيترا" والجزائر "بنك الخليج الجزائري".

النتائج:

وعلى ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة أخرى من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تسعى المؤسسات للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغيراتها، ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها السوق.
- تعمل الإستراتيجية على التموضع الجيد للمؤسسة الاقتصادية في السوق، وتسهل عملية اتخاذ القرارات كما تساهم في إكتسابها ميزة تنافسية.
- اختيار الإستراتيجية يمر عبر مراحل وخطوات يمر بها القرار الإستراتيجي للمؤسسة، حيث يتيح أمامها عدة بدائل وخيارات يتم انتقاء الأنسب من بينها للمؤسسة.
- تتنوع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك التجارية، والهدف من تحديدها من طرف المؤسسة هو مواجهة التغيرات في محيط أعمالها والتفوق على المنافسين.
- التوسيع يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التغيرات التي تفرضها السوق الحالية.
- على الرغم من حداثة البنوك الإسلامية مقارنة بنظيراتها التجارية إلا أنها تعتبر منافسا قويا لها خاصة بعد التطور والنمو السريع الذي حققه المصرفية الإسلامية خلال العقود الماضية.
- تعد ظاهرة فتح النوافذ الإسلامية نتيجة صحوة المجتمعات نحو الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية وضرورة استبدال المعاملات الربوية بالمعاملات الإسلامية للتخلص من الحرام خاصة في المجتمعات الإسلامية.
- تعمل البنوك التجارية على فتح نوافذ إسلامية كخيار إستراتيجي لمنافسة البنوك الإسلامية، وكسب فئة المجتمع المسلم التي تأبى التعامل بالربا.
- تعتبر تجربة ممارسة البنوك التجارية للمعاملات الإسلامية من خلال النوافذ تجربة ناجحة، لما ترتب عليها من نتائج إيجابية ملموسة، وتزايد إقبال البنوك عليها وانتشارها في كافة أنحاء العالم.
- بالنسبة للجزائر فإن تجربة النوافذ الإسلامية اقتصرت فقط على خدمات بنك الخليج الجزائري دون سواه، وبالتالي فهي لا تزال بعيدة كل البعد على ركب تلك الدول التي أدركت أهميتها.

الوصيات:

يمكن تلخيص أهم اقتراحات البحث في النقاط التالية:

- القيام بدراسة متكررة للبيئة المحيطة بالبنوك وأسواقها والتعرف على كافة متغيراتها كي يمكن الاعتماد عليها ضمن وضع الإستراتيجية.
- على البنوك التجارية أن تقوم بالتركيز على ممارسة الإستراتيجية، فهمها وتطبيقها.
- قيام البنوك التجارية بزيادة عدد فروعها لغرض تغطية السوق والبحث عن الفرص المهمة من قبل المنافسين.

- العمل على توسيع نطاق عمل النوافذ وتحويلها إلى فروع ومن ثم بنوك متخصصة في تمويل الاستثمار الإسلامي.
- فتح المجال أمام النوافذ الإسلامية لاستقطاب المزيد من المدخرين والمستثمرين الرافضين للتعامل بالفوائد الربوية.
- ضرورة استكمال توجيه الحكومة لتبني الصيرفة الإسلامية من خلال النوافذ والفروع الإسلامية بإصدار القوانين الخاصة بها تحكمها وتنظمها.

قائمة المصادر والمراجعة

أولاً: الكتب

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار مجلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 2- أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 3- أحمد محمد غنيم، إدارة البنوك، ط1، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2007.
- 4- أكرم حداد، شهورة هذلول، النقود والمصارف مدخل تحليلي ونظري، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- أنس البكري، وليد صافي، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6- إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7- إسماعيل علي عباس، هاني عبد الأمير الفيلي، محاسبة البنوك، ط3، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 8- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 9- إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 10- إيماد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 11- حسين حسين شحاته، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق، مكتبة التقوى، ط1، القاهرة، 2006.
- 12- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البيازوري، الأردن، 2007.
- 13- زهير الحدرب، لؤي وديان، محاسبة البنوك، ط1، دار الباردة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 14- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، ط1، دار أسامة للتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- سعيد علي العبيدي، الاقتصاد الإسلامي، ط1، دار دجلة، عمان، 2011.
- 16- سمير الشاعر، المصاريف الإسلامية من الفكرة إلى الاجتهاد، ط2، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، 2011.
- 17- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكnon، الجزائر، 2008.
- 18- شقيري نوري موسى وآخرون، المؤسسات المالية والمحلية والدولية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009.

- 19- شهاب أحمد سعيد العزاعي، إدارة البنوك الإسلامية، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 20- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 21- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية تحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، ط1، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية، 2004.
- 23- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 24- عبد اللطيف جناحي، إستراتيجية البنوك الإسلامية وأهدافها بحث مختار من المؤتمر العام الأول للبنوك الإسلامية، الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ط1، مصر، 1987.
- 25- عبد المطلب عبد الحميد، التسويق المصرفي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
- 26- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 27- عيسى يحيى وأخرون، التسويق الإستراتيجي، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 28- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 29- فلاح حسين الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 30- ماجد عبد المهدى مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 31- محمد الطاهر قادرى، المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، ط1، مكتبة حسين للنشر والطباعة والتوزيع، لبنان، 2014.
- 32- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 33- مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 34- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 35- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، ط1، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 36- محمد عربى عريقات وسعيد جمعة عقل، إدارة البنوك الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 37- محمد عربى العريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 38- محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 39- محمود حسن الوادي وآخرون، النقود والمصارف، ط1، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007-2008.
- 40- محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 41- محمود جاسم الصميدع، إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 42- منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، ط1، المكتب العربي الحديث، مصر، 1996.
- ثانياً: المذكرات والأطروحات**
- 1- آسيا محجوب، البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة-حالة البنوك الجزائرية-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة-، الجزائر، 2010-2011.
- 2- أمال لعمن، دور الهندسة المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية -دراسة نقدية لبعض المنتجات المصرفية الإسلامية-، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرhat عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.
- 3- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 4- أمين قطوش، أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة بعض المؤسسات -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرhat عباس سطيف 1-، الجزائر، 2017-2018.
- 5- أنفال حدة خبيرة، تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة: مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS -بسكرة-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2011-2012.
- 6- إمارة محمد، يحي عاصي، تقسيم الأداء المالي للمصارف الإسلامية ، دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن.
- 7- دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية للمؤسسة في قطاع البناء- حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، الجزائر، 2004-2005.

- 8- رقية بوحيدضر، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة المنافسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- 9- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005)-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2006-2007.
- 10- عمر تمغدين، دور إستراتيجية التوسيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2012-2013.
- 11- فريدة معارفي، إستراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية -دراسة إستشرافية للعمل المصرفي في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 12- محمد صبري بن زكريا، نافذة المعاملات الإسلامية في البنوك التجارية- دراسة حالة بنك بومبيتزا الماليزي، رسالة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1999.
- 13- نبيلة جعيج، إستراتيجية التوسيع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية- دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بوظيف بالمسيلة-الجزائر، 2006-2007.

ثالثا: المجلات

- 1- أحمد خلف حسين الدخيل، النوافذ الإسلامية في المصارف الحكومية العراقية، دراسة اقتصادية إسلامية، المجلد 19، العدد 3، 2009.
- 2- ابتسام ساعد، رابح خوني، تجربة المصارف الإسلامية في ماليزيا -تقييم أداء المصارف الإسلامية للفترة: 2008 - 2015، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر، سبتمبر 2017.
- 3- حسين حسين شحاته، الضوابط الشرعية لفروع المعاملات الإسلامية بالبنوك التقليدية، مجلة الاقتصاد الإسلامية، بنك دبي الإسلامي، عدد 240، الإمارات، يونيو 2001.
- 4- رابح عراية، دور الصيرفة الشاملة في تطوير البنوك في الدول النامية- مع الإشارة لحالة مصر- ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، جامعة السلف، الجزائر، 2009.
- 5- رمضان لعلا، البرود أم الخير، تحديات فتح نوافذ إسلامية في البنوك التقليدية -حالة الجزائر-، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017.

- 6- زهية بركان، لاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، ماي 2005.
- 7- سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الروي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع إستراتيجيات التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
- 8- صالح مفتاح، معارفي فريدة، الضوابط الشرعية للنواخذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية دور اللجنة الاستشارية الشرعية في بنك بومييترا التجاري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضر، بسكرة، العدد 34-35، مارس 2014.
- 9- عبد الله غانم، عمر تمغدين ، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
- 10- فريدة معارفي، مفتاح صالح، نواخذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومييترا التجاري نموذجا، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2014.
- 11- محمد باروني، العمل المصرفي وحكمه الشرعي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة منتوري، قسنطينة،الجزائر، 2001.
- رابعا: المقالات والمدخلات**
- 1- عمار بوعزوز ، دراويسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية-حالة الجزائر - ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف،الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
- 2- فوزي محيريق، تنويع التمويل الاستثماري بآلية النواخذ والفرع التشاركيه "الإسلامية" في المصارف الجزائرية، مع الإشارة لبنك AGB، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي السادس حول: بدائل النمو والتنوع الاقتصادي في الدول المغاربية بين الخيارات والبدائل المتاحة، 20-03 نوفمبر 2016.
- 3- قطب مصطفى سانو، "في آفاق التعايش بين المصرفية التقليدية والمصرفية الإسلامية -تجربة ماليزيا نموذجا"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع عشر حول المؤسسات المالية الإسلامية - معالم الواقع وآفاق المستقبل، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أيام 15، 16، 17 ماي 2005.
- 4- مليكة مسعودي، سراج وهيبة، نظرية الألعاب والتحكيم الإستراتيجي التنافسي بين المؤسسات الصناعية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدول الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف،الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
- خامسا: الواقع الإلكترونية**

1- <https://www.agb.dz/>

2- <https://www.mashreqbank.com>