



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

فرع: 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:

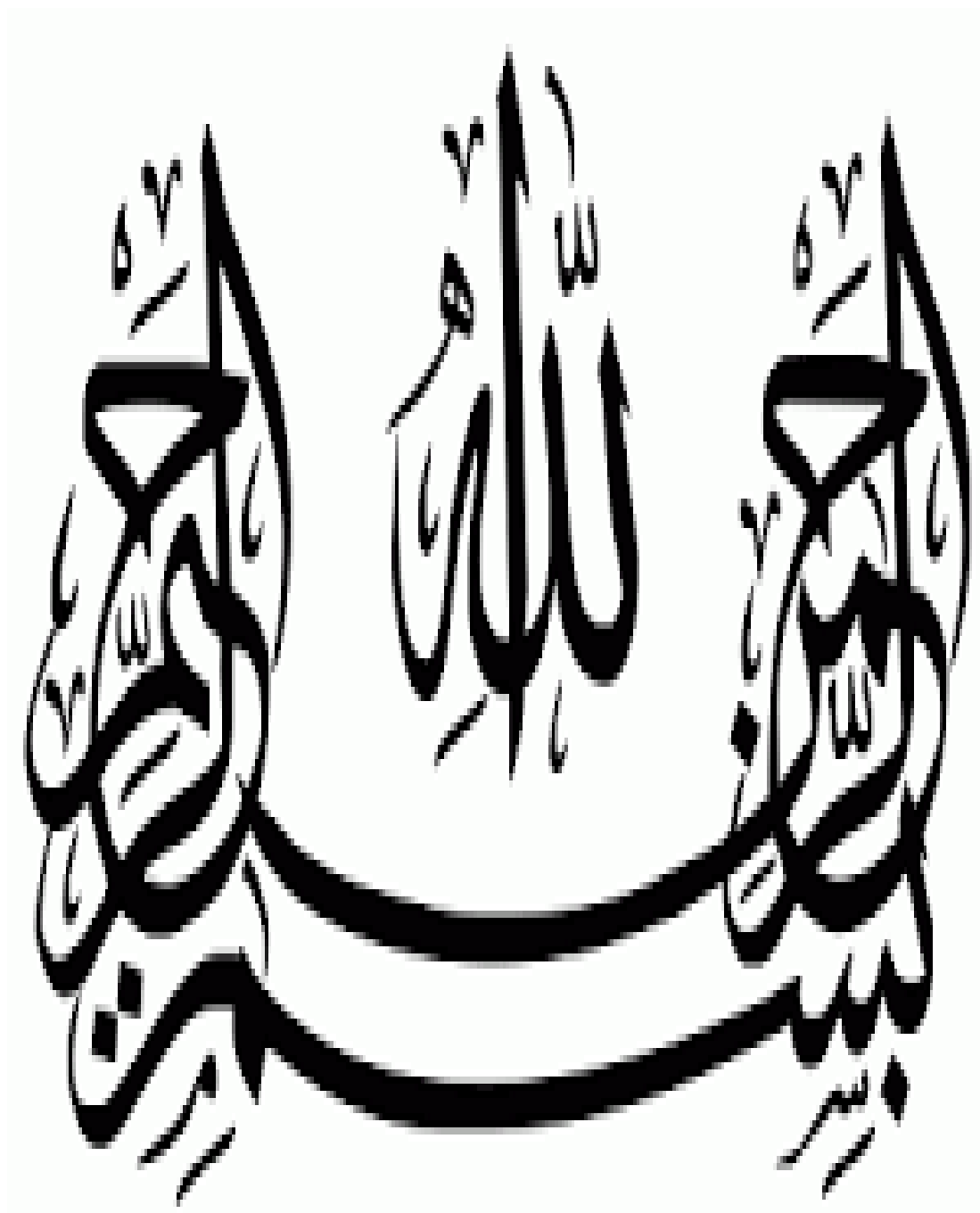
- محاط هناء

- بوقزوح حسناء

لجنة المناقشة

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

السنة الجامعية 2020/2019



دعاء

اللهم ألهمنا في أمرنا 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 أمرنا وأصلح لنا دنيانا التي فيها معاشنا
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 عز وجل الذي من علمنا بفضلته وأعاننا على إتمام هذه
المذكرة

نتقدم 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 الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه
المذكرة من قريب أو بعيد

كما لا أنسى أن نشكر كل الأساتذة والزملاء ممن قدما لنا يد
المساعدة

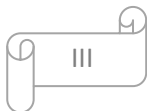
بالمركز الجامعي ميله

إهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده
ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا
أهدي ثمرة جهدي إلى أول شخصين ناضلا من أجل أن يتحقق حلمي
إلى من منحنتي نبع حنانها وفيض عطائها، إلى التي كان دعاؤها سندا ومسترا لي، إلى قرة عيني
"أمي الغالية" أطال الله في عمرها
إلى سندي في الحياة ومثلي الأعلى، إلى من لم يبخل علي يوما، إليك يا معلم الصبر والعزيمة يا أغلى
ما يملكه المرء ويفتخر به "أبي العزيز" أدامه الله فوق رؤوسنا
إلى المؤسسات الغاليات الحبيبات اللاتي كن دائما عوناً لي في الحياة إلى أخواتي
"مروة وفاطمة" حفظهما الله لي
إلى سندي وقوتي بعد والدي في الحياة إلى إخوتي وزوجاتهم
"وليد ولميس، محمد و فراح"
إلى من سأحمل اسمه يوما إلى من سيكون رفيق دربي وشريك حياتي إلى
"محمود" حفظه الله لي
إلى أعز الصديقات اللاتي قاسمت معهن أجمل وأتعب الأيام وكن دائما جنبي إلى
"ليلي، عزيزة، منال، سوسن، عزيزة"
إلى من جمعتني بهم أيام الجامعة التي لا تنسى
"خولة وهناء" أدام الله صداقتنا
وأخيرا أهدي عملي إلى كل أفراد عائلتي جدي و أعمامي وبنات عمي
"روميساء ورقية وأخواتهن"

حسنا

Designed by Digi100



إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
الهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب
الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله
عليه وسلم"

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عزوجل "...واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما
كما ربياني صغيرا".

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار
أرجو من الله أن يرحمه و يدخله فسيح جناته فها أنا اليوم أحصد ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار .
ستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد إلى والدي "عبد القادر" رحمه الله كل التقدير
والفخر والاعتزاز .

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى
الينبوع إلى الذي ليمل من العطاء... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلي
الحياة أُمي الغاليا "بوطريف فطيمة" أقف إجلالا لها.

إلى من عشت معهم براءة طفولتي معهم فلم أتصور الدنيا بعيدة عنهم

إخواني :علي- أمين وأخواتي: نرجس-فتيحة-لبنى- فوزية- شهيناز

إلى الكتاكيت: رامي-ملاك-إبتهاال-ميس-سندس-ندى-أشرفت-يحيى-

محمد أشرف- نورسين- نبال- تسنيم

إلى كل عائلة محاط وبوطريف

إلى صديقاتي التي تقاسمت معهم أحلى أيامي:حسناء -خولة -نهاده-مريم -سلمى -إكرام.

هنا

Designed by pngtree

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 التنويع في البنوك التجارية لمنافسة البنوك الإسلامية؟" وللإجابة على هذه الإشكالية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، حيث تم التطرق إلى مختلف مفاهيم الإستراتيجية، الخيارات الإستراتيجية وإستراتيجية التنويع في الفصل الأول ومفاهيم حول البنوك التجارية والإسلامية في الفصل الثاني، أما الفصل الثالث فكان تطبيقي 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 التنويع، 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	دعاء
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 التنويع
15-14	الفرع الثاني: مراحل إستراتيجية التنويع
19-15	المطلب الثالث: أنواع إستراتيجية التنويع
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 التتبع 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 بومبيترا الماليزي التجاري
53-52	الفرع الأول: نشأة بنك بومبيترا الماليزي التجاري
54-53	الفرع الثاني: الإجراءات المصاحبة لتأسيس نافذة للمعاملات الإسلامية في بنك بومبيترا التجاري
55-54	المطلب الثالث: تقييم تجربة إنشاء نافذة للمعاملات الإسلامية -بنك بومبيترا 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 الجزائر-
61	المطلب الأول: تقديم بنك الخليج الجزائر "AGB"
62-61	الفرع الأول: نشأة وتأسيس بنك الخليج الجزائر "AGB"
62	الفرع الثاني: التوجه الإستراتيجي لبنك الخليج الجزائر "AGB"
62	الفرع الثالث: مميزات بنك الخليج الجزائر "AGB"
63-62	الفرع الرابع: المساهمون في بنك الخليج الجزائر "AGB"
63	المطلب الثاني: القوانين وصيغ التمويل الإسلامية المتبعة في بنك الخليج الجزائر "AGB"
63	الفرع الأول: القوانين والتنظيمات المتبعة في بنك الخليج الجزائر "AGB"
65-64	الفرع الثاني: صيغ التمويل الإسلامية على مستوى نافذة بنك الخليج الجزائر "AGB"
66-65	المطلب الثالث: تقييم تجربة فتح النوافذ الإسلامية في بنك الخليج الجزائر "AGB"

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



قائمة

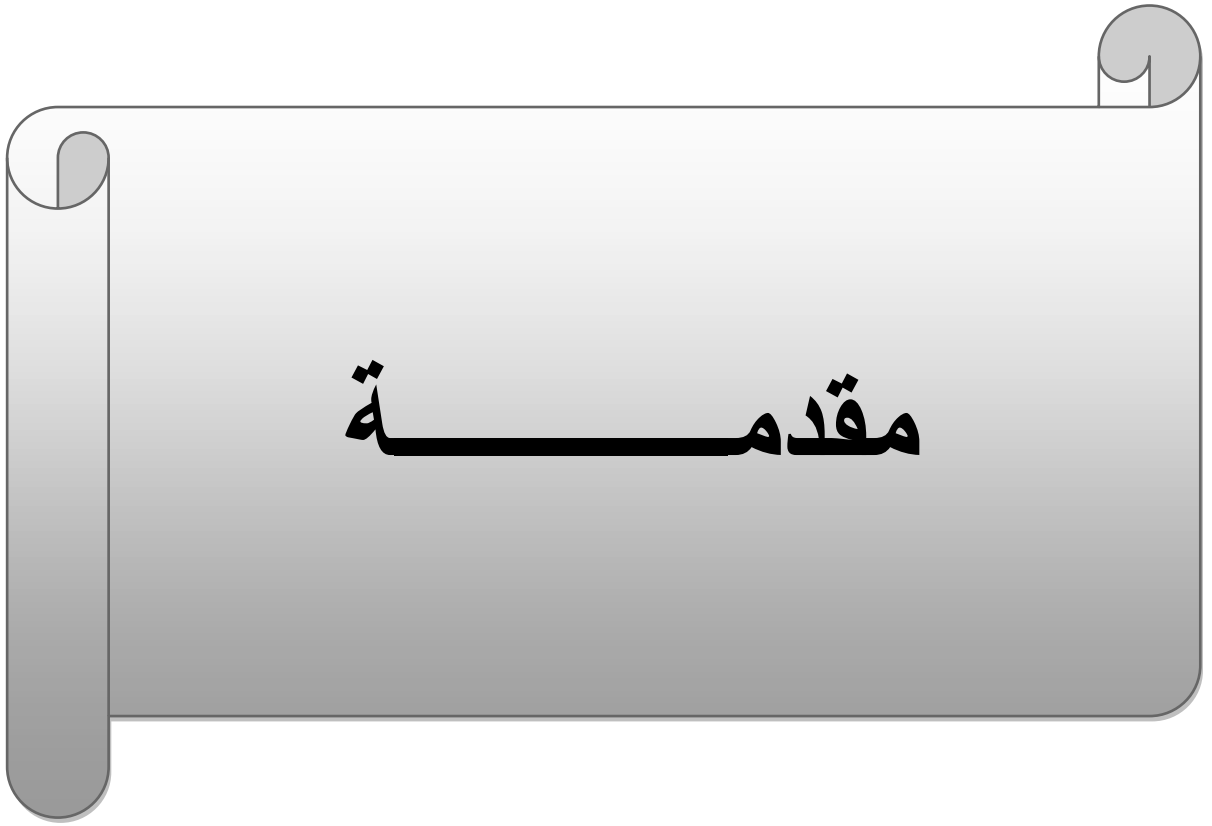
الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

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

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الاقتصادية	12
02	أنواع إستراتيجيات التنويع المختلفة	16
03	نموذج هيكل لبنك بوميترا التجاري المالي	52
04	الهيكل الإداري لنافذة المعاملات الإسلامية في بنك بوميترا المالي	53
05	تطور التمويلات الإسلامية في بنك الخليج الجزائر " AGB " (2011-2014)	65



مقدمة:

أصبح محيط الأعمال أقل استقراراً وأكثر تعقيداً لما يشهده من تغيرات متسارعة مست كل القطاعات الاقتصادية والإدارية دون استثناء، وكذا آثار العولمة بكل أشكالها خاصة فيما يتعلق بفتح الأسواق المحلية والدولية ودخول أغلب المؤسسات مجال المنافسة الشديدة. فلم يعد من السهل الحصول على موقع استراتيجي في السوق يضمن البقاء والاستمرار لهذه المؤسسات، فقد أصبحت المواجهة المباشرة مع المنافسين تهدد وجودها.

والإستراتيجية هي الوسيلة الوحيدة التي تحمي المؤسسة من حالات الفشل والانهيار من أجل البقاء، وعليه أخذت المؤسسات سلوكاً إستراتيجياً يضمن لها السيطرة والنجاح على المدى البعيد من خلال النمو والتوسع على مستوى سوق واحدة أو عدة أسواق لمواجهة تهديدات المنافسين القائمين أو المحتملين للصناعة التي تنشط فيها، عن طريق التركيز في صناعة واحدة ومحاولة احتكار سوقها، أو عن طريق التنوع في صناعته من خلال توسيع حصتها السوقية على مستوى عدة أسواق، وذلك حسب ما تقرضه المنافسة في ذلك القطاع.

ونخص بالقول أن القطاع البنكي هو الآخر يواجه تغيرات كغيره من القطاعات، تؤثر على حدة المنافسة فيه وعلى إستراتيجيات مؤسساته. كما أن النجاح الذي حققته البنوك الإسلامية في العقود الأخيرة جعل العديد من البنوك الأخرى تعيد النظر في منتجاتها ومعاملاتها، ولمحاولة مواجهة المنافسة المتأتية من هذه البنوك عملت البنوك التجارية وغيرها على وضع إستراتيجيات و بدائل جديدة سعياً منها إلى بناء مركز إستراتيجي يواكب التطورات الراهنة، ويحافظ على مكانتها في السوق.

نجد أنه و في ظل هذه المنافسة لجأت البنوك التجارية إلى إتباع مختلف الإستراتيجيات، ولعل أنسبها كان فتح فروع ونوافذ تقوم من خلالها بتقديم خدمات ومنتجات إسلامية جنباً إلى ما يقدمه البنك سابقاً من منتجات، متبعة بذلك إستراتيجية التنوع كخيار إستراتيجي أنسب لمواجهة هذا النوع من المنافسة.

1- إشكالية الدراسة

مما تقدم طرحه فإن الإشكالية التي نسعى إلى معالجتها من خلال هذا البحث تتجسد في السؤال الرئيسي التالي:

- ما دور النوافذ الإسلامية كخيار إستراتيجي ضمن إستراتيجية التنوع في البنوك التجارية لمنافسة البنوك الإسلامية؟

يندرج ضمن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الإستراتيجيات المتاحة للبنوك التجارية لمواجهة المنافسة؟
- هل توجد مشاكل تعيق تنفيذ إستراتيجية التنوع في البنوك التجارية؟

➤ 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 التنويع عن فتح نوافذ إسلامية.
- 2- توجد مشاكل تعيق فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية.
- 3- أثبتت دراسة تجارب دولية أن إستراتيجية التنويع 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 المتبعة في البنوك التجارية.
 - عدم وجود دراسات سابقة في هذا الموضوع من ناحية تخصص إدارة الأعمال.
 - الميول 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 التنويع 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 التنويع في البنوك التجارية الجزائرية.
 - البحث في المعوقات والمشاكل التي تؤثر في تنفيذ إستراتيجية التنويع 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 كوفيد19.
- تغيير الجانب التطبيقي والمؤسسة محل الدراسة بسبب عدم تطبيقها لنظام النوافذ الإسلامية في الوقت الحالي، وذلك بإضافة تجارب دولية لاستكمال المذكرة.

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

9- الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة للموضوع نظرا لأهميته البالغة وعالجت كل دراسة جزء مهما منها وفيما يلي عرض لأهم الدراسات:

-الدراسة الأولى: عمر تيمجدين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012 بعنوان: دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)، 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 قياسه من جهة، وتبيان 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، 2015/2014، بعنوان: "إستراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية دراسة إستشرافية للعمل المصرفي 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 وتقييم التجربة، ومحاولة استخلاص مقتضيات التحول بالإسقاط على حالة

البنوك التجارية الجزائرية ومدى إمكانية التحول من خلال الأسلمة 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، مجلد4، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس2014، بعنوان نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التجارية: الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومبيترا التجاري نموذجاً، 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 ثلاث مباحث وهي كالتالي:

- الفصل الأول بعنوان الإطار العام للإستراتيجية وإستراتيجية التنويع حيث قسم إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لماهية الإستراتيجية وفي المبحث الثاني ماهية الخيارات الإستراتيجية أما المبحث الثالث خصص لماهية إستراتيجية التنويع.
- الفصل الثاني بعنوان الإطار النظري للبنوك التجارية والبنوك الإسلامية حيث قسم إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول لماهية البنوك التجارية وفي المبحث الثاني ماهية البنوك الإسلامية أما المبحث الثالث خصص للإستراتيجيات في البنوك التجارية.
- الفصل الثالث بعنوان التجارب الدولية في فتح النوافذ الإسلامية حيث قسم إلى ثلاث 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 الجزائر - .

الفصل الأول : الإطار

العام للإستراتيجية

وإستراتيجية التنويع

تمهيد:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء وكذا تحسين أدائها وفقا 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 لتتبناه 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 إستخدامها، وفي الأخير التركيز على نوع أساسي، أو بديل أساسي وهو التنوع. ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

➤ المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

➤ المبحث الثاني: ماهية الخيارات الإستراتيجية

➤ المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنوع

المبحث الأول: ماهية الإستراتيجية

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات القديمة التي استخدمت منذ قرون عدة، حيث أصبح الكثير من الأفراد يتداولون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري وربما الرياضي أيضا، 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 وتكاملا²، 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 إستراتيجية³.

ومن الصعب تحديد تعريف موحد لمفهوم الإستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى، لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف 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 فرحات عباس سطيف -1، الجزائر، 2017-2018، ص 20.

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

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

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

- **دراكر Druker** عرفها: "بأنها تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض إستخدامها بما يحقق الأهداف المنشودة".¹
- **منتزبرغ 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) **المنافسة**: القصد منها خداع المنافسين والإلتفاف حولهم.
- ✓ (patteun) **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، وتظهر إجمالاً في شكل خلاصات وإسهامات متراكمة لمجموعة من المفكرين تهدف إلى إبراز الارتباط الوثيق والقوي بين التفكير والفعل في الإستراتيجية.
- **بورتر Porter** عرفها على أنها: "بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوة أضعف ما يكون".³
- من خلال هذه التعاريف يمكن إستنتاج بأن الإستراتيجية تتعلق أساساً بتحديد الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وإتخاذ كل التدابير والإجراءات الكفيلة بتحقيقها مع مراعاة خصوصيات البيئة التي تتواجد بها المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص ومستويات الإستراتيجية

سننتظر في هذا المطلب إلى خصائص متعددة ومختلفة للإستراتيجية ذات أهمية متباينة 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 (العولمة والمنافسة)، مرجع سبق ذكره، ص44.

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

⁴ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة مجمع رسالة صيدال 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 تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.
- 2- **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج، موارد بشرية... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي. فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة تمحيص هذا النظام كليا بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.
- 3- **مجموعة من القرارات:** تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات 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 جدا، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة 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 حافزا لتطبيقها وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبإلتزامهم 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 للتقليل من الأخطاء المرتقبة.
- 9- **تخصيص الموارد:** تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

يمكن تمييز ثلاث 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 لوحدة الأعمال المختلفة فيها، ويتضمن أيضا التغطية الجغرافية، وتنوع المنتجات والخدمات، أو تنوع 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 تبثها إلى المجتمع، ومحاولة تحديد وتثبيت السمات والخصائص التي تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى، كما ويجب تحديد أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها، والقيام باتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المؤسسة، وأيضا تحديد حصتها السوقية التي تعتبر مهمة في تحديد مركزها التنافسي، 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 المتشابهة، وعادة ما يكون لكل وحدة من هذه الوحدات سوقا مستقلا، ومنافسون مستقلون، ومن ثم إستراتيجياتها مستقلة، يشترك في وضع هذه الإستراتيجيات رؤساء هذه الوحدات، ورؤساء النشاطات الإستراتيجية فيها، ويشترط تناسق 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 إستهدافها، 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 البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة، حيث أن المديرين في هذا مستوى يتحملون مسؤولية وظيفة أداء عمل

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

² مليكة مسعودي، سراج وهبية، 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، 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 متخذي 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 متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمؤسسة.
- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من العمال الإدارية الكفوة.

الفرع الثاني: أهداف الإستراتيجية

تتمثل أهداف الإستراتيجية في النقاط التالية:³

- 1- مواكبة تغيرات البيئة: حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص البيئة وتهديداتها، سواء كانت البيئة إقتصادية أو تكنولوجيا أو إجتماعية أو سياسية، وفي مواجهتها لهذه البيئة المتقلبة عادة، يجب على المؤسسة تكييف قراراتها، فعلى الإستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.
- 2- البحث عن التنافسية: التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق الربح. فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية مرجع سبق ذكره، ص 248.

² محمود جاسم الصميدعين، إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 20-21.

³ 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، ص 14، 15.

تسيير لمواردها ومهاراتها. بغرض 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،... إلخ.

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 إعتداد الخيارات الإستراتيجية المناسبة في جميع المستويات والتي يتم إختيارها من بين مجموعة من البدائل 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 التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد تبعا لظروفها الداخلية والخارجية، فهو يشكل تحولا هاما في حياة المؤسسة، وتنتج عنه آثار عميقة على مستقبلها والهدف من ذلك هو في الغالب الانتقال إلى وضع أفضل، ولكن قد يكون الهدف هو الدفاع عن وضع حالي مهدد.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الخيارات الإستراتيجية

تعتبر الخيارات الإستراتيجية النتيجة النهائية والحاصلة عن العملية المتسلسلة ومترابطة الخطوات والتي تنتقل 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 Gloschon): 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، والقادر 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 تتبناه 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، الإنسحاب، منها تلك التي طرحها مايكل بورتر

¹ عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2012-2013، ص32.

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

³ أنفال حدة خبيزة، 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، ص94.

كإستراتيجيات شاملة، وذلك حسب ما تفرضه البيئة سعيا 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 تجرى عملية التقويم لها، تم إختيار 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، وتكمن 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 لأفاق المستقبل.
- تحديد المسارات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال التفاعل بين عناصر القوة والإيديولوجية والإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة.
- يمثل الدور العقلاني والفعال والواعي لتحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رسالتها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثر في الخيار الإستراتيجي

إن اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل، يبقى مرهونا 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 أساسا بالإستراتيجيات المستخدمة حاليا والتي استخدمت في الماضي القريب، مما يقلل من فرص التغيير أمام الإدارة ولا يسمح بتفاعله واستجابتها مع البيئة الخارجية.

2- اتجاه المؤسسة نحو الخطر: من المعروف أن اتجاه المؤسسة نحو المخاطرة يولد شعورا بعدم الإرتياح وبالتالي يخلق لدى بعض المديرين عدم الثقة في قدرات مؤسستهم، مما يجعل اختيارهم محصورا في الإستراتيجيات الدفاعية من أجل مواجهة أي تغيرات تحدث في البيئة. وبالتالي توجيه أموال المؤسسة للاستثمار في المجالات التي تدر عائدا معقولا 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 إعتبار 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 بمختلف أنواعها الملموسة منها وغير الملموسة عادة ما يتأثر بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية المصاغة، ويدخل أيضا 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 وتفسيره 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 قدرا من المعرفة حيث تعد من المواضيع الجدلية، لذا يتجادل المحللون 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 الإنتباه من النتائج إلى وسائل المعالجة، وستبدو القوة وكأنتها مرادفة لمفهوم السياسة، وستظهر السياسة على أنها مجموعة ثانوية من القوة ويتم التعامل معها كقوة غير رسمية وذات طبيعية غير شرعية.

6- الحصة من السوق إلى المؤسسات: وهي تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تحظى المؤسسات بها، ففي حالة تمتع المؤسسة بحصة سوقية كبيرة تستخدم إستراتيجيات المؤسسات ذات الحصة من السوق المحدودة.

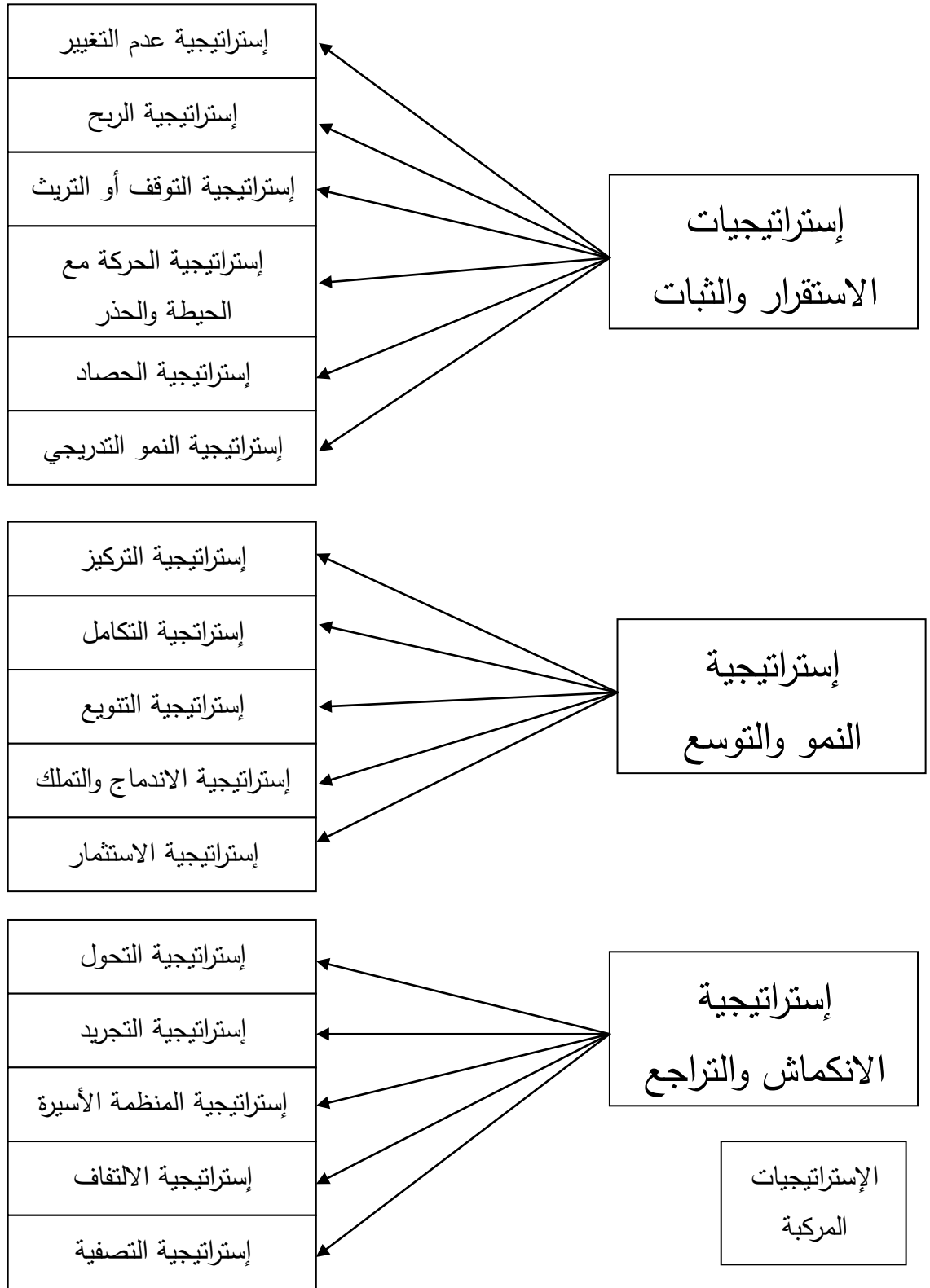
المطلب الثالث: أنواع الخيارات الإستراتيجية

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 يلبي لها طموحاتها ويرضي كافة الأطراف المرتبطة بها. ويمكن تصنيفها إلى ثلاث 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 الموالي:

¹ عبد الله غانم، عمر تمجدين، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 65.

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



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

المبحث الثالث: ماهية إستراتيجية التنويع

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

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إستراتيجية التنويع

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

الفرع الأول: مفهوم إستراتيجية التنويع

التنويع 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 بالتنويع مجال النشاط الإستراتيجي، أي دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد".³ وكخلاصة للتعريف السابقة يمكن إعطاء تعريف لإستراتيجية التنويع على أنها وضع لخطة مستقبلية للمؤسسة، تهدف من ورائها للنمو عن طريق التوسع في النشاط الحالي أو الدخول في أنشطة جديدة أو أسواق جديدة.

الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية التنويع

تتجلى أهمية التنويع في كونه يضمن للمؤسسة التمتع بالحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إضافة منتجات جديدة أو فتح أسواق جديدة أيضاً، فهو من خلال ذلك يضمن للمؤسسة:⁴

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

¹ عبد الله غانم، عمر تمجدين، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 66.

² عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريش)، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ عبد الله غانم، عمر تمجدين، نفس المرجع، ص 66.

⁴ عيسى يه 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

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

الفرع الأول: دوافع اللجوء إلى إستراتيجية التنويع

- توجد العديد من الدوافع التي تدفع المؤسسة لتنويع 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 التنويع 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 ومنتجات جديدة، حتى ولو لم تكن لها علاقة بالأسواق الحالية.
 - ✓ مواجهة انحدار السوق الحالي تلجأ المؤسسات إلى التنويع لتقليل خطر الارتباط بمجال نشاط واحد.
 - ✓ تستطيع المؤسسة من خلال إستراتيجية التنويع تعويض الركود الذي قد تتعرض له الصناعة من خلال المكاسب التي تجنيها في الأنشطة المتنوعة.

الفرع الثاني: مراحل إستراتيجية التنويع

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 ثلاث 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 التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية - دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريج، 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 أسواقا جديدة أو منتجات جديدة لميادين نشاط تختلف درجة بعدها عن النشاط الجوهرى.

2- اختيار الإستراتيجية: بعد أن تعرض المؤسسة الأنواع المختلفة لإستراتيجية التنويع، تبدأ في الاختيار بين هذه الإستراتيجيات، ويكون اختيار الإستراتيجية التي تلائم المؤسسة من خلال الهدف المراد تحقيقه والموارد المتاحة في المؤسسة، وتختار المؤسسة إما نوعا واحدا 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 وتربط الموارد الداخلية، المالية، التقنية، البشرية، لمساعدة الخيارات الإستراتيجية؟

المطلب الثالث: أنواع إستراتيجيات التنويع

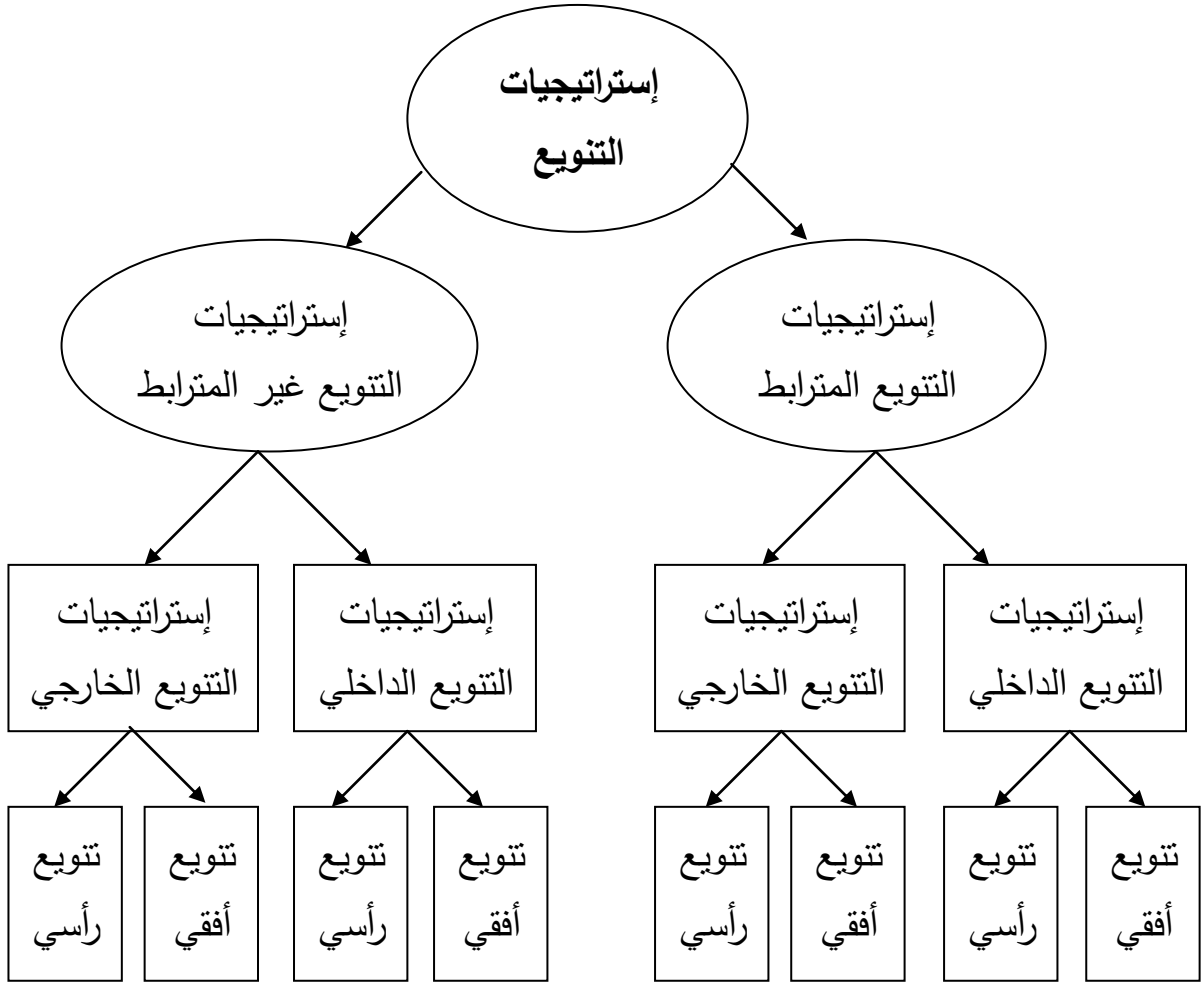
إن الهدف الرئيسى من تبني إستراتيجية التنويع من طرف المؤسسة الاقتصادية هو دخولها مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة تشكيلة المنتجات التي تقوم بها حاليا، فهي تسمح بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها، فإذا كان هذا المجال الجديد الذي تدخله المؤسسة مرتبط بمجالات الأعمال الحالية، فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط، أما إذا كان هذا المجال غير مرتبط بمجالات عمل المؤسسة الحالية، فهي تتبع إستراتيجية التنويع غير المترابط.

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 انتهجت إستراتيجية التنويع الخارجى.

وعليه يمكن تقديم إستراتيجيات التنويع تحت ثلاث مجموعات رئيسية وهي:

- ✓ التنويع المترابط وغير المترابط.
 - ✓ التنويع الداخلى والتنويع الخارجى.
 - ✓ التنويع الرأسى والتنويع الأفقى.
- ممثلة في الشكل التالى:

الشكل رقم (02): أنواع إستراتيجيات التنوع المختلفة



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

أولاً: التنوع المترابط و التنوع غير المترابط

1- التنوع 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 بمجالات متنوعة مثل التكنولوجيا، التوزيع، العملاء، العلامة، حيث هذا الارتباط يتجلى في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجية 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 حدى.¹

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريش)، مرجع سبق ذكره،

ويعتبر هذا النوع من التنويع أكثر جاذبية، لكون المنتجات الجديدة والحالية ترتبط ببعض الخصائص، مما يقود إلى تكاملها بشكل أسرع، وهذا ما يؤدي إلى خلق درجة عالية من قوة التعاضد، 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 والحالية.
- 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 حالياً 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 بمجالات العمل الحالية لها، ويتضمن إضافة منتجات أو خطوط إنتاجية جديدة كلياً 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، و أن مثل هذا النمو يزيد من قوة المؤسسة ومن مركزها الاجتماعي في الأسواق، ويناسب هذا النوع المؤسسات الغنية جداً بالموارد إلا أنها قد تعاني من انعدام أو ضعف فرص النمو على المدى البعيد والمتوسط في صناعاتها 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 بوعريش، مرجع سبق ذكره، ص32

² عبد الله غانم، عمر تمجدين، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الإقتصادية، 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 بوعريش، 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 بتخفيف اعتمادها على صناعة واحدة.
 - يجعل من الممكن الموارد الرأسمالية المتاحة في المؤسسة في أي من الصناعات القائمة فيها إذا توفرت الشروط الاستثمارية المناسبة، وهذا يتيح أمام المؤسسة فرصا ومرونة أعظم لتحريك مواردها إلى الخطوط الإنتاجية الأكثر ربحا، 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 ربحا عاليا وتلك التي تعاني من مشاكل في ربحيتها.

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

ثانيا: التنويع الداخلي والتنويع الخارجي

1- التنويع الداخلي

يعتبر التنويع داخليا إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، أي مواردها الخاصة، وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، وغالبا 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 عملاء جدد سواء في السوق المحلي أو في الأسواق العالمية.
- ✓ جذب عملاء جدد للمنتجات الحالية، وذلك من خلال محاولة كسب شرائح سوقية جديدة من العملاء 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 مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص112.

² سعد علي حمود العنزي، 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 تمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)، مرجع سبق ذكره، ص21.

✓ تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، ويعتبر هذا الشكل أقل استخداما من الأشكال الأخرى، نظرا لما يحيط به من مخاطر متنوعة.

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 عليها منتجا أو منتجات أخرى و أسواق أخرى.

ثالثا: 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 ونقاط التوزيع بحيث تتمكن المؤسسة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء.²
وتتعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:³

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

ب- **تنويع أفقي غير مترابط**: يتم داخليا عند الاتجاه لإنتاج منتجات جديدة تماما وليس لها علاقة بالمنتج الحالي وللدخول بها لنفس الأسواق الحالية، كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة منتجات جديدة والدخول بها إلى أسواق 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 تمجدين، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الإقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 67

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

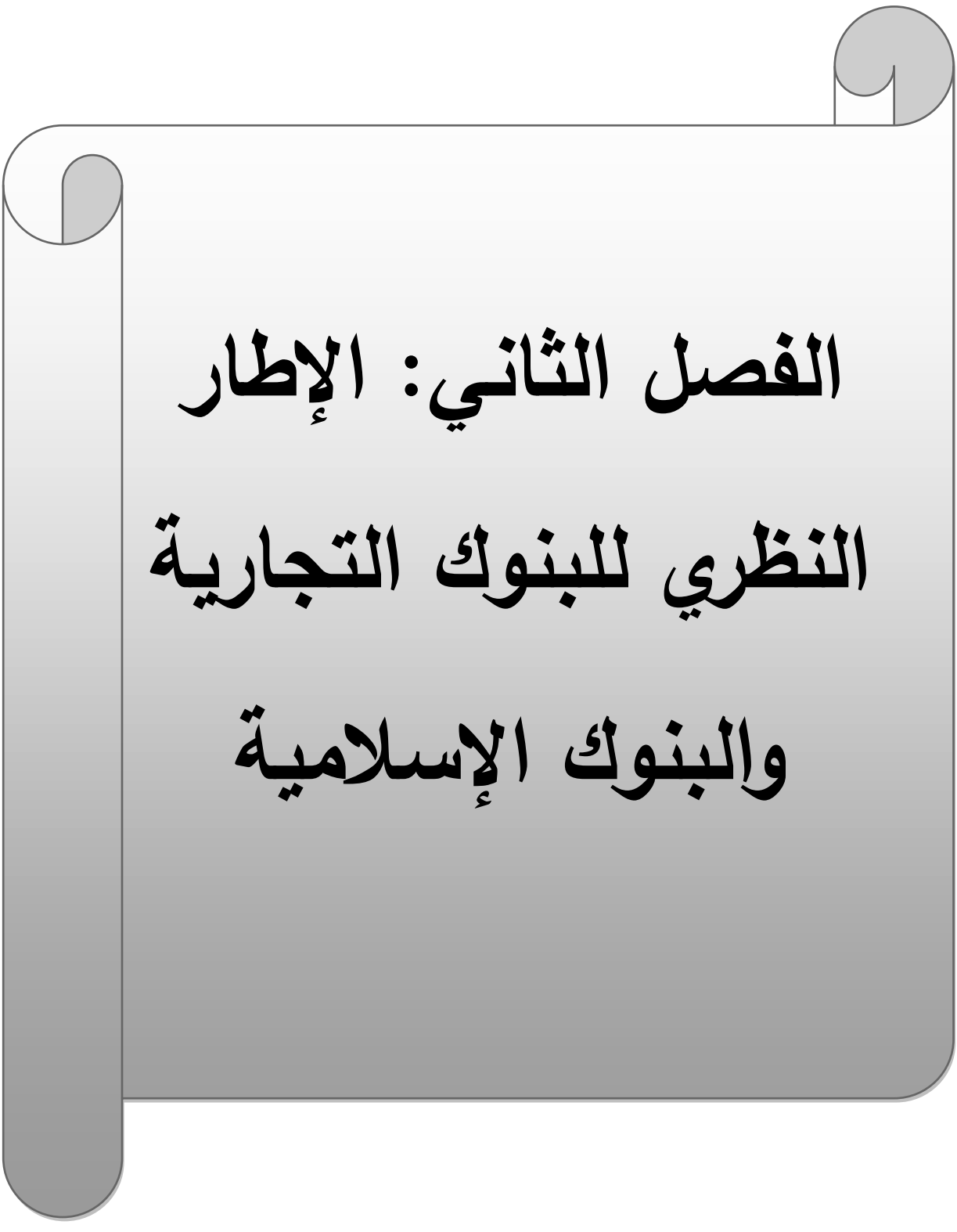
³ إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 79.

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 ومعيق لتحركاتها، فالمؤسسة تسعى من خلال الإستراتيجية المناسبة تستطيع البقاء والإستمرار في بيئتها ومواكبة التغيرات المتسارعة.

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

A decorative background featuring a light gray scroll with rounded corners and a vertical strip on the left side. The scroll has a subtle gradient and is set against a white background.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبنوك التجارية والبنوك الإسلامية

تمهيد:

تؤدي البنوك دورا كبيرا 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 منحصرا 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 نمو كيانات مالية جديدة تعتبر تطورات نمو واضحة في عالم البنوك، وتجدر الإشارة إلى أن ظهور ما يعرف بالصيرفة الإسلامية هو ما زاد في حدة المنافسة في هذه السوق، وظهور البنوك الإسلامية أصبح يشكل تهديدا للبنوك التجارية خاصة وغيرها من البنوك عامة، 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 تساعد على استرجاع مكانتها في السوق. ونحن من خلال دراستنا تطرقنا في هذا الفصل إلى البنوك التجارية والبنوك الإسلامية ومختلف الإستراتيجيات التي قد تعتمد عليها البنوك التجارية في مواجهة منافسيها مقسمة على ثلاث 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، وبناء 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 أيضا 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 ومتوسطة وطويلة الأجل.²

التعريف 3: البنوك التجارية هي مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع 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 والغير المباشر والغالب عليه طابع قصير الأجل بما يخدم البنك وخطط التنمية الاقتصادية.

الفرع الثاني: نشأة البنوك التجارية

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

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

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

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

النصوص المعرفية في التاريخ فيما يخص عمليات الإيداع والإقراض والفائدة والضمانات، 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 1157.¹ 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 وتعدد العمليات البنكية مما استدعى تخصيص البنوك في أنواع معينة من العمليات فظهرت بنوك متخصصة كالبنوك التجارية والبنوك الصناعية والزراعية وغيرها.² وبمجيء الثورة الصناعية والدول في عصرة الإنتاج أدت البنوك تتوسع 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 لحاملها والتي انطلق منها الشيك في تسوية المعاملات.³

المطلب الثاني: خصائص وأنواع البنوك التجارية

سننطلق في هذا المطلب إلى خصائص البنوك التجارية التي تتميز 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 فتتعامل مع جميع فئات المجتمع أفراد ومؤسسة صغيرة أو كبيرة خاصة أو حكومية مما يجعلها دائما مستعدة لدفع هذه الأموال لصحابها 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 الآجل 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 الحدر، لوي وديان، محاسبة البنوك، ط1، دار البادية 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 وتباشر 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 تباشر 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 معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محددة ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع 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 جغرافيا أكثر وتتعامل 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 السلاسل:** وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية وزيادة حجم نشاطها، وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إداريا لكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم 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 تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي. وتأخذ هذه البنوك طابعا احتكاريًا، 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، النقود والمصارف، ط1، مؤسسة طبية لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007-2008، ص 82.

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

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

د- البنوك الفردية: هي مؤسسات صغيرة يملكها 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

هـ- 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

سننطلق 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 الوظيفة من أقدم وأهم الوظائف، حيث تتلقى البنوك التجارية الودائع من جهات وهيئات 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 التزاما حاليا 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 بنية 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، ص18.

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 التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص 222-223-224.

✓ **ودائع التوفير:** وهي تمثل مدخرات يودعها أصحابها لحين الحاجة إليها بدلا من تركها عاطلة في خزائنها الخاصة، وتقويت فرصة الحصول على عائد مقابلها دون التضحية 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 متنوعة بمراعاة مبدئي السيولة والربحية، تنقسم القروض الممنوحة إلى نوعين: قروض بضمانات مختلفة: أي قروض بضمانات المحاصيل الزراعية، المنقولات، الأوراق المالية، عقارات وغيرها، قروض بدون ضمانات: حيث يكون الضمان شخصا ويستند على السمعة الائتمانية للأشخاص.

2- **الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:** لقد تغيرت نظرة البنوك إلى العمل البنكي من جرد تأديتها للخدمات التقليدية إلى القيام بوظائف حديثة وبتوجهات تتلاءم مع أهدافها المتنوعة، هذه الوظائف تكتسي طابعا من التجديد والاستحداث الناشئ عن اقتحامها مجالات جديدة ترى فيها بقاءها ونموها إضافة إلى حصولها على أرباح، من هذه الوظائف نذكر:

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

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

• **تحصيل الأوراق التجارية وخصمها:** الأوراق التجارية هي أدوات الائتمان قصيرة الأجل من أهمها الكمبيالة، السند الأدنى، أدونات، 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 حاملوا الأوراق التجارية في أزمة سيولة، مما يضطرهم إلى اللجوء للبنوك التجارية قصد خصمها مقابل عمولة تعتبر بمثابة المقابل الذي تتحصل عليه البنوك التجارية نتيجة تحويل الأخطار إليها.

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

• **تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية لحساب الغير:** أصبحت البنوك تشترك 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 البنوك 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، وبموجبها 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 للتوسع في نشاطه التمويلي أو سداد بعض التزاماته المالية، ومن الطبيعي أن يبيع ديونه بسعر أقل من القيمة القائمة للدين كي يخلق حافزاً في شرائها أملاً في حصوله على ربح معقول.

الفرع الثاني: أهداف البنوك التجارية

للبنوك التجارية أهداف تسعى إلى تحقيقها كغيرها من المؤسسات الأخرى نوجزها في ثلاث 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 نذكر الودائع والأموال المملوكة إما إيرادات البنك فتتمثل في الفوائد، عملية الإقراض، ارتفاع القيمة السوقية للأسهم وباقي 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 تزرع 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، ص94.

على القروض لمتعامل ما على مدى الثقة التي يوحي بها هذا المتعامل إلى البنك من حيث متانة مركزه المالي ومدى احترامه لتعهداته وكيفية قيامه بالوفاء بها، ثم مدى الضمانات التي يكون على استعداد لتقديمها تأميناً للوفاء بتلك التعهدات، وذلك يعني أن البنك يسعى إلى التأكد من أنه يوظف أمواله في نواح 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 اللاربوية وكانت النتيجة هي إنشاء بنوك تستبعد الربا من نشاط معاملاتها الاقتصادية ليتم تمييزها عن البنوك التجارية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية البنوك الإسلامية متحدثين 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 الستينيات، مقدمة بذلك فكراً اقتصادياً ذو طبيعة خاصة، ينبذ التعامل بالفائدة ويلتزم بالمنهج الإسلامي في المعاملات، حيث أصبحت اليوم من أهم وأكبر منجزات الاقتصاد الإسلامي، وهذا ما يدفع بنا إلى التطرق إلى إنشاء هذه البنوك وإعطائها تعريفاً خاصاً بها.

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

✓ عرفت 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 أخذاً وعطاءً.²

✓ البنك الإسلامي هو مؤسسة بنكية هدفها تجميع الأموال والمدخرات من كل من لا يرغب في التعامل بالربا (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 النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص11.

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

³ أنس البكري، وليد صافي، النقود 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 بعيدا عن شبهة الربا ومن دون استخدام سعر الفائدة. ويعود ظهور البنوك الإسلامية إلى سنة 1940 عندما أنشئت في ماليزيا صناديق للادخار تعمل دون فائدة، وبعدها في أواخر الأربعينات 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 منفذا تطبيقيا إلا في مصر مع بداية الستينات، في مدينة ميت غمر التابعة لمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، وتعد المدينة الأولى التي شهدت ميلاد أول تجربة للبنوك الإسلامية وإن 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 نجاحا كبيرا ومزال قائما لحد الساعة.¹ وفي سنة 1975، تجسدت فكرة البنوك الإسلامية بتأسيس بنك دولي وهو "البنك الإسلامي للتنمية" بجدة، ويعتبر بمثابة الانطلاقة الحقيقية 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، وأيضا 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 قبيل الربا الذي أجمع الفقهاء على تحريمه، نظرا لما له من آثار اقتصادية واجتماعية سلبية وبدون هذه الميزة يصبح هذا البنك كأي بنك ربوي آخر.³

¹ محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص76.

² آمال 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 التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص4.

³ قادري محمد الطاهر، المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، ط1، مكتبة حسين للنشر والطباعة والتوزيع، لبنان، 2014، ص29.

2- الاستثمار في المشاريع الحلال: تسعى البنوك الإسلامية للاستثمار في المشاريع الحلال التي تحقق 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 ممكن 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 البعد الاجتماعي، من خلال تلبية حاجات فعلية للمجتمع، فتكون 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 أحكامها بما أحله الله، وهذا ما يدفعه إلى استثمار وتمويل المشاريع التي تحقق خير للبلاد والعباد والتقيد 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 نذكر 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، ص92.

² حربي محمد العريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص95.

³ إمارة محمد، يحيى عاصي، تقسيم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، ص15.

- 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 إمكانيات تؤهلها لتوجيه هذا السوق، كما تمتلك فروعاً في أسواق المال والنقد الدولية.

4- وفق المجال الوظيفي

وتنقسم 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

سننتقل 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 العززي، إدارة البنوك الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² بوحيزر رقية، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة المنافسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، 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: تباشر 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 الإعتمادات 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 للقاعدة 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 تنعكس 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 عريقات وسعيد جمعة عقل، إدارة البنوك الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص121.

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

- ✓ أن تكون الصيغ 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 والتقدم 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 المثلى 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 بدلا من اعتبار المال المصدر الوحيد لذلك.
 - ✓ تشجيع أفراد المجتمع على الادخار والتوسع فيه طالما تستثمر المدخرات لصالح المجتمع وتعود على صاحبها 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، ط1، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة السعودية، 2004، ص36.

² أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، ط1، 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 الإسلامي

سننتظر 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	النشأة	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 والغرم 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 المتعامل معه	مودع ومدخر فهو مقرض ودائن أو مقترض ومدين وكلاهما على أساس	صاحب حساب جاري على أساس القرض الحسن والخراج بالضمان.

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

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

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 بهدف بقاء مؤسساتها ونموها في دائرة المنافسة، وبناء 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 اسماً جديداً عادة 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، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية- حالة الجزائر - ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص138.

² زهية بركان، لاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد2، ماي 2005، ص175.

- ✓ الحصول على مزيد من الثقة والأمان لدى العملاء والمتعاملين.
- ✓ خلق وضع تنافسي أفضل للكيان البنكي الجديد، تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص استثمار.
- ✓ إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي 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 بالتوسع بالاعتماد على التقدم التكنولوجي في عمليات البنك، واستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها.
 - التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتتوسع الخدمات البنكية، مما يؤدي تعزيز موقع البنك في السوق البنكية، ودعم نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنوع مصادره.
 - خفض التكلفة 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 لتلبي 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 والمتوازن 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 تمتد 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 عدة 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 -قالة-، الجزائر، 2010-2011، ص110.

² رابع عرابية، 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 ومتطورة 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 متطورة مثل خدمات الصراف الآلي.
- ✓ تنوع مصادر الإيرادات من خلال ممارستها للوظائف التجارية والاستثمارية.
- ✓ الاستفادة من تنوع الخبرات لدى العاملين في هذه البنوك ذات الأنشطة المتعددة.

3- إستراتيجية التنوع

إستراتيجية التنوع في البنوك تقوم على أساس تقديم البنك لمنتجات متنوعة في النقود بذاتها، أي بمختلف 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 التنوع على دخول البنك في مجالات عديدة وقيامه بنشاطات لم يكن يمتنها من قبل مثل: قد يقدم البنك منتجات لزيائنه لم يسبق له تقديمها أو قد يدخل إلى أسواق جديدة مثل أسواق مالية لم يكن يتعامل معها من قبل.

في إطار التنوع نتجه البنوك للاستجابة والتأقلم 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 اقتناء فرص جديدة داخل السوق البنكية من جهة، وتقوية السمعة البنكية من جهة أخرى.

✓ للتجديد المالي دور هام عند محاولة البنوك التمتع الإستراتيجي داخل السوق، لكن التزامها الكبير في إطار التجديد قد يؤدي إلى هدر للموارد نتيجة لزيادة الاستثمار بأنشطة تفوق احتياجات السوق. تقوم إستراتيجية التنوع في البنوك التجارية على أساس استقرار حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار وتظهر 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.

- **تنويع مصادر التمويل:** تسعى البنوك التجارية لتوفير الموارد المالية طويلة من خلال الاقتراض، إصدار الأصول المالية، تكوين الشركات القابضة لتدعيم رأس مالها وتوسيع مجال تعاملاتها.
- **تنويع 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 تنويع.
- **ممارسة أنشطة غير بنكية:** تعمل إستراتيجية التنويع 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 شبائيك تقوم بتقديم منتجات بنكية إسلامية للعملاء الذين يفضلون التمويل الإسلامي على التمويل التجاري.

المطلب الثالث: النوافذ الإسلامية (إستراتيجية التنويع في البنوك التجارية)

في هذا المطلب سنتطرق 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 تنتمي إلى بنوك تجارية وتمارس جميع الأنشطة البنكية طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.¹ ويعرفها 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.

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

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

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

إستراتيجيا يمكن القول أن النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية هي إستراتيجية تتويع تهدف من خلالها هذه البنوك إلى كسب شريحة من الزبائن الذين يفضلون المعاملات الإسلامية على المعاملات الربوية. وتعود فكرة إنشاء النوافذ الإسلامية التابعة في لبنوك 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 بإتباع عدة إستراتيجيات كمحاولة للاسترجاع مكانتها في السوق، وعندما باءت تلك المحاولات بالفشل فما كان عليها إلا اقتراح فتح 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 المتنامي 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 تتويع 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 وجذب المزيد من رؤوس الأموال الإسلامية للاستحواذ على حصة كبيرة من سوق رأس المال.
 - ✓ تلبية الطلب الكبير والمتنامي 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 لبنك جديد.
 - ✓ حب المنافسة والتقليد 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 التقليل 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 فروعاً 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.

✓ مجارة 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 بالربا 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، ص58.

² حسين حسين شحاتة، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق، ط1، مكتبة النقوى، القاهرة، 2006، ص 148-149.

1- دوافع عقائدية: تركز البنوك الإسلامية على أساس عقائدي تختلف عن البنوك التجارية، حيث يقوم على مبدأ الاستخلاف بأن ملكية المال هو لله سبحانه وتعالى وللإنسان بالوكالة، 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- دوافع شرعية: يعتبر سعر الفائدة كعامل ديني هو الدافع المباشر في تنمية 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- دوافع اقتصادية: تتمثل الدوافع الاقتصادية لفتح النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية في النقاط التالية:³

- ✓ تلبية احتياجات العملاء من المنتجات البنكية، وأساليب الاستثمار المتوافقة وأحكام الشريعة الإسلامية.
- ✓ انخفاض معدل المخاطرة وتحقيق أرباح إضافية، خاصة وأن العمل البنكي الإسلامي يمثل مصدرا 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 التوسع التدريجي في هذا التوجه مستقبلا. 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 بومبيتر 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 للنوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية دور اللجنة الاستشارية الشرعية في بنك بومبيتر التجاري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، 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 ظهوراً في حالة تحويل الفروع

وكلما زادت ضبابية الرؤية نحو الأسباب الحقيقية 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 التأكد. لدى العاملين في البنك وشيوع "الإشاعات" وتدني الروح المعنوية بينهم كما تنعكس هذه الرؤية غير الواضحة في محدودية الموارد المالية التي يتم تخصيصها لتدريب العاملين في البنك على طبيعة وأدوات العمل البنكي الإسلامي، فتتسأ فجوة بين الأهداف والوسائل مما يضيف إلى الشعور بالحيرة وعدم التأكد.

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

الصيرفة الإسلامية فيها جنباً إلى جنب مع الصيرفة التجارية لا تعطى انتباهاً كافياً للأمرين التاليين: عدم ملائمة النظام المحاسبي المعمول به والقائم على أسس تجارية مع متطلبات العمل البنكي الإسلامي.

• التباطؤ أحياناً 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 والنوافذ الإسلامية وسبل تذليلها فيما يلي:

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

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

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

✓ عدم الاهتمام بتدريب العنصر البشري على كيفية القيام بعمله بكفاءة وإتقان وطبقاً لأحدث الأساليب المعاصرة على منوال وطبقاً 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 أخذاً أو عطاءً.

✓ 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 أحياناً عند الحاجة ولا يقوم بأعمال الرقابة الشرعية.

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

4- معوقات ذات صلة بتطوير الأسواق: يوجد العديد من المعوقات 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.

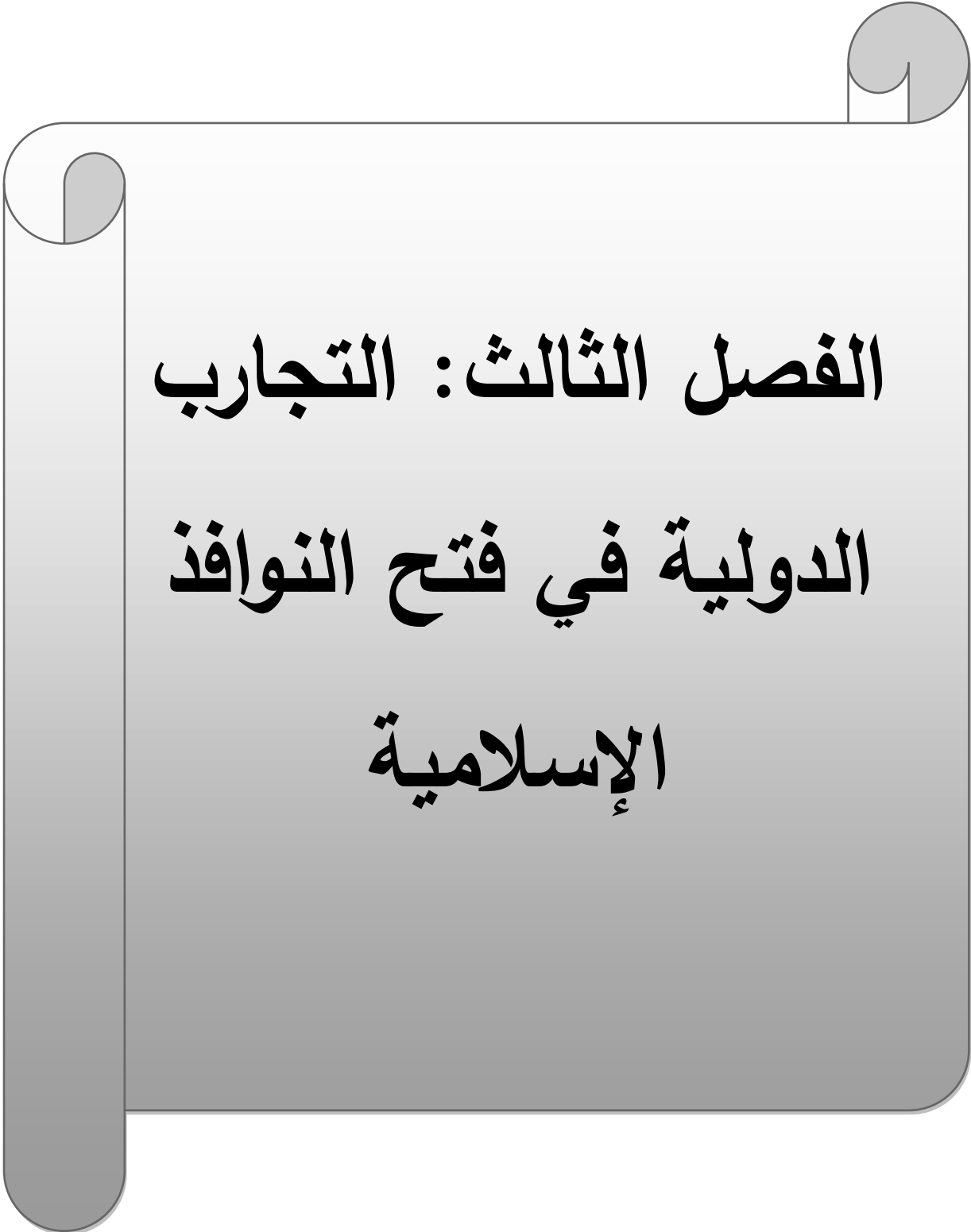
5- معوقات ذات صلة بتوفير المنتجات: كون القطاع البنكي الإسلامي حديث التجربة إذا ما قورن بالقطاع البنكي التجاري، فإنه ما زال يعاني من قصور أو يتخلله نقص في بعض الأمور، ومن أهمها المنتجات المالية الإسلامية فهي محدودة جدا والبدائل الإسلامية غير كافية، فهي بحاجة إلى تحديد وتطوير بشكل يتناسب مع منهج الشرع 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 متوجسا من التعامل مع بنوك تعمل بنظام بنكي مزدوج، مما يؤثر على مصداقية النشاطات الإسلامية التي تعمل بها النوافذ الإسلامية التابعة للبنك التجاري. ومنهم من يعتقد أن تقديم البنك التقليدي للنشاطات البنكية الإسلامية عن طريق النوافذ الإسلامية تشويه للعمل البنكي الإسلامي، فهو ليس بدافع ديني بقدر ما يسعى البنك التجاري للربح بإتباع نظامين بنكيين مختلفين، وربما يكون ذلك عائقا في وجه قيام بنوك إسلامية جديدة، أو أن هذه النوافذ تشكل تهديدا 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 نظرا لمدى النجاح الذي حققته هذه البنوك في السنوات الماضية.

باعتبار أن الصيرفة الإسلامية تنمو نموا هائلا، 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 تهديدا على البنوك التجارية في المنظومة البنكية، مما جعل هذه الأخيرة تتبّع مجموعة إستراتيجيات بغيت مواجهة المنافسة مع البنوك الإسلامية، حيث قامت بفتح نوافذ وفروع إسلامية كإستراتيجية التنويع تقدم من خلالها منتجات إسلامية تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

وقد شهدت هذه النوافذ نموا سريعا على الصعيد العربي، الإسلامي والعالمي حيث لفتت اهتماما ورواجا كبيرا من الأوساط الأوروبية، وفيما يلي عرض موجز لتجارب بعض البنوك التجارية العربية والعالمية التي خاضت تجربة النوافذ الإسلامية. ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث 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 الأربعة الماضية أن تحقق قفزات هائلة في التنمية البشرية والاقتصادية، حيث تعتبر ماليزيا من أكثر الدول الإسلامية اهتماما بمجال الصيرفة الإسلامية والحكومة الماليزية دعمت النظام الإسلامي دعما كاملا وأنشأت مؤسسات حكومية تدعم هذا النظام.

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

المطلب الأول: واقع تطبيق النوافذ الإسلامية في ماليزيا

بدأ الحديث عن البنوك الإسلامية في ماليزيا سنة 1963 عندما بدأ الماليزيون المسلمون بعمل آلية تقوم بادخار المال لتمكينهم من الحج حيث قاموا بتأسيس منظمة اسمها "تابونغ حجي" تأسست في نوفمبر سنة 1962، وبدأت العمل رسميا سنة 1963، حيث تعود فكرة إنشاء الصندوق إلى الاقتصادي "إنكو عزيز" حينما دعا إلى إنشاء مؤسسة غير ربحية 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 نظاما ادخاريا خدميا إسلامية بعيدا عن مشكلات البنوك الربوية، وبعد نجاح هذا النموذج للادخار الإسلامي بدأ الاهتمام الحكومي بعمل بنوك إسلامية مستقلة ترجم ذلك في سنة 1981 بتأسيس هيئة عامة تتكون من 20 خبيرا بنكيا لدراسة إمكانيات عمل بنوك إسلامية في ماليزيا ورفع النتائج للحكومة وكانت النتائج إيجابية أي أنه يجب عمل قانون مستقل لعمل البنوك الإسلامية تعد ماليزيا 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 اللاروي "IBS" رسميا 1993/03/04 حيث بلغ عدد الفروع 101 فرعا تتوزع بين ثلاث بنوك بنك بومبيترا الماليزي (66 فرعا)، البنك الماليزي (29 فرعا)، شركة البنك الماليزي المتحد (06 فرع)، وزادت قناعة الحكومة الماليزية ودعم الشعب للانضمام إلى النظام الربوي حيث أن 98% من البنوك التجارية الكبرى فتحت نوافذ إسلامية، وبلغت البنوك التجارية ذات النوافذ الإسلامية 13 بنكا تجاريا حسب إحصائيات بنك ماليزيا المركزي، ومن ثم تم تحويل النوافذ الإسلامية إلى بنوك إسلامية مستقلة

¹ ابتسام ساعد، رايح 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 - معالم الواقع وآفاق المستقبل، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، أيام 15، 16، 17 ماي 2005، ص 1568.

يوضح الجدول عدد البنوك التجارية والإسلامية في ماليزيا، حيث أخذت البنوك التجارية حصة من الحكومة الماليزية حيث بلغت 25 بنكا تجاريا كأكبر 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 إسلاميا كأكبر عدد لسنة 2003.

ومن خلال الجدولين السابقين يتبين 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 "بومبيترا" الماليزي التجاري

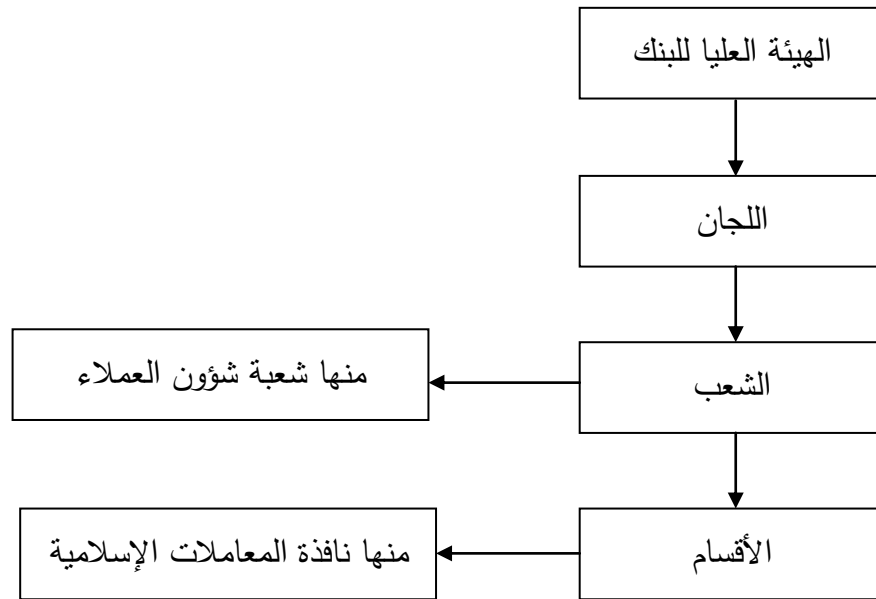
سنتطرق في هذا المطلب دراسة تحليلية لبنك بومبيترا التجاري كأهم بنك خضع لتجربة فتح نوافذ إسلامية داخل فروعه التجارية.

¹ معارفي فريدة، مفتاح صالح، نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومبيترا 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، وبأشر أعماله في فيفري 1966. أنشأ بنك بومبيترا نافذة للمعاملات الإسلامية بإسم "Muamalah Banking Depatement" رسميا في 1993/02/25، وما بين 1993/02/25 - 1993/03/04 اقتضرت أعمال النافذة الإسلامية على توفير المستلزمات الأولية لبدء العمل مثل إعداد الأدوات والأجهزة، إختيار العاملين، ولم يتم طرح خدمات بنكية إسلامية من طرف نافذة المعاملات الإسلامية إلا بعد انضمامه إلى النظام البنكي إلى النظام البنكي اللاريوي في 1993/03/04.

وتقوم نافذة المعاملات الإسلامية على أساس وحدة تابعة لإدارة قسم شؤون العملاء مع تمتعها بالاستقلالية المالية والإدارية والمحاسبية، تأتي في الدرجة الرابعة ضمن الهيكل الإداري مثلما يوضح الشكل رقم (03): نموذج هيكل لبنك بومبيترا التجاري الماليزي

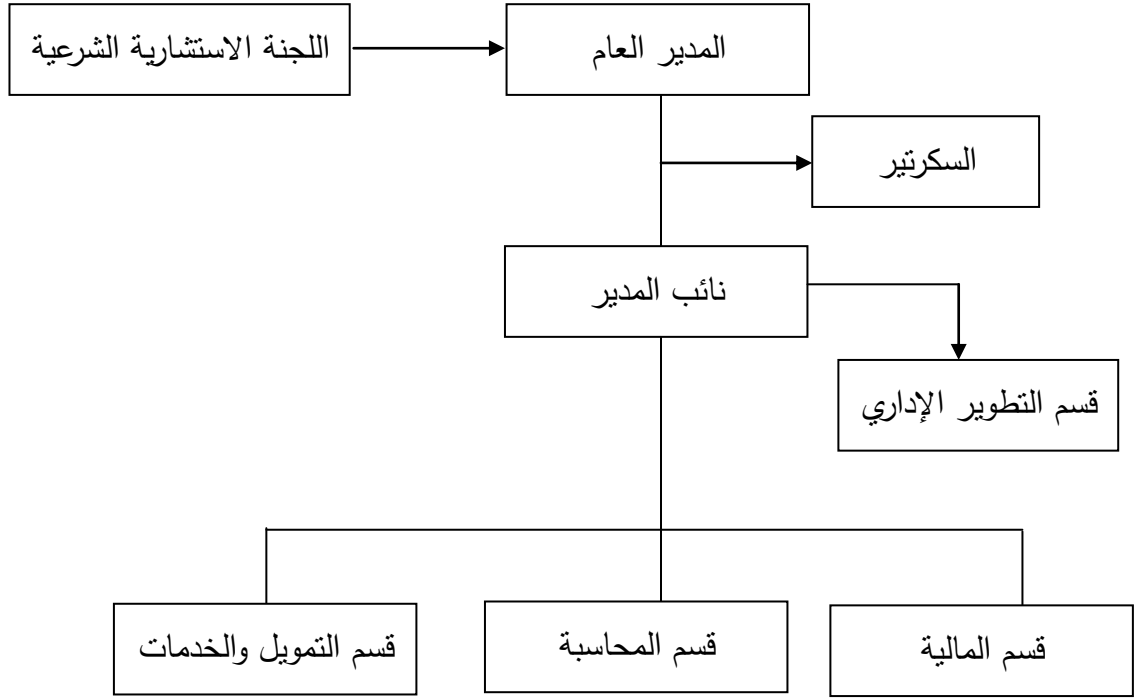


المصدر: محمد صبري بن زكريا، نافذة المعاملات الإسلامية في البنوك التجارية- دراسة حالة بنك بومبيترا الماليزي، رسالة ماجستير في الإقتصاد الإسلامي، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1999، ص 21.

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 البنوك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومبيترا التجاري نموذجا، مرجع سبق ذكره، ص 276-277.

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



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

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

بناءً على الهيكل التنظيمي لبنك بومبيترا الماليزي في إنشاء نافذة للمعاملات المالية الإسلامية تتلخص خطة تأسيس النافذة الإسلامية في النقاط التالية:¹

1-2 اعتماد 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 رأسمال البنك: اقتطع بنك بومبيترا 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 رأسمال البنك

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

الأم والنافذة الإسلامية مما يعني فصل نتائج الأعمال الاستشارية الربوية 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 المتعارف عليها عالمياً مثل ودائع المربحة في السلع ومقايضة معدل الفائدة الإسلامي، والتمويل المنزلي بنظام المشاركة المتناقصة ومشاركة الصكوك 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

وتتمثل فيما يلي:

- نجاح تجربة النوافذ الإسلامية عموماً في ماليزيا كنتيجة للدعم الحكومي والترشيد الفكري الدائم هي أهم العوامل لتوسيع الأعمال البنكية الإسلامية.
- يعد تأسيس بنك ماليزيا المركزي مجلساً أعلى للرقابة الشرعية مستقلة تأكيداً على الرغبة في إقامة نظام بنكي لاربوي بأسلمة النظام البنكي ثم القطاع الإقتصادي مستقبلاً.
- زيادة إقبال غير المسلمين في التعامل مع النوافذ الإسلامية في البنوك التجارية وتلاشي الاعتبارات العقيدية والدينية في التعامل مع بنك إسلامي، مما ترتب عنه ثنائية في تعايش النظامين.
- أثبتت التجربة الماليزية أن اعتماد منهج التدرج من خلال النوافذ هو أسلوب فعال لزيادة عدد المؤسسات التي تقدم خدمات إسلامية بأقل تكلفة ووقت ممكن، وهو بذلك خطوة ناجحة في تحويل العديد من النوافذ الإسلامية إلى بنوك إسلامية مستقلة وخير مثال تحويل نافذة المعاملات الإسلامية ببنك بومبيترا التجاري إلى بنك إسلامي قائم بذاته عرف "ببنك المعاملات".

¹ معارفي 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 بومبيترا التجاري.

ثانيا: سلبات التجربة

تتمثل فيما يلي:

- وجود بعض المخالفات الشرعية في بعض الأنشطة البنكية التي تقوم بها نافذة المعاملات الإسلامية والتي خالفت ما استقر عليه رأي الجمهور علماء المسلمين ممثلا 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.
- استنادا على التقييم السابق يتبين غياب الدور الإشرافي لهيئة الرقابة الشرعية في التعامل مع مستجدات العقود والمعاملات ومواكبة التطورات وفقا لمقاصد الشريعة الإسلامية.
- شبهة الخلط في الأموال بين أموال البنك التجاري المتأتية من التعامل بالفائدة وهو الربا، وبين أموال البنك الإسلامي المتأتية من التعامل بصيغ البنوك الإسلامية.

المبحث الثاني: التجربة الإماراتية في مجال فتح النوافذ الإسلامية

يشار إلى أن العمل البنكي الإسلامي في الإمارات تأسس في منتصف سبعينات القرن الماضي، من خلال بنك دبي الإسلامي الذي يعتبر أول بنك إسلامي أنشئ في منطقة الخليج العربي في مارس 1975، ومع مرور الوقت توسعت 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 دبي بالإضافة إلى فروع في الشركات الزميلة والتابعة له والتي تتوزع على عدة دول منها البحرين والكويت وقطر ومصر، هونغ كونغ والهند وبريطانية 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 برأس مال 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 التأكد من شرعية المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

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

نتيجة للطلب المتزايد على الأدوات المالية الملتزمة 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 الإستثمار 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 وتخضع 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 الدراهم

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 متدنية خلال هذه الفترة أي قبل فتح النافذة الإسلامية.

¹ <https://www.mashreqbank.com>, consulte le 20/08/2020.a14:00 h.

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

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 متدنية 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)

	2007	2008	2009
الربح	480043	506126	528089
حقوق الملكية	8320301	10724671	10911226
النسبة	%5.76	%4.71	%4.83

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك المشرق

من خلال الجدول يتبين لنا أن ربحية البنك المرتبطة بحقوق الملكية كانت متناقصة 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) بحقوق الملكية كانت متزايدة

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 يتبين لنا أن ربحية البنك المرتبطة بحقوق الملكية كانت متزايدة خلال السنوات 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 نوافذ إسلامية ساهم في زيادة ربحية بنك المشرق.

ثالثاً: دراسة أثر إنشاء نوافذ 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 تقريبا 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 جوهري 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>, consulte le 21/08/2020.a 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 كإستراتيجية 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 أيضا مع بنك سوريا والخليج وبنك الخليج المتحدي والبنك الأردني الكويتي، إلى جانب بنك بغداد وشركة الخليج المتحد للخدمات المالية وشركة بنك الخليج المتحد للأوراق المالية وبنك تونس العالم وبنك برقان وغيرها¹.

افتتح بنك الخليج بالجزائر في 15 ديسمبر 2003، من طرف ثلاث بنوك كبرى وهي بنك برقان، البنك الأردني الكويتي والبنك الدولي التونسي، تحت إشراف الشركة الكويتية القابضة كيبكو (KIPCO)². ولقد أسس بنك الخليج الجزائر في شكل شركة مساهمة، بموافقة البنك المركزي الجزائري طبقا 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 Borgan Bank.

✓ 30% البنك التونسي الدولي Tunis Internatinal 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 فروع، وتتمثل 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: بدائل النمو والتنويع الاقتصادي في الدول المغاربية بين الخيارات والبدائل المتاحة، 20-03 نوفمبر 2016، ص 15.

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

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

المساهمة في التنمية الإقتصادية والمالية في الجزائر، من خلال تقديم تشكيلة ذات مدى واسع للمؤسسات والمهنيين والأفراد وهذا بشكل مستمر ومتطور للمنتجات والخدمات المالية، ولتلبية 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 تنفيذية، والتي سيتم توسيعها إلى 50 فرعاً خلال سنة 2014 ليكون أقرب إلى أفضل عملائها في جميع أنحاء البلاد وتحقق الانتشار الجغرافي التي تصبو إليه.

الفرع الثاني: التوجه الإستراتيجي لبنك الخليج الجزائر "AGB"

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

- ✓ إدارة الجودة الشاملة
- ✓ التوسيع في شبكة البنك
- ✓ التوسع 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 برقان (Burgan Bank):** هو فرع من مجموعة "KIPCO" وهو بنك تجاري كويتي لديه عدة فروع منتشرة في منطقة الشرق الوسط، تأسس هذا البنك سنة 1977 وقد اكتسب البنك دوراً بالغ الأهمية في القطاع الخاص وقطاع العمال من خلال تقديمه منتجات مبتكرة وتكنولوجية متقدمة، وكذلك شبكة توزيع واسعة. وتشمل فرعها 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 الجزائر 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 وأثنين آخرين في فلسطين وقبرص وبشارك بحصة قدرها 10% في رأسمال بنك الخليج الجزائر، ظهر في ماي 2008، البنك الأردني الكويتي أصبح فرع من بنك برقان (BURGAN Bank) بقيمة 51.10%، تتوفر السيولة اللازمة للنشاط الإقتصادي في البلدان الإسلامية في القطاعات المختلفة مما يساعد على دوران عجلة التنمية الإقتصادية 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 الإستقرار الاجتماعي والأمن الاقتصادي مما يخلق الجو لسير عمليات التنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني: القوانين وصيغ التمويل الإسلامية المتبعة في بنك الخليج الجزائر "AGB"

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم القوانين والتنظيمات المتبعة في بنك الخليج الجزائر وأيضا إبراز صيغ التمويل الإسلامية على مستوى نافذة بنك الخليج الجزائر.

الفرع الأول: القوانين والتنظيمات المتبعة في بنك الخليج الجزائر "AGB"

الإدارة المالية في بنك الخليج الجزائر تعمل وفقا للقواعد والمبادئ المحاسبية التي يحددها البنك المركزي الجزائري، بناء على قانون النقد والقرض، وتتلاءم كل الإجراءات المالية المتبعة في البنك مع المخطط المحاسبي الوطني في الجزائر.

ويتبع بنك الخليج الجزائر عند تطبيق أدوات التمويل الإسلامي، المعايير المحاسبية المتبعة في المصارف الإسلامية، وذلك طبقا ل:

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

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

يخصص بنك الخليج الجزائر نافذة للصيغ والخدمات التمويلية البنكية الإسلامية وتتمثل في خدمتين تمويليتين هما: السلم والمرابحة 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 عمارة الذمة بغير عين و لا منفعة غير متماثل العوضين" فهو تقديم الثمن وتأخير استلام البضاعة المشتراة، 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 الصيغ في تمويل المشاريع الإنتاجية وكذا تمويل القطاع الفلاحي لمساعدة الفلاحين في الفترة ما قبل تمام الإنتاج.

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

- تمويل سنوي متجدد 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 المرابحة

"البيع المترتب ثمنه على ثمن بيع قبله" فالمرابحة للأمر بالشراء هي بيع الشيء بمثل ثمن شرائه مع البائع الأول مع هامش ربح معلوم ومتفق عليه، أي برأس مال معلوم مضاف إليه ربح معلوم يسمى ثمن المرابحة.

والتوجه لتمويل احتياجات الزبائن والمستثمرين لاقتناء المعدات والتجهيزات وتتم صيغ المرابحة وفقاً

للشروط التالية:

- مبلغ أقصى للتمويل 20 مليون دج.
- تمويل حتى 80% من ثمن المعدات المراد تمويلها.
- مدة التمويل القسوة 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 ويمتلك 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 الجزائر "AGB"

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

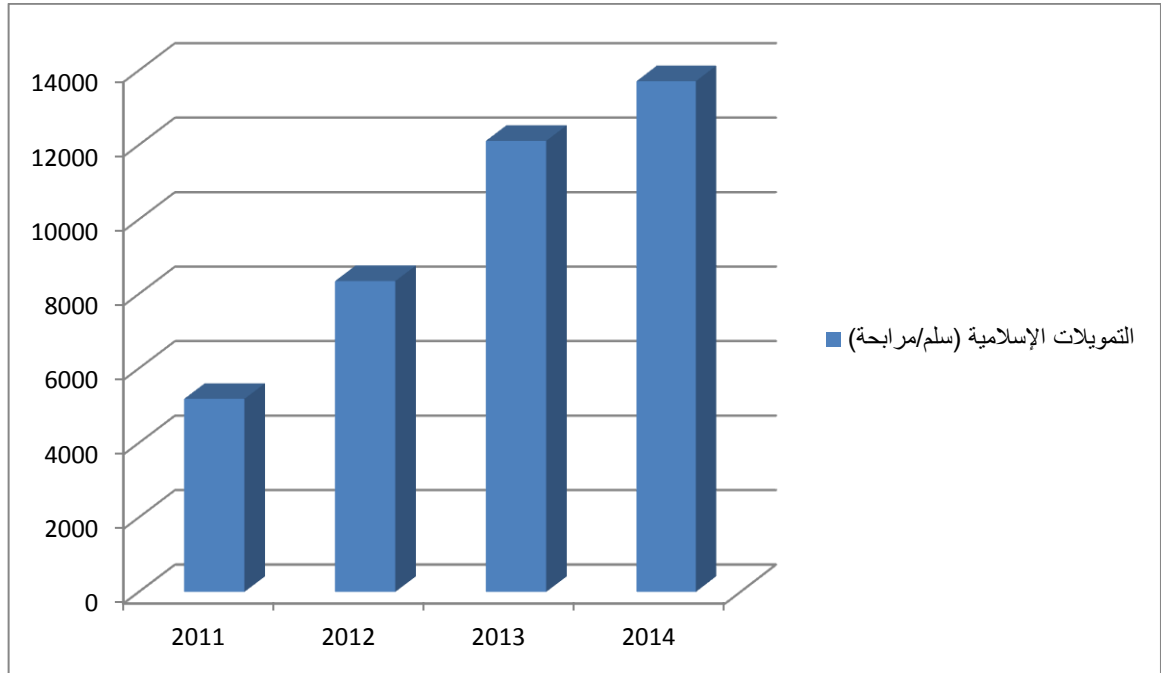
الجدول رقم (11): تطور التمويلات الإسلامية في بنك الخليج الجزائر "AGB"

(الوحدة: مليون دج)

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الخليج الجزائر وللتوضيح أكثر ترجم هذا الجدول على شكل مضلعات تكرارية كالتالي:

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الخليج الجزائر

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن هناك تطورا مستمرا لحجم التمويلات الإسلامية وفق صيغتي السلم والمرابحة في بنك الخليج الجزائر، وهذا التطور يمس فقط تلك الشريحة المتعاملة مع البنك عبر نافذته الإسلامية.

ويشكل عام وخلال الأربع سنوات 2011، 2012، 2013، 2014 فإن مجموع التمويلات الإسلامية في تزايد مستمر، بالرغم من أن التمويلات الإسلامية ببنك الخليج الجزائر 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 لكانت نسب التمويلات والاستثمارات أعلى ولحققت نجاحات أكبر للبنك.

خلاصة الفصل:

استخلصنا من خلال هذا الفصل عدة تجارب دولية لإنشاء نوافذ إسلامية في البنوك التجارية منها تجربة بنك المشرق الإماراتي في الإمارات والتي يمكن القول أنها كانت تجربة ناجحة بناءً على البيانات التي تم تقديمها. وكذا تجربة بنك بومبيترا التجاري في ماليزيا وهو الآخر أدلت نتائجه بنجاح فتح هذه النوافذ وفي الأخير بنك الخليج الجزائر في الجزائر فعلى الرغم من أن قيامه بفتح النوافذ الإسلامية ليس ببعيد إلا أنه حقق 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:

نظرا للأخطار التي أصبحت تهدد بقاء المؤسسات البنكية أتت 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 تمكنها من المواجهة في ظل هذه الظروف، عاملة على وضع الإستراتيجيات 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 التنويع، أي تقديم منتجات غير التي كانت تقدمها سابقا وبناءا على ذلك قامت بفتح نوافذ إسلامية تقدم منتجات إسلامية، وهو ما يستهدف فئة الأشخاص الذين لا يقبلون الفوائد الربوية في معاملاتهم.

ولقد قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز دور إستراتيجية التنويع في البنوك التجارية كخيار إستراتيجي لمواجهة المنافسة مع هذه البنوك، وذلك بغرض الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على ماهية الإستراتيجية وإستراتيجية التنويع، متطرقين 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 التنويع في البنوك التجارية لمنافسة البنوك الإسلامية؟"، والذي تفرعت منه ثلاث أسئلة مرتبطة بالخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك التجارية والمعوقات التي قد تواجه إستراتيجية التنويع في البنوك، وهل كانت تجربة التنويع 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 التنويع عن طريق فتح نوافذ إسلامية.

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

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

النتائج:

- وعلى ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة أخرى من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تسعى المؤسسات للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومجابهة كل الضغوطات التي تفرضها السوق.
- تعمل الإستراتيجية على التوضع 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.
- التنوع 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 حققته المصرفية الإسلامية خلال العقود الماضية.
- تعد ظاهرة فتح النوافذ الإسلامية نتيجة صحة 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 المسلمة التي تأبى التعامل بالربا.
- تعتبر تجربة ممارسة البنوك التجارية للمعاملات الإسلامية من خلال النوافذ تجربة ناجحة، لما ترتب عليها من نتائج ايجابية ملموسة، وتزايد إقبال البنوك عليها وانتشارها في كافة أنحاء العالم.
- بالنسبة للجزائر فإن تجربة النوافذ الإسلامية اقتصر فقط على خدمات بنك الخليج الجزائر دون سواه، وبالتالي فهي لا تزال بعيدة كل البعد على ركب تلك الدول التي أدركت أهميتها.

التوصيات:

- 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 الراضين للتعامل بالفوائد الربوية.
- ضرورة استكمال توجيه الحكومة لتبني الصيرفة الإسلامية من خلال النوافذ والفروع الإسلامية بإصدار القوانين الخاصة بها تحكمها وتنظمها.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار مجدلاوي 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، شهرة 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- إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 11- حسين حسين شحاتة، المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق، مكتبة التقوى، ط1، القاهرة، 2006.
- 12- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 13- زهير الحدرب، لؤي وديان، محاسبة البنوك، ط1، دار البادية 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- شاعر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2008.
- 18- شقيري نوري موسى وآخرون، المؤسسات المالية والمحلية والدولية، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2009.

- 19- شهاب أحمد سعيد العززي، 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 بحوث مختارة 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 يحه وآخرون، 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 المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 31- محمد الطاهر قادري، 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 الرحمان 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 عربي عريقات وسعيد جمعة عقل، إدارة البنوك الإسلامية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 37- محمد عربي 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 الصميدعين، 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 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 التسيير، جامعة فرحات 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 فرحات عباس سطيف -1-، الجزائر، 2017-2018.
- 5- أنفال حدة خبيزة، 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 -بانتة، الجزائر، 2004-2005.

- 8- رقية بوحيزر، إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة المنافسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- 9- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية- دراسة حالة مجمع رسالة صيدال 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.
- 10- عمر تمجدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -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 والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 12- محمد صبري بن زكريا، نافذة المعاملات الإسلامية في البنوك التجارية- دراسة حالة بنك بومبيترا الماليزي، رسالة ماجستير في الإقتصاد الإسلامي، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 1999.
- 13- نبيلة جعيجع، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية- دراسة ميدانية في مؤسسة Hodnalait بالمسيلة ومؤسسة Condor للإلكترونيات ببرج بوعريرج، رسالة ماجستير تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-الجزائر، 2006-2007.

ثالثا: المجلات

- 1- أحمد خلف حسين الدخيل، النوافذ الإسلامية في المصارف الحكيمة 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 خيضر 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 عرابية، دور الصيرفة الشاملة في تطوير البنوك في الدول النامية- مع الإشارة لحالة مصر - ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 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، العدد2، ماي 2005.
- 7- سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، 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 للنوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية دور اللجنة الاستشارية الشرعية في بنك بومبيترا التجاري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد34-35، مارس2014.
- 9- عبد الله غانم، عمر تمجدين ، أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
- 10- فريدة معارفي، مفتاح صالح، نوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية الدوافع والمتطلبات تجربة بنك بومبيترا 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.

رابعاً: المقالات والمداخلات

- 1- عمار بوعزوز ، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية-حالة الجزائر- ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، يومي14-15 ديسمبر 2004.
- 2- فوزي محيريق، تنويع التمويل الاستثماري بآلية النوافذ والفروع التشاركية "الإسلامية" في المصارف الجزائرية، مع الإشارة لبنك AGB، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي السادس حول: بدائل النمو والتنويع 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 الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي08 و09 نوفمبر 2010.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- 1- <https://www.agb.dz/>
- 2- <https://www.mashreqbank.com>