

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

تخصص مالية وبنوك

مذكرة بعنوان:

## دور بناء إستراتيجية فعالة

## في تحقيق أهداف البنك

دراسة حالة - بنك السلام - 2008 - 2014

مذكرة تخرّج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية  
تخصص: مالية وبنوك

إشراف الأستاذ:

\* فوزي محيريق

إعداد الطلبة:

✓ علي بقاط

✓ صابرينة هيشور

✓ ياسين صالح

السنة الجامعية: 2014/2013م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

تخصص مالية وبنوك

مذكرة بعنوان:

## دور بناء إستراتيجية فعالة

### في تحقيق أهداف البنك

دراسة حالة - بنك السلام - 2008 - 2014

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية  
تخصص: مالية وبنوك

إشراف الأستاذ:

\* فوزي محيريق

إعداد الطلبة:

✓ علي بقاط

✓ صابرينة هيشور

✓ ياسين صالح

السنة الجامعية: 2014/2013م

# الإهداء

إلى اللّٰذَيْن أحسنا تربيّتي؛ وبذلا جهدهما في خدمتي:

والدتي العزيزة ووالدي العزيز: "بارك الله في عمرهما، ورعاهما في الدنيا بحفظه، وأكرمهما في الآخرة بِمَنِهِ وَفَضْلِهِ"

إلى كل إخوتي وأخواتي كل واحدٍ باسمه.

إلى كل أعمامي، وأخوالي.

إلى الأحبة الأخلاء، الأصدقاء المخلصين رفقاء الدراسة الجامعية، وأعوان الخير.

أهدي هذا البحث المتواضع، راجيا من المولى سبحانه وتعالى أن يتقبله بقبول حسن.

## شكر وعرفان

أسجد لله تعالى شكراً وعرفاناً لما وفقني إليه في إتمام إعداد هذه المذكرة، فله الحمد والشكر  
حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه... وبعد:

ومصادقا لقول الحبيب صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"  
أتقدم بالشكر والتقدير لـ:

أستاذي الفاضل: "فوزي محيريق" رمزاً لتقديري واعترافاً له بالجميل لما قدمه لي من وقت  
وعلم وصبر، طوال فترة البحث، وأدين له بالفضل عن علمه طوال فترة الدراسة الجامعية،  
فجزاه الله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الخالص إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي، وإلى  
كل من مدّني بيد عون كثير أو قليل.

ويبقى الشكر الخالص إلى كل طلبة ليسانس علوم اقتصادية، اعترافاً لهم بالجميل الذي  
سيبقى يلازمي طوال حياتي، لما قدموه لي من مساعدة.

ويبقى الشكر مجرد حروف، ولكن التقدير لكم من القلب.

# الفهرس

| الصفحة                                                     | العنوان                                                         |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| III                                                        | قائمة الجداول                                                   |
| III                                                        | قائمة الأشكال                                                   |
| أ - د                                                      | المقدمة                                                         |
| <b>الفصل الأول: مدخل للبنوك الإسلامية</b>                  |                                                                 |
| 02                                                         | <b>تمهيد</b>                                                    |
| 03                                                         | <b>المبحث الأول: عموميات حول البنوك</b>                         |
| 03                                                         | المطلب الأول: تعريف البنوك                                      |
| 04                                                         | المطلب الثاني: نشأة البنوك                                      |
| 05                                                         | المطلب الثالث: أنواع البنوك                                     |
| 09                                                         | <b>المبحث الثاني: مفهوم البنوك الإسلامية</b>                    |
| 09                                                         | المطلب الأول: تعريف البنوك الإسلامية ونشأتها                    |
| 11                                                         | المطلب الثاني: خصائص البنوك الإسلامية                           |
| 13                                                         | المطلب الثالث: أهداف البنوك الإسلامية                           |
| 15                                                         | <b>المبحث الثالث: موارد واستخدامات وتحديات البنوك الإسلامية</b> |
| 15                                                         | المطلب الأول: موارد البنوك الإسلامية                            |
| 17                                                         | المطلب الثاني: استخدامات البنوك الإسلامية                       |
| 30                                                         | المطلب الثالث: تحديات البنوك الإسلامية                          |
| 34                                                         | <b>خلاصة الفصل</b>                                              |
| <b>الفصل الثاني: بناء الإستراتيجية في البنوك الإسلامية</b> |                                                                 |
| 36                                                         | <b>تمهيد</b>                                                    |
| 37                                                         | <b>المبحث الأول: عموميا حول الإستراتيجية</b>                    |
| 37                                                         | المطلب الأول: تعريف وأبعاد الإستراتيجية                         |
| 39                                                         | المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية                       |
| 42                                                         | المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الإستراتيجي                        |
| 46                                                         | <b>المبحث الثاني: نماذج التخطيط الإستراتيجي</b>                 |

|    |                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------|
| 46 | المطلب الأول: خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج سوات (swot)           |
| 48 | المطلب الثاني: نموذج التخطيط بالسيناريو.                                |
| 51 | المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج فايفر (Pfeiffer)     |
| 53 | المبحث الثالث: إجراءات بناء خطة إستراتيجية في البنوك الإسلامية          |
| 53 | المطلب الأول: إجراءات التخطيط واستعراض القيم والرؤية والرسالة           |
| 59 | المطلب الثاني: إجراءات نماذج العمل الإستراتيجي لتقييم الأداء            |
| 63 | المطلب الثالث: إجراءات تحليل الفجوات ووضع خطط العمل وتحديدها.           |
| 67 | خلاصة الفصل                                                             |
|    | <b>الفصل الثالث: التتبع العملي لتقييم إستراتيجية بنك السلام الجزائر</b> |
| 69 | تمهيد                                                                   |
| 70 | المبحث الأول: التعريف ببنك السلام الجزائري قيد الدراسة                  |
| 70 | المطلب الأول: تعريف ونشأة بنك السلام الجزائر                            |
| 71 | المطلب الثاني: نشاط بنك السلام الجزائر                                  |
| 75 | المبحث الثاني: الإستراتيجية المتبعة ببنك السلام الجزائر                 |
| 75 | المطلب الأول: كيفية بناء الإستراتيجية ببنك السلام الجزائر               |
| 76 | المطلب الثاني: عناصر إستراتيجية بنك السلام الجزائر                      |
| 80 | المبحث الثالث: تقييم إستراتيجية بنك السلام الجزائر والبدايل المقترحة    |
| 80 | المطلب الأول: تقييم إستراتيجية ببنك السلام الجزائر                      |
| 83 | المطلب الثاني: بناء إستراتيجية مقترحة لبنك السلام وفق نموذج فيفر        |
| 87 | خلاصة الفصل                                                             |
| 88 | الخاتمة                                                                 |
| 92 | قائمة المراجع                                                           |

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | العنوان                                                                     | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01         | تطور عدد المدخرين والمبالغ المدخرة من سنة 1963 حتى شهر فيفري 1965           | 11     |
| 02         | إيقاع العمل                                                                 | 48     |
| 03         | حجم الاستثمارات                                                             | 49     |
| 04         | السياسات الأربع                                                             | 49     |
| 05         | الخطة التشغيلية المقترحة وفق نموذج سوات لمصلحة الائتمان ببنك السلام الجزائر | 86     |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | العنوان                                             | الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------|--------|
| 01        | أبعاد الإستراتيجية                                  | 39     |
| 02        | خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج (SWOT)          | 47     |
| 03        | إجراءات نموذج العمل الاستراتيجي في البنوك الإسلامية | 61     |
| 04        | تطور الأرباح 2008 - 2012                            | 77     |
| 05        | تطور مؤشرات النشاط لسنة 2012                        | 79     |



المقدمة

## المقدمة

تعتبر الإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أساس علمي، بل لابد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، كما أن أي تنظيم مهما كان هدفه يحتاج إلى الإدارة مثل الوزارات، الجامعات، المدارس، المؤسسات، الشركات... الخ.

وترجع بدايات التطور لعلم الإدارة إلى أوائل القرن العشرين بظهور الثورة الصناعية حيث وبعد إنشاء المصانع ظهرت العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية والعمالية مما دعا ذلك بالمؤسسات إلى انتهاز إستراتيجية دقيقة، وذلك من خلال الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يعد أداة إدارية مهمة تستخدمها المؤسسات من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون في اتجاه نفس الأهداف، إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه المؤسسة استجابة للتغيرات الحاصلة.

وتعتبر البنوك الجزائرية من بين المؤسسات التي شهدت تغيرات جوهرية على مستوى هيكلها ووظائفها التي تزداد يوما بعد يوم، حيث شهدت عدة إصلاحات في النظام المصرفي ليصل إلى صورته الراهنة تكيفاً مع الإصلاحات الشاملة نحو التحول لاقتصاد السوق، حيث سعت البنوك الجزائرية إلى إدخال أسس الإدارة الحديثة وحاولت بناء إستراتيجية شاملة تؤدي إلى تحسين خدماتها ومحاولة التغلب على المنافسة قصد تحقيق الأهداف المحددة.

ومن هنا نطرح الإشكالية الآتية:

**أي دور يلعبه بناء الإستراتيجية الفعالة في تحقيق أهداف البنك؟**

ولتبسيط الإشكالية أكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

**1. ما هي البنوك عموماً والبنوك الإسلامية خصوصاً؟**

**2. ما المقصود بالإستراتيجية وكيف تبني في البنك؟**

**3. ما مدى تحقيق الإستراتيجية المطبقة في بنك السلام؟**

ولمحاولة الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

1. البنوك التقليدية هي مؤسسات مالية تقوم بدور الوساطة المالية بين أصحاب الفائض المالي وأصحاب العجز مقابل فوائد، على عكس البنوك الإسلامية التي لا تتعامل بالربا وتعتمد على صيغ المشاركة.

2. الإستراتيجية هي عملية منظمة وتحديد الأهداف وكيفية لوصول إليها بإتباع عدة أساليب ونماذج في البنك مع مراعاة خصوصية الخدمة.

3. تلعب الإستراتيجية دور فعال ومهم في ديمومة بنك السلام والمنافسة في إطار التحرر المصرفي.

❖ أسباب اختيار موضوع البحث: وقع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

☑ أسباب ذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- الرغبة الذاتية في الإطلاع على خبايا بناء إستراتيجية في البنوك.
- قناعتنا بأهمية هذا الموضوع على مستوى جميع المؤسسات وخاصة البنوك.

☑ أسباب موضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- حداثة الموضوع وقلة المتطرقين له في الدفعات السابقة.
- علاقة الموضوع بالتخصص.

❖ أهمية وأهداف البحث:

تكمن أهمية الموضوع في التعرف على طريقة بناء الإستراتيجيات في البنوك والذي يحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بالإدارة، حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظوماتها واستمرارها يكمن في بناء إستراتيجية حديثة تكون مبنية على منهج علمي وصحيح يمكن المؤسسات من الالتحاق بمصاف المؤسسات العالمية.

أما الهدف الرئيسي من هذا البحث هو التعرف على كيفية بناء إستراتيجية في البنوك عموما والبنوك الإسلامية خصوصا.

## ❖ المنهج المتبع:

لمحاولة الإجابة على إشكالية البحث ومناقشة فرضياته اتبعنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك من خلال جمع المادة العلمية الخام من المراجع المختصة في دراسة مثل هذه المواضيع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي.

## ❖ أدوات البحث:

للقوف على حيثيات الموضوع في الجانب التطبيقي من البحث ومحاولة التوصل إلى نتائج تم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع المسؤولين في بنك السلام بالجزائر العاصمة وتحليل معلوماتها قصد التوصل إلى النتائج.

## ❖ الحدود الزمنية والمكانية للبحث:

تمثل الحدود المكانية للبحث في موقع دراسة الحالة وهو بنك السلام بالجزائر العاصمة أما الحدود الزمنية تمثل في الفترة الممتدة من 2008 إلى 2014.

## ❖ تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بوضع خطة لهذا البحث وتقسيمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي يتمثل في دراسة الحالة بينك السلام بالجزائر العاصمة، ولقد كان التقسيم كالتالي:

**الفصل الأول:** تناولنا في هذا الفصل ماهية البنك من خلال ثلاث مباحث تضمن المبحث الأول عموميات حول البنك، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى مفهوم البنوك الإسلامية، أما في المبحث الثالث فتعرضنا إلى موارد واستخدامات وتحديات البنوك الإسلامية.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى بناء الإستراتيجية في البنوك الإسلامية من خلال ثلاث مباحث، تعرضنا في المبحث الأول إلى عموميات حول الإستراتيجية، أما في المبحث الثاني فتطرقنا نماذج التخطيط الاستراتيجي واحتوى المبحث الثالث كيفية بناء إستراتيجية في البنوك الإسلامية وفق نموذج فايفر لتحقيق أهدافها.

**الفصل الثالث:** دراسة الحالة بينك السلام بالجزائر العاصمة من خلال ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول التعريف بينك السلام الجزائري قيد الدراسة، والمبحث الثاني فقد عرضنا الإستراتيجية المتبعة بينك السلام الجزائري، أما المبحث الثالث تقييم للإستراتيجية بينك السلام الجزائري.

وأرفقنا الموضوع بخاتمة حاولنا فيها اختبار الفرضيات وطرح النتائج المتوصل إليها.

# الفصل الأول

## مدخل للبنوك الإسلامية

**تمهيد:**

تعد البنوك من المنشآت المالية الحيوية ضمن إطار الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دورا استراتيجيا في تنفيذ أهدافه خاصة من حيث تطبيق السياسة النقدية للدولة، كما أنها تساهم بشكل جوهري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وهذا الأمر يتطلب تفعيل عمل البنوك وخاصة البنوك الإسلامية باعتبارها تعتمد على مبادئ الشريعة الإسلامية في معاملاتها المختلفة وذلك قصد زيادة كفاءتها وفعاليتها الإدارية وأن تعمل على تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها وبرامجها ضمن إطار الوسط المالي والمصرفي الشديد المنافسة، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول البنوك.
- المبحث الثاني: مفهوم البنوك الإسلامية.
- المبحث الثالث: موارد واستخدامات وتحديات البنوك الإسلامية.

**المبحث الأول: عموميات حول البنوك**

تعتبر المنظومة المصرفية بمثابة الشريان للاقتصاد لأنه يتم فيها تداول النقود بشتى أنواعه التي يتم بها معظم التعاملات الاقتصادية ولقد سهلت المنظومة البنكية على الدول عملية المراقبة والتنفيذ والتوجيه للاقتصاد.

**المطلب الأول: تعريف البنوك**

لقد تعددت تعريفات البنك نظراً لتعدد آراء الباحثين والمفكرين في مجال البنوك، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

**التعريف الأول:** «البنك هو مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها حيث تتجمع الأموال على شكل لدى المصارف وتأخذ شكل أقساط تأمين في شركات التأمين وشكل المدخرات في صناديق التوفير البريدية».<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** «البنك هو مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما».<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** «البنك هو منشأة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات) محددة».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رشاد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 67.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 13.

<sup>3</sup> - فلاح حسن الحسيني - مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص: 13.



**التعريف الرابع:** «البنك هو منشأة اقتصادية متخصصة وموثوق بها تعمل في إدارة الأموال حفظاً واقتراضاً وبيعاً وشراءً واستثماراً باعتبارها أماكن التقاء عرض الأموال بالطلب عليها»<sup>1</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: «البنك هو منشأة مالية تقوم بجمع المدخرات من أصحاب الفائض وتقديمها لأصحاب العجز على أن تحصل على عائد يتمثل في الفرق بين معدل الإيداع ومعدل الإقراض»

### المطلب الثاني: نشأة البنوك.

ترجع نشأة البنوك إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حين قام بعض التجار والمرابين والصناع في أوروبا وبالذات في مدن البندقية وجنوا وبرشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع وذلك بمقابل إصدار شهادات إيداع اسمية وقامت هذه المؤسسات تدريجياً بتحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب مودع آخر سداداً للمعاملات التجارية وكان قيد التحويل في سجلات المؤسسات يتم في حضور كل من الدائن والمدين.

ومنذ القرن الرابع عشر سمح الصياغ والتجار لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف وهذا يعني سحب مبالغ تتجاوز أرصدهم الدائنة وقد أدى ذلك إلى إفلاس عدد من هذه المؤسسات، وقد دفع ذلك عدد من المفكرين في الربع الأخير من القرن السادس عشر إلى المطالبة بإنشاء أول بنك حكومي في البندقية باسم بنك بيازاليالت وفي عام 1609 م أنشئ بنك أمستردام وكان غرضه الأساسي حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب مودع إلى حساب مودع آخر، والتعامل في العملات وإجراء المقاصة بين السحبات التجارية.<sup>2</sup>

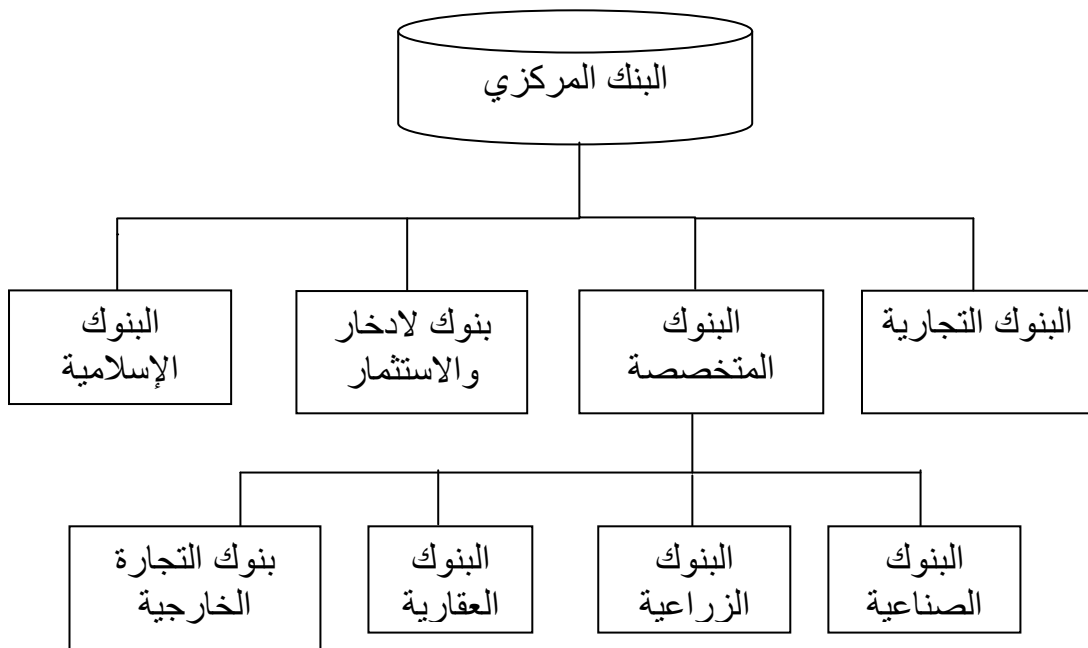
<sup>1</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، ط1، دار المتحدة للإعلان، مصر، 1998، ص:17.

<sup>2</sup> - رشاد العصار، مرجع سبق ذكره، ص63

### المطلب الثالث: أنواع البنوك.

إن التطورات التي شهدتها الساحة المصرفية تسببت في تشعب وتعدد مجالات العمل المصرفي، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تعدد أنواع المصارف حسب التعدد الحاصل في مجالات العمل المصرفي، من حيث طبيعة النشاط والملكية والجنسية وعلاقته بالدولة، ويمكن القول إن أهم أنواع البنوك السائدة تتمثل فيما يوضحه الشكل الآتي:

#### الشكل رقم (1) أنواع البنوك



**المصدر:** عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 61.

#### أولاً - البنك المركزي.

**1- تعريفه:** «البنك المركزي هو مؤسسة حكومية تتولى الإشراف والرقابة على باقي البنوك، وإدارة النظام النقدي من خلال أدوات السياسة النقدية»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - يزن خلف سالم العطيات، تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، أطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة، تخصص المصارف الإسلامية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007، ص: 27.

**2- دوره:** البنك المركزي يقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة، ويصدر أوراق البنكنوت ويحدد حجم المعروض منها ويراقب أعمال البنوك التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدي للدولة، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع العمليات المصرفية<sup>1</sup>.

### ثانياً - البنوك التجارية.

**1- تعريفها:** «البنك التجاري هو مؤسسة مالية تقوم بدور الوساطة بين المودعين والمقرضين، وأهم ما يميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية الأخرى هو تقديم نوعين من الخدمات وهما قبول الودائع وتقديم القروض المباشرة لمنشآت الأعمال والأفراد وغيرهم»<sup>2</sup>

**2- مصدر تمويل البنوك التجارية:** تعتبر الودائع أي مدخرات القطاعات المختلفة مصدر التمويل الرئيسي للبنوك التجارية، وتتحدد قدرة هذه البنوك على الإقراض بنسبة معينة من قيمة الودائع لديها، كما أن سعر الفائدة الدائنة وسعر الفائدة المدينة يكون هو العنصر الرئيسي في إجمالي إيرادات البنوك التجارية، بالإضافة إلى توظيفاته واستثماراته التي تحقق له أرباحه والتي يكون منها مخصصاته واحتياطياته<sup>3</sup>.

### ثالثاً - البنوك المتخصصة.

**1- تعريفها:** «البنوك المتخصصة هي بنوك تعمل على تمويل مشروعات أو عمليات اقتصادية صناعية أو زراعية أو تجارية وذلك وفقاً لتخصص البنك، ويرجع السبب في هذا التخصص إلى ما تقتضيه ظروف تمويل كل من هذه المشروعات ذات الطبيعة

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> - قاسمي آسيا، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، جامعة بومرداس، 2009، ص: 4.

<sup>3</sup> - صلاح الدين حسن السيسى، إدارة أموال وخدمات المصارف لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية، ط1، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، 1998، ص: 66.

المتباينة، ويختلف أجل ونوعية التسهيلات التي تمنحها هذه البنوك وفق لنوع كل منها وفي معظم الأحوال تعتمد على مواردها بالدرجة الأولى على الاقتراض بالدرجة الثانية».<sup>1</sup>

**2- أقسام البنوك المتخصصة:** يمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

### 2-1- البنوك الصناعية.

تقوم البنوك الصناعية بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعية.

### 2-2- البنوك الزراعية.

تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من استغلال المرابين.

### 2-3- البنوك العقارية.

تقوم هذه البنوك بتوظيف أموالها في منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقاري بضمان أراض زراعية وذلك لاستصلاح الأراضي أو بناء عقارات، وفي أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة الوطنية.

### 2-4- بنوك التجارة الخارجية.

وهي البنوك التي تهتم بتنظيم مختلف التبادلات الخارجية بين الدول، وذلك من خلال تحرير مختلف الوثائق التي تتعلق بتصدير واستيراد السلع المختلفة.

### رابعاً - بنوك الادخار والاستثمار.

هي البنوك التي تقدم الخدمات المصرفية التقليدية والحديثة في مجال الاستثمار، وذلك من خلال تجميع المدخرات والأموال من الأسواق العالمية بصفة خاصة والتعرف على فرص الاستثمار المتاحة طبقاً لأغراض التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة الجدوى

<sup>1</sup> - طلعت اسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 31، 32.

الاقتصادية للمشروعات وإنشاء وتأسيس الشركات والترويج لها والمساهمة في رؤوس أموالها.

#### خامسا - البنوك الإسلامية.

هي مؤسسات مصرفية لا تتعامل بالفائدة أخذاً أو عطاءً والالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية من ناحية نشاطه ومعاملاته المختلفة، وسنتطرق لها بالتفصيل في المبحث الثاني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الهادي الفضلي، معاملات البنوك التجارية، ط 1، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008، ص، ص: 30، 31.

## المبحث الثاني: مفهوم البنوك الإسلامية.

أصبحت البنوك الإسلامية حقيقة واقعة ليس في حياة الأمة الإسلامية فحسب ولكن في جميع أنحاء العالم، وذلك بسبب مساهمتها الفعالة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال الاعتماد على مبادئ الشريعة الإسلامية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف ونشأة وخصائص وأهداف البنوك الإسلامية.

### المطلب الأول: تعريف البنوك الإسلامية ونشأتها.

لقد تعددت تعريف البنوك الإسلامية وذلك بسبب تعدد آراء الكتاب والباحثين، كما مرت البنوك الإسلامية بمراحل مهمة أدت إلى تطورها وظهورها في شكلها الحالي.

**أولاً - تعريف البنوك الإسلامية:** من بين تعريف البنوك الإسلامية ما يلي:

**التعريف الأول:** «البنك الإسلامي هو مؤسسة مالية إسلامية تقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية، كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة على ضوء قواعد وأحكام الشريعة الإسلامية».<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** «البنك الإسلامي هو منظمة مالية ومصرفية واقتصادية واجتماعية، تسعى إلى جذب الموارد من الأفراد والمؤسسات وتعمل على استخدامها الاستخدام الأفضل مع أداء الخدمات المصرفية المتعددة، كما تعمل على تحقيق العائد المناسب لأصحاب رأس المال كما تساهم في تحقيق التكافل الاجتماعي في المجتمع وتلتزم بمبادئ ومقتضيات الشريعة الإسلامية».<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** «البنك الإسلامي هو مؤسسة تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية في طريقة توظيف الأموال، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس التعامل في حين أن البنوك الإسلامية

<sup>1</sup> - جمال لعمارة، البنوك الإسلامية، ط1، دار النبأ، بسكرة، 1996، ص48.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص86.

تعتمد على المضاربة في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذي يزاوله».<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: «البنك الإسلامي هو مؤسسة مالية تهدف إلى تجميع الأموال أو المدخرات من كل من لا يرغب في التعامل بالربا وتوظيفها في مجال النشاط الاقتصادي بما يتفق مع الشريعة الإسلامية».

### ثانيا - نشأة البنوك الإسلامية.

بعد الحرب العالمية الثانية حصلت العديد من الدول الإسلامية على استقلالها وصاحب ذلك تطور في الفكر الاقتصادي الإسلامي الذي انطلق من تحريم الإسلام للربا لقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ، وَاتَّقُوا النَّارَ الَّتِي أُعِدَّتْ لِلْكَافِرِينَ﴾.<sup>2</sup>

وأعيد النظر في الهياكل النقدية والمالية في الدول الإسلامية بشكل يلغي فيه نظام الفوائد، ويحل محله مبدأ المشاركة في الربح والخسارة، وأهم هذه المحاولات التي سبقت قيام البنوك الإسلامية ومهدت الطريق لقيامها ظهور المؤسسات المالية الاجتماعية التالية:

### ❖ بنك الادخار المحلي:

بدأت فكرة إنشاء هذا البنك على يد أحد رواد الاقتصاد الإسلامي الدكتور احمد النجار لتنتهي مبكرة عام 1967م بعد أربع سنوات من الممارسة، ولقد تمت التجربة تحت اسم " بنوك الادخار المحلية " في مصر بمحافظة الدقهلية بدلتا النيل، وبمدينة "ميت غمر" ظهر أول مصرف إسلامي للتنمية المحلية يقوم بتجميع المدخرات من صغار الفلاحين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup> - سورة آل عمران، الآية 131.

<sup>3</sup> - جمال لعمارة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

حيث يتم إنشاء فروع له في كل قرية أو حي، وتوظف هذه المدخرات في خدمة احتياجاتهم في مناطقهم<sup>1</sup>.

وبالرغم من أن هذه التجربة دامت أربعة سنوات إلا أنها حققت نجاحا كبيرا، ويتضح ذلك في زيادة عدد المدخرين وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) تطور عدد المدخرين والمبالغ المدخرة من سنة 1963 حتى شهر

فيفري 1965

| السنة     | عدد المدخرين | المبالغ المدخرة (الإيداعات بالجنيه) |
|-----------|--------------|-------------------------------------|
| 1964 1963 | 17560        | 40944                               |
| 1964      | 30404        | 192135                              |
|           | 151998       | 879570                              |
| 1965      | 251152       | 1828357                             |

المصدر: أحمد النجار، المدخل إلى النظرية الاقتصادية في المنهج الإسلامي، ط2، دار الفكر، بيروت، 1974، ص: 271.

المطلب الثاني: خصائص البنوك الإسلامية.

للبنك الإسلامي خصائص تميزه عن غيره من البنوك الأخرى، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

<sup>1</sup> - نصر الدين سلمان، أزمة النظام المالي والمصرفي الدولي وبديل البنوك الإسلامية، الملتقى الدولي الثاني حول الأزمة المالية الراهنة والبدايل المالية والمصرفية، المركز الجامعي بخميس مليانة، أيام 5، 6 ماي 2009، ص1.



- 1- البنوك الإسلامية تؤدي جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية من تمويل وتسيير للمبادلات وجذب للودائع وتحويل الأموال وصرف وتحصيل كل العمليات البنكية.<sup>1</sup>
- 2- استبعاد التعامل بأسعار الفائدة، فالاعتقاد الأساسي للبنك الإسلامي هو المشاركة في الربح والخسارة حيث جعل رأس المال شريكا مع العمل في تحمل نتائج العمليات الإنتاجية لان الله عز وجل أنذر بمحق فوائد الربا بقوله تعالى: ﴿يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُزِيلُ الصَّدَقَاتِ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ﴾.<sup>2</sup>
- 3- البنوك الإسلامية لا تقدم قروضا نقدية بل تقدم تمويلا عينيا، أي مرور التمويل دائما من خلال سلع وخدمات تنتج أو تتداول، وذلك لان البنوك التقليدية تعتمد في اقتراضها على ما يسمى بالقدرة الائتمانية للمقترض لكن البنوك الإسلامية بوصفها الإسلامي يتطلب منها أن تخطو خطوة إضافية تزيد على اشتراط القدرة على الوفاء، فتمويل البنوك الإسلامية يشترط أن يكون التمويل مخصصا لمشروع إنتاجي يقدم خدمات للناس أو ينتج لهم سلعا.<sup>3</sup>
- 4- البنوك الإسلامية ترتبط مع عملائها سواء كانوا أصحاب حسابات استثمارية أو ادخار أو مستخدمين لهذه الموارد بعلاقة مشاركة ومتاجرة.
- 5- ربط التنمية الاقتصادية بالتنمية الاجتماعية، والأصل في هذه الخاصية أن البنك الإسلامي ينطلق من تصور الإسلام ومنهجه الخاص، والإسلام دين وحدة لا تتفصل فيه الجوانب المختلفة للحياة بعضها عن البعض الآخر، والاهتمام بالنواحي الاجتماعية أصل من أصول هذا الدين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للصيرفة الإسلامية، مذكرة لنيل درجة ماجستير، تخصص الاقتصاد الإسلامي، جامعة مصر الدولية، 2006، ص: 15.

<sup>2</sup> - سورة البقرة، الآية: 267.

<sup>3</sup> - نصر الدين سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>4</sup> - رشاد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، ط 1، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 117.

6- وجود المصفاة الأخلاقية في اختيار المشروعات، ولذلك لم نجد في البنوك الإسلامية أي تمويل لصناعة الخمر أو غير ذلك من المواد الضارة، وهذه الخاصية نشأت من الالتزام الشرعي لهذه البنوك.

7- خضوع المعاملات المصرفية في البنوك الإسلامية لقاعدة الغنم بالغرم\*، إذ لو تعاقد شخص مع آخر في معاملة ما دون أن يتحمل أية خسارة وأن يكون له الربح فقط، فيكون ذلك العقد باطلا لأنه يخالف حكم الإسلام ومنطق العدالة، وعليه فإن علماء المصارف الإسلامية جعلوا من تلك القاعدة أساسا لتطبيق مبدأ المشاركة في الربح والخسارة كبديل لسعر الفائدة في النظام المصرفي التقليدي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف البنوك الإسلامية.

هناك جملة من الأهداف التي يسعى البنك الإسلامي لتحقيقها وهذه الأهداف تتبع من كون البنك ممثلا عن أصحابه، فرب المال بحاجة إلى تحقيق عائد على أمواله والمضارب عاملا في أموال المودعين لديه يسعى لتحقيق عائد من عمله وعلى أموالهم، ومن كونه متخصصا في النشاطات والأعمال المالية المصرفية المختلفة، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1- تحريك الطاقات الكامنة في المجتمع للوصول بها إلى أقصى إنتاجية ممكنة وذلك بما يكفل التغيير المنشود في الشرع، ولا شك أن تحريك الطاقات الكامنة في المجتمع أيا كان نوع هذه الطاقات سواء كانت بشرية أو مادية أو غيرها، فإنه نوع من التغيير في المجتمع الذي تنتشه البنوك الإسلامية كهدف من أهداف الشرع الإسلامي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عيشوش عبود، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الإسلامي، جامعة باتنة، 2009، ص، ص: 12، 13.

<sup>2</sup> - فليح حسن خلف، البنوك الإسلامية، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 96.

\* - قاعدة الغنم بالغرم وتعني اقتسام الربح والخسارة بين الطرفين.

2- تنمية وتثبيت القيم العقائدية والخلق الحسن والسلوك السوي لدى العاملين والمتعاملين مع البنك الإسلامي، وذلك لتطهير هذا النشاط من الفساد لقوله تعالى: ﴿أَفَمَنْ أُسِّسَ بُنْيَانُهُ عَلَى تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أُسِّسَ بُنْيَانُهُ عَلَىٰ شَفَا جُرُفٍ هَارٍ فَانْهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ﴾<sup>1</sup>.

3 - تنمية الوعي الادخاري وتشجيع الاستثمار وعدم الاكتناز وذلك بإيجاد فرص وصيغ للاستثمار تتناسب مع الأفراد والمؤسسات المختلفة.

4 - توفير رؤوس الأموال اللازمة لأصحاب الأعمال من أفراد ومؤسسات لأغراض تمويل المشروعات الاقتصادية على أن يتم هذا التمويل طبقاً لأحكام الشريعة بالنسبة للمعطي والآخذ.

5 - إيجاد التنسيق والتعاون والتكامل بين الوحدات الاقتصادية داخل المجتمع والتي تسير على أحكام الشريعة الإسلامية.

6 - المساعدة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لشعوب الأمة الإسلامية بكافة السبل المشروعة ودعم التعاون الإسلامي وتحقيق التكافل الاجتماعي<sup>2</sup>.

7 - يعمل البنك على الارتقاء بحاجات الأفراد وإشباعها من حيث تقديم الخدمات المصرفية التي تتوافق مع احتياجاتهم الحقيقية ومع معتقداتهم الدينية، وبالتالي تضمن لهم الإشباع المادي والمعنوي في نفس الوقت.

8 - تحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول الإسلامية، وذلك عن طريق بلورة أحكام الشريعة الإسلامية في العمل المصرفي واقعياً.

<sup>1</sup> - سورة التوبة الآية: 109.

<sup>2</sup> - فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص 97.

**المبحث الثالث: موارد واستخدامات وتحديات البنوك الإسلامية.**

تعتمد البنوك الإسلامية في ممارسة نشاطاتها على أكمل وجه على موارد متعددة، كما أنها تستخدم هذه الموارد في عدة استخدامات بالرغم من أنها تواجه تحديات متعددة.

**المطلب الأول: موارد البنوك الإسلامية.**

تتعدد موارد البنوك الإسلامية فمنها موارد داخلية وأخرى موارد خارجية.

**أولاً- الموارد الداخلية للبنوك الإسلامية: وتتمثل فيما يلي:**

**1- رأس المال:** وهو عبارة عن مجمل قيمة الأموال التي يتحصل عليها البنك من أصحاب المشروع عند بداية تكوينه، والشرع الإسلامي يشترط أن يكون رأس المال حاضراً عند تأسيس المشروع ولا يجوز أن يكون ديناً، ويعتبر رأس المال نسبة ضئيلة بالنسبة لمجموع الأموال التي يستخدمها البنك سواء كان تجارياً أو إسلامياً لأن القدر الأكبر من المال يأتي عن طريق الودائع بأشكالها المختلفة.<sup>1</sup>

**2- الاحتياطات:** وهي مجموع الأرباح المحتجزة (غير موزعة على المساهمين) بغية تعزيز المركز المالي للبنك والمحافظة عليه وضمان سلامة رأس المال، وتأخذ الاحتياطات في البنوك الإسلامية عدة أشكال وهي كما يلي:<sup>2</sup>

**2-1- احتياطي ضمان قيمة الودائع الثابتة والحسابات الجارية:** ويكونه البنك لمواجهة حالات أي تغير سلبي في قيمة الودائع لديه.

**2-2- احتياطي موازنة الأرباح المحققة.**

**ثانياً- الموارد الخارجية للبنوك الإسلامية: وتتمثل فيما يلي:**

**1- الودائع:** تعتبر الودائع من أهم الموارد الخارجية في البنوك الإسلامية، وهي تأخذ عدة أشكال من أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فادي محمد الرفاعي، المصارف الإسلامية، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2004، ص 17.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 17.

**1-1- الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية):** وهي المبالغ التي يضعها صاحبها في المصرف الإسلامي ويحق له سحبها كاملة أو جزءا منها في أي وقت شاء سواء أكان السحب نقدا أو عن طريق استعمال الشيكات أو أوامر التحويلات المصرفية لعملاء آخرين.

**1-2- الودائع الادخارية (التوفير):** وهي المبالغ التي يضعها المودع في المصرف ويحق له سحبها كاملة متى شاء ويعطى أصحابها فائدة كل هذا في البنوك التقليدية أما البنوك الإسلامية تشارك ودائع التوفير في الاستثمار وتوزع عليها الأرباح والخسائر كالودائع الثابتة إلا أنه لا يلزم العميل أخبار المصرف بالسحب المسبق وإنما إذا قام بالسحب الجزئي فإن الجزء المسحوب لا يشارك والجزء المتبقي يحصل على نصيبه من الأرباح والخسائر.

**1-3- الودائع الاستثمارية:** وهي ودائع يضعها أصحابها بقصد الربح والنماء لأموالهم وتنقسم إلى نوعين:

**أ- الإيداع على التفويض:** حيث يودع العميل المبلغ في المصرف الإسلامي عن طريق فتح حساب الاستثمار باسمه ويخول المصرف باستثمار هذا المبلغ في أي من المشروعات التي يراها المصرف الإسلامي مناسبة من الناحية القانونية والشرعية سواء محليا أو خارجيا ويكون هذا الحساب لآجال مختلفة ولا يجوز لصاحب الوديعة أن يقوم بسحبها أو جزء منها قبل نهاية الآجال المحددة لذلك.

**ب - الإيداع بدون تفويض:** طورت المصارف الإسلامية نظاما آخر للودائع، حيث يخصص المودع مجالات استثمار وديعته لمشروع استثماري معين أو قطاعا معينا صناعيا أو تجاريا أو زراعيا أو خدميا أو غير ذلك، وعليه فإن الوديعة المخصصة ترتبط من حيث مدتها بمدة المشروع إلا أنه ليس هناك ما يمنع من تطبيق فكرة المشاركة المتتالية على السلة المخصصة بحيث يمكن المودعين بعد بداية المشروع والخروج منه قبل التصفية المشاركة في النتيجة النهائية للمشروع ربحا أو خسارة.

**2- موارد الصناديق:** هناك عدة أنواع من الصناديق في البنوك الإسلامية تجمع فيها حصيلة مالية كبيرة تعتبر مصدرا من مصادر الأموال الخارجية سواء كانت هذه الصناديق خاصة أو صناديق موضوعة تحت رقابة البنك الإسلامي.

**3- الهبات والتبرعات:** تعتبر الهبات والتبرعات مصدرا من مصادر الأموال الخارجية للبنك الإسلامي سواء تقدم بها الأفراد أم جماعات وسواء كانت لغرض معين أم لصالح العام من المسلمين.

#### 4- صندوق الزكاة:<sup>1</sup>

هي مؤسسة تهدف إلى إحياء فريضة الزكاة وترسيخها في أذهان المسلمين وفي معاملاتهم وتحقيق مجتمع التكامل والتراحم والوقوف إلى جانب أهل الفقر والحاجة عن طريق مجموعة من الوسائل والممارسات سعيا لتحقيق أهداف الزكاة التي شرعت لأجلها.

#### المطلب الثاني: استخدامات البنوك الإسلامية.

تعتمد البنوك الإسلامية في توليد التدفقات النقدية الايجابية أو المنافع الاقتصادية قصد تمويل مشاريعها الاستثمارية الحالية والمستقبلية على أدوات متعددة تمثل استخدامات البنوك الإسلامية منها أدوات الهامش المضمون والمشاركة.

**أولا - أدوات الهامش المضمون:** وتتمثل فيما يلي:

##### 1-بيع السلم:

**1-1-تعريف بيع السلم:** بيع السلم هو بيع أجل بعاجل، فالأجل هو السلعة المباعة

الموصوفة في الذمة والعاجل هو ثمن هذه السلعة.<sup>2</sup>

**1-2-أركان صحة عقد بيع السلم:** وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فادي محمد الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> - محمد نضال الشعار، أسس العمل في المصرف الإسلامي والتقليدي، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 45.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 45.

- أ- **الصيغة:** وهي الإيجاب والقبول، ويشترط في صيغة بيع السلم.
- ب- **العاقدان:** وهما المسلم إليه (البائع) والمسلم (المشتري)، ويشترط في العاقدين الأهلية وتعني صلاحية الشخص لصدور الأقوال منه على وجه يعتد به شرعا.
- ت- **المحل:** وهما رأس المال والسلعة حيث يشترط في كلاهما أن يكونا معلومين، فمثلا يشترط في المسلم فيه أن يعلم مقدارها (الوزن، الكيل، العدد) وصفتها (جيدة، رديئة) ونوعها (أمريكي، فرنسي، جزائري... الخ).

### 1-3- شروط صحة عقد بيع السلم: وتتمثل فيما يلي: <sup>1</sup>

- أ- يشترط أن يكون رأس مال السلم معلوماً وان يعجل تسليمه إلى البائع.
- ب- يشترط في المبيع أن يكون قابلاً للتسليم في الأجل المحدد له وإلا اعتبر عقد بيع السلم باطلاً.

ج- لا يصح السلم في الأراضي والعقارات لأن وصفها يستدعي بيان موقعها أي تعيينها.

د- ينبغي أن يكون أجل السلم معلوماً، كما يشترط ذكر مكان تسليم السلعة.

### 1-4- الخطوات العملية لبيع السلم: يمكن إجمال خطوات بيع السلم فيما يلي: <sup>2</sup>

- أ- **كتابة عقد بيع السلم:** يدفع المصرف ثمن البضاعة عند كتابة العقد، وبذلك يستفيد البائع في تغطية حاجته إلى الأموال ويلتزم البائع بدوره بتسليم السلعة الموصوفة في الأجل المتفق عليه.

ب- **تسليم وتسلم السلعة في الأجل المحدد:** يواجه المصرف هنا حالات عدة:

- تسلم المصرف السلعة في الأجل المحدد ومن ثم القيام بتصريفها على عاتقه ببيع عاجل أو آجل.

- توكيل المصرف البائع ببيع السلعة وتسليمها للمشتري نيابة عنه بعد تمكين المصرف من تسلمها (القبض الحكمي) لقاء أجر متفق عليه أو بالمجان.

✓ يمكن أن يكون بيع السلعة إلى المشتري على أساس وعد مسبق منه بشرائها.

<sup>1</sup> - محمد الزحيلي، المصارف الإسلامية، ط2، دار المكتبي، دمشق، 1997، ص32

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص32

**ت - دفع ثمن السلعة:** يوافق المصرف أو وكيله (البائع بالسلم) على بيع السلعة بيعاً معجل السداد أو مؤجله بسعر أعلى من ثمن شرائها سلماً، أما المشتري فيوافق على الشراء ويقوم بدفع الثمن حسب ما هو متفق عليه.

#### 1- 5- أنواع بيع السلم: بيع السلم نوعان بيع السلم الموازي وبيع السلم مع توكيل الغير.<sup>1</sup>

**أ - بيع السلم الموازي:** يعقد المسلم إليه سلماً مستقلاً مع طرف ثالث للحصول على سلعة مواصفاتها مطابقة للسلعة المتعاقد على تسليمها في السلم الأول ليتمكن من الوفاء بالتزامه فيه، وفي هذه الحالة سيكون البائع في السلم الأول مشترياً في السلم الثاني وبالمثل يقوم المسلم بعقد سلم موازي مستقل مع طرف ثالث لبيع سلعة مطابقة في مواصفاتها للسلعة التي اشتراها بعقد السلم الأول وفي هذه الحالة يكون المشتري في السلم الأول بائعاً في السلم الثاني، وفي كلتا الحالتين لا يجوز ربط عقد سلم بعقد سلم آخر بل يجب أن يكون كل واحد منهما مستقلاً عن الآخر في جميع حقوقه والتزاماته، وعليه فإن أحل الطرفين في عقد السلم الأول بالتزامه لا يحق للطرف الآخر (المتضرر بالإخلال) أن يحيل ذلك الضرر إلى من عقد معه سلماً موازياً سواء بالفسخ أو تأخير التنفيذ.

**ب- بيع السلم مع توكيل الغير ببيع السلعة:** من التطبيقات المعاصرة لعقد السلم قيام المصرف الإسلامي بشراء البضاعة على أساس عقد السلم ثم يقوم بتوكيل جهة ما قد يكون البائع نفسه أو غيره ليتولى التصرف بالنيابة عنه بسعر يحدده المصرف الإسلامي، ويقتضي تطبيق هذا الأسلوب أن يختار المصرف الإسلامي بعناية السلع التي سيتعامل بها حيث تكون مما تقبل التخزين مدة ملائمة مع تحديد سعر شراء المصرف الإسلامي لها كما يراعي في ذلك نفقات التخزين ونحوها من التكاليف وكذا تقلبات الأسعار المعتادة في تلك السلعة.

وعلى هذا الأساس فإن المصرف الإسلامي في الوقت الذي يدخل فيه عقد السلم لشراء السلم يدخل بعقود مع الوسطاء الموزعين لتلقي السلع نيابة عنه وتخزينها لديهم ثم يبيعها لحساب المصرف الإسلامي، ويمكن للمصرف الإسلامي أن يتفق مع أولئك الوسطاء

<sup>1</sup> - محمد الزحيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.



على أن يبيعوا السلع لأجل مع أخذ الضمانات اللازمة وبذلك يكون المصرف الإسلامي قد استخدم أمواله في تمويل شراء السلع سلماً بأسعار منخفضة نسبياً ثم بيعها بعد قبضها لأجل بأسعار مرتفعة نسبياً.

## 2- المربحة: <sup>1</sup>

**2-1- تعريف المربحة:** المربحة هي أن يقوم المصرف الإسلامي بشراء السلعة التي يحتاجها السوق بناء على دراسة أحوال السوق أو بناء على وعد بالشراء يتقدم به أحد عملائه يطلب فيه من المصرف شراء سلعة معينة أو إستادها من الخارج مثلاً على أن يعلن البنك قيمة الشراء مضافاً إليها مبلغ معين من الربح، أي أن البنك والعميل يتفقان على نسبة معينة من الربح تضاف إلى التكلفة الإجمالية للسلعة قصد الوصول إلى سعر البيع ثم يتفقان بعد ذلك على طريقة السداد وكذلك مكان وشروط تسليم السلعة.

## 2-2- شروط صحة المربحة: لصحة عقد المربحة يجب توفر بعض الشروط بالإضافة

إلى الشروط العامة المتعلقة بالعقد (الأهلية، المحل، الصيغة) والتي تتمثل فيما يلي:

أ- أن يكون الثمن معلوماً للمشتري الثاني (العميل)، لأن المربحة بيع بالثمن الأول مع زيادة بنسبة كهامش ربح.

ب- أن يكون عقد البيع الأول صحيحاً، فإن كان فاسداً لا تتم عملية المربحة.

ج- أن يكون الشيء محل المربحة حاضراً يراه أو قد رآه وتعرف على مقدار الثمن الأصلي وكذلك مقدار الزيادة والثمن الثاني.

د- يجب أن يكون رأس المال من المثليات كالمكيلات والموزونات والعدييات المتقاربة.

هـ- أن لا يكون الثمن في العقد الأول مقابل بجنسه من أموال الربا فإن كان كذلك بأن يشتري المكيل أو الموزون بجنسه مثلاً بمثل فلا يصح بيعه مربحة.

<sup>1</sup> مصطفى كمال السيد طابيل، القرار الاستثماري في البنوك الإسلامية، ط2، مطابع غباشي، طنطا، 1999، ص: 201.

### 3-الإجارة:

**3-1-تعريف الإجارة:** يقصد بالإيجار عمليات تشغيل الأموال خارج نطاق البيع والشراء

بحيث يكون محل هذه العمليات هو بيع المنفعة دون التصرف بالعين.

ويتميز الإيجار بأنه يتيح التمتع بمنفعة الأصول دون الحاجة إلى امتلاكها فعلياً،

وبالتالي فهو لا يتيح انتقال ملكية العين وإنما ملكية المنفعة.

**3-2-أقسام الإجارة:** ينقسم الإيجار إلى نوعين أساسيين:

**أ- الإجارة على الأعمال:** وهي الإجارة التي تعقد على أداء عمل معلوم لقاء أجر محدد

ويأخذ هذا الأسلوب صورتين اثنتين:

✓ **الإجارة الخاصة:** وهي حالة الأجير الذي يعمل لدى مستأجره دون أن يكون له حق

العمل عند غيره طيلة فترة الإيجار.

✓ **الإجارة المشتركة:** وهي حالة الأجير الذي يعمل لعامة الناس، ولا يجوز أن يمنعه

المستأجر من العمل لدى الغير.

**ب - الإجارة على المنافع:** وهي الإجارة التي تقع على الأعيان بحيث يقدم مالك العين

منفعتها للاستفادة منها لقاء عوض معلوم، وتستخدم البنوك الإسلامية أسلوب الإجارة على

المنافع في عملياتها الاستثمارية، وتحت هذا الأسلوب يأتي نوعان من الإجارة يشيع

استخدامهما من قبل البنوك وهما كما يلي:

• **الإجارة التشغيلية:** يقوم البنك الإسلامي وفق هذه الإجارة باقتناء وحيازة الموجودات

والممتلكات المختلفة التي تلبي حاجات جمهور الزبائن والعملاء ويعمد البنك الإسلامي

إلى تأجير هذه الموجودات إلى من يرغب بالانتفاع منها تشغيلياً واستيفاء هذه المنافع

خلال مدة معينة يتفق عليها وفي نهاية هذه المدة يسترد البنك الإسلامي حيازة تلك

الموجودات، ويمكن أن يعيد البنك الإسلامي تاجريها ثانية إلى مستخدم جديد يرغب

بالانتفاع من حيازتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد نضال الشعار، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

كما يتحمل البنك الإسلامي بذلك مخاطرة انخفاض الطلب على هذه الموجودات نتيجة حدوث تغيرات جديدة في سوق المنافع المتولدة منها أو في كفاءة العمل الجديد من هذه الموجودات بفعل التطور التقني السريع، وتنقسم الإجارة التشغيلية إلى شكلين:

✓ **الإجارة المعينة:** وهي إجارة محلها عين موجودة محددة بالإشارة إليها أو بأي وسيلة نميزها مثل العقارات والمباني.

✓ **الإجارة الموصوفة في الذمة:** وهي إجارة واردة على منفعة محددة بمواصفات يتفق عليها مع التزامها في الذمة، مثل السيارة غير المعينة ولكن الموصوفة بشكل دقيق.

وهناك العديد من الخطوات التي تمر بها الإجارة التشغيلية وهي:

★ **عقد شراء المعدات:** يقوم البنك بشراء الموجودات بعد دراسة وتقييم السوق، ويؤدي الثمن للبائع حسب العقد الثنائي بينهما.

★ **عقد الإجارة الأولى:** يسوق البنك مجوداته التي اشتراها على سبيل الإجارة التشغيلية بين جمهور زبائنه وعملائه وعندما يجد المستأجر المناسب يتعاقد معه ويسلمها إليه مقابل عوض يحدده ويتفق عليه بين الطرفين.

★ **عقد الإجارة الثانية:** بعد أن يستعيد البنك معداته يقوم بالبحث عن مستأجر جديد يحتاج للانتفاع من تلك المعدات فيؤجرها له لفترة جديدة محددة.

• **الإجارة المنتهية بالتمليك:** تعرف الإجارة التملكية بأنها عملية الإيجار التي تنتهي بتملك المستأجر للعين المؤجر، وهي تعتبر من الأساليب المستحدثة التي طبقتها المصارف الإسلامية إذ أنها تتميز على عكس الإجارة التشغيلية بعدم رغبة المصرف بشراء الأصول والممتلكات التي سيعمل على إيجارها، وإنما تنطلق عملية شراء تلك الأصول تجاوبا مع طلب احد عملاء المصرف الإسلامي لتملك احد الأصول عن طريق الإيجار المنتهي بالتمليك وبالتالي يتم نقل ملكية الأصول المؤجرة في نهاية فترة الإجارة من المصرف الإسلامي المؤجر إلى العميل المستأجر بناء على وعد بذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الزحيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

### 3- 3- شروط صحة الإجارة: يشترط لصحة الإجارة توفر الشروط التالية:<sup>1</sup>

- أن تكون منافع العين مباحة شرعا.
  - أن تكون العين مما يبقى بعد استيفاء المنافع منها.
  - أن تكون العين المؤجرة مقدورا على تسليمها.
  - أن تشمل العين على المنافع المعقود عليها.
  - أن تكون المنفعة معلومة عند التعاقد علما تنتفي معه الجهالة.
- ثانيا - المشاركات: وتتمثل فيما يلي:**

#### 1- المضاربة:

**1-1- تعريف المضاربة:** المضاربة هي عقد شراكة في الربح بمال من جانب وعمل من جانب آخر، أي أنها تقوم على دفع مال من الطرف الأول إلى الطرف الثاني ليتاجر به ومن ثم تقاسم الربح بينهما.<sup>2</sup>

وتقوم المضاربة في جوهرها على تلاقي أصحاب المال وأصحاب الخبرة والإدارة، بحيث يقدم كلا الطرفين المال والخبرة من أجل تحقيق الربح الحلال الذي يقسم بين الطرفين وفق نسب يتفق عليها.

والمضاربة هي عقد بين طرفين يبذل أحدهما فيه ماله ويسمى - رب المال - ويبذل الآخر جهده ونشاطه وما يستطيع من وسائل الاستثمار في هذا المال ويسمى - المضارب - على أن يكون ربح ذلك بينهما على حسب ما يشترطان، فإذا ربحت الشركة كان الربح بينهما وإذا خسرت الشركة فإن هذه الخسارة تكون على صاحب المال ولا يتحمل المضارب منها شيئا ما دام لم يخن ولم يقصر وكان نصيبه في الخسارة ضياع جهده وكده طوال مدة العمل في رأس المال وعند حدوث العكس فإنه يضمن الخسارة أي يكون ملزما بردها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص: 15.

<sup>2</sup> - محمد نضال الشعار، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

<sup>3</sup> - حسن عبد الله الأمين، الودائع المصرفية النقدية واستثمارها في الإسلام، ط1، دار الشروق بجدة، المملكة العربية السعودية، 1985، ص: 84.

**1-2- شروط صحة المضاربة:** للمضاربة شروط لا بد من مراعاتها حتى تصح المضاربة وهي:<sup>1</sup>

**أ- شروط رأس المال:** وتتمثل فيما يلي:

- أن يكون رأس المال معلوم المقدار، لأن جهالته تؤدي إلى جهالة الربح ومعلومية الربح شرط لصحة المضاربة.
- أن يكون مال المضاربة عند التعاقد عينا حاضرا في حيازة صاحب المال لا دينا في ذمة المضارب حتى يكون المالك قادرا على تسليمه مباشرة للمضارب.
- تسليم رأس المال إلى المضارب لأنه أمانة، فلو اشترط بقاء يد المالك على المال فسدت المضاربة.
- أن يكون رأس المال من النقود المضروبة ذهباً أو فضة أو من النقود الرائجة مثل العملات والأوراق التجارية، فلا يجوز أن يكون عروضاً أو سلعا لأن أسعارها قد تتقلب مما يؤدي إلى المنازعات بين صاحب المال والمضارب.

**ب- شروط الربح:** وتتمثل فيما يلي:

- أن يكون مقداره معلوماً، لأن جهالته تفسد العقد.
- أن تكون حصته شائعة لكل من المضارب ورب المال.

**ج - شروط العمل:** وتتمثل فيما يلي:

- يجوز لصاحب المال أن يشترط على المضارب أن لا يسافر بالمال ولا يتاجر فيه إلا ببلد بعينه أو نوع معين، أو لا يعامل إلا رجلاً بعينه.
- أن لا يضيق صاحب المال على العامل.

**1-3- خطوات المضاربة:** وتتمثل فيما يلي:

- أ- تكوين مشروع المضاربة:** يقدم البنك رأس المال اللازم للمشروع ويأخذ بذلك صفة رب المال، فيما يقدم المضارب خبرته وجهده ووقته لاستثمار هذا المال لقاء حصوله على حصة من الربح يتفق عليها بين الطرفين.

<sup>1</sup> - مصطفى كمال السيد طایل، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

ب- نتائج المضاربة: يحسب الطرفين النتائج المتولدة عن عملية الاستثمار ويقتسما الأرباح في نهاية فترة المضاربة.

ت- تسديد رأس مال المضاربة: في حالة اتفاق الطرفين على توزيع الأرباح في نهاية فترة المضاربة يستعيد البنك الإسلامي رأس مال المضاربة الذي قدمه قبل أن يتم تقاسم الأرباح بين الطرفين.

ث- توزيع الثروة الناتجة عن المضاربة: يتحمل صاحب المال (البنك) الخسائر في حالة وقوعها ما لم تكن ناتجة عن إهمال أو خرق للشروط من قبل المضارب، أما الأرباح فهي توزع بين الطرفين حسب الاتفاق.

والشكل التالي يوضح خطوات المضاربة.

## 2- المساقاة:<sup>1</sup>

2-1- تعريف المساقاة: المساقاة هي ذلك النوع من الشركات التي تقوم على أساس بذل الجهد من العامل في رعاية الأشجار المثمرة وتعهدها بالسقي والرعاية على أساس أن يوزع الناتج من الثمار بينهما بحصة نسبية متفق عليها.

### 2-2- شروط المساقاة: وتتمثل فيما يلي:

✓ أن تكون على شجر معلوم بالرؤية أو بالصفة التي لا تختلف معها، وذلك حتى لا يكون عقد على مجهول.

✓ أن يعقد العقد قبل بدأ صلاح الثمر، لأن الثمر بعد بدأ صلاحه لا يحتاج إلى عمل والعامل في المساقاة إنما يستحق نصيبه بالعمل.

✓ الاتفاق على المدة إذ لا يجوز أن تبقى مجهولة منعاً للغرر.

✓ الاتفاق على تقسيم الناتج، وأن يكون نصيب كل منها جزءاً شائعاً كالنصف أو الثلث أو الربع ولا يصح أن تكون الأجرة من غير الثمر.

<sup>1</sup> - عدنان خالد التركماني، السياسة النقدية والمصرفية في الإسلام، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1998، ص: 45.

### 3- المزارعة:

**3-1- تعريف المزارعة:** المزارعة هي تقديم الأرض لمن يزرعها ويعمل فيها مع اقتسام الطرفين لغلتها من الزرع، وبذلك تتحقق مصلحة كل من صاحب الأرض والمزارع فقد لا يتمكن مالك الأرض من زرعها والعناية بها وقد لا يجد صاحب الخبرة والمهارة الأرض والزرع اللازمين لممارسة خبرته.<sup>1</sup>

**3-2- شروط المزارعة:** هناك مجموعة من الشروط التي تؤطر العمل وفق أسلوب المزارعة نذكر منها:<sup>2</sup>

أ- يشترط في الأرض أن تكون قابلة للزراعة، كما يشترط أن يكون ما سيزرعه المزارع فيها معلوما لصاحب الأرض.

ب- يشترط بيان نوع البذر الذي سيبذر في الأرض لتتميته.

✓ ينبغي أن تكون مدة الزراعة معلومة وكافية لتنمية الزرع وحصول كل من الطرفين على حصته.

✓ يشترط اشتراك الطرفين في ناتج المزارعة وأن تكون حصة كل منهما نسبة شائعة فلا يصح اشتراط أحد الطرفين لقدر معلوم مقطوع من الناتج.

✓ يشترط أن يقسم ناتج الأرض بين الطرفين بالنسبة التي يتفقان عليها، وإذ لم تخرج الأرض شيئاً فلا يحصل لأي من الطرفين شيئاً وبذلك يخسر المزارع ويخسر صاحب الأرض.

✓ يشترط أن يلتزم المزارع بالقيام بكل عمل يحتاج الزرع إليه للنماء، وأما الآلات والبذور فيقدمها أحد الطرفين ويزاد في حصته من الناتج لان ذلك ليس من عمل المزارعة.

### 3-3- المراحل التي تمر بها المزارعة: وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

أ- تكوين مشروع المزارعة: حيث يدفع صاحب الأرض أرضه إلى المزارع.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 45.

<sup>2</sup> عدنان خالد التركماني، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 45، 46.

<sup>3</sup> - عدنان خالد التركماني، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 45، 46.

ب- نتائج المزارعة: بعد زرع الأرض ينتظر الطرفان ما قد تخرجه الأرض لاقتسام الناتج.

ج- إعادة الأرض إلى صاحبها: يستعيد صاحب الأرض أرضه عند نهاية عقد المزارعة كما يمكن الاتفاق مع صاحب الأرض على تجديد عقد المزارعة.

د- توزيع الثروة الناتجة: إذا قدمت الأرض ناتجا بعد زراعتها يقسم الناتج بين الطرفين وفق نسبة يتفقان عليها.

#### 4-المشاركة:

4-1- تعريف المشاركة: المشاركة هي تقديم البنك والعميل المال بنسب متساوية أو متفاوتة بغية إنشاء مشروع جديد أو المساهمة في مشروع قائم، بحيث يصبح كل واحد منهما ممتلكا لحصة في رأس المال بصفة دائمة أو متناقصة ومستحقا لنصيبه من الأرباح وتقسم الخسارة على قدر حصة كل شريك في رأس المال ولا يصح اشتراط عكس ذلك.<sup>1</sup>

4-2- عقود المشاركة: يندرج ضمن عمليات المشاركة مختلف أنواع شركات العقود والتي يقسمها البنك الإسلامي إلى الأنواع التالية:

أ- شركة الأعمال: وهي عقد يتفق بموجبه طرفان أو أكثر على الدخول في عمل من الأعمال (كالتجارة أو الصناعة أو الزراعة أو أي حرفة أخرى) والاشتراك في جميع ما يترتب عليه بما فيها الربح بينهم على أساس نسبة يتفق عليها بينهم.

ب - شركة الوجوه: وهي عقد يتفق بموجبه طرفان أو أكثر على أن يشتروا بسمعتهم لها وبضائع بالدين على أن يقسم بينهم ما يتحصل من عمليات الاتجار مهما كانت النتيجة.

ج - شركة الأموال: وهي عقد يتفق بموجبه طرفان أو أكثر على الاشتراك في الأموال للعمل فيها ومن ثم تقسيم ما يتحصل من عملية المتاجرة من ربح وفق نسب معلومة يتفقون عليها ويتحملون ما يقع من خسائر وفق حصصهم في رأس المال، ونجد في هذه الشركة نوعين:

2- محمد نضال الشعار، مرجع سبق ذكره، ص65.



- **شركة المفاوضة:** يقدم فيها الشريكان أو الشركاء جميع ما يملكونه من أموال.
- **شركة العنان:** ويقدم فيها الشركاء جزءا من أموالهم، وتعتبر شركة العنان أنسب لعمل البنوك الإسلامي إذ تمكنها من المشاركة في مشاريع قائمة أو مستقلة وتفويض الشريك أو الشركاء بالقيام بجميع المهام الاستثمارية.
- 3-4 - **أشكال المشاركة:** تنقسم المشاركة بحسب النشاط الاقتصادي المتفق عليه إلى نوعين:

أ- **المشاركة الدائمة:** ويقصد بها قيام البنك الإسلامي بالاشتراك مع طرف أو أكثر في مشروع تجاري معين (مصنع، منشأة، مزرعة)، وذلك عن طريق التمويل في المشروع المشترك، ويستحق كل طرف اقتسام ما يتولد المشروع وفق نسب متفق عليها. كما يقصد بالمشاركة الدائمة البقاء والاستمرار في الشركة دون نية الخروج منها، إلا بانتهائها أو فسخها أو استنفاد أغراضها، وغالبا ما تترك البنوك للشركاء حرية العمل وإدارة المشروع، وتحفظ هي بحق المتابعة والمحاسبة وغير ذلك.

- **الضوابط الشرعية للمشاركة الدائمة:** وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
  - ✓ يشترط في رأسمال الشراكة معلوما ومتاحا يمكن التصرف فيه.
  - ✓ لا يشترط التساوي لحصص الشركاء في رأس المال، بل يجوز التفاضل في النسب بين الشركاء.
  - ✓ يشترط أن يكون رأس المال من النقود والأثمان.
  - ✓ لا يجوز أن ينص العقد على منع أحد الشركاء من العمل في المشروع.
  - ✓ لا يصح الاتفاق على تحمل الخسارة بنسب لا تتفق مع حصة كل شريك، وإنما تكون الخسارة على كل شريك حسب حصته في رأس مال المشروع.
  - ✓ يحق لأحد الشركاء أن يطلب فسخ العقد متى شاء شريطة أن يكون ذلك بعلم الشركاء.

1- محمد نضال الشعار، مرجع سبق ذكره، ص 65.

• خطوات المشارك الدائمة: وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ الاشتراك في رأس مال المشروع: يقدم البنك جزءا من رأس المال باعتباره مشاركا ويترك مسؤولية إدارة المشروع للعميل المشارك.

✓ نتائج العمل في المشروع: قد يحقق المشروع نتائج ايجابية (أرباحا) أو سلبية (خسائر) أو قد لا يحقق نتائج.

✓ توزيع نتائج عمل المشروع: توزع الأرباح في حالة تحقيقها بين الشركاء على أساس الاتفاق، في حين يتحمل كل شريك الخسائر الناتجة وفق حصته في رأس المال.

ب- المشاركة المتناقصة (المشاركة المنتهية بالتمليك): وهي تلك المشاركة التي يساهم فيها البنك الإسلامي في رأس مال شركة أو مؤسسة تجارية أو أي مشروع مع شريك أو أكثر، بحيث يستحق لكل طرف نصيبه من الربح بموجب العقد مع وعد البنك الإسلامي بالتنازل عن حقوقه عن طريق بيع أسهمه إلى الشركاء الآخرين، على أن يلتزم الشركاء أيضا بشراء تلك الأسهم سواء دفعة واحدة أو بدفعات متعددة وفق الشروط المتفق عليها.

• الضوابط الشرعية للمشاركة المتناقصة: وتتمثل فيما يلي:

✓ يشترط أن يكون البنك مالكا لكامل حصته في المشاركة المتناقصة وأن يتمتع بكامل حقه في الإدارة.

✓ يشترط أن لا تكون عملية تمويل بالمدىونية (التمويل بالقروض).

✓ لا يشترط أن يرد البنك بعد انتهاء مشاركته القيمة الاسمية لرأسماله إضافة إلى نصيبه من الربح.

✓ يصح أن يتعهد البنك لشريكه أو شركائه ببيع حصته في المشروع لقاء قيمته السوقية ويتم البيع بعد ذلك بعقد مستقل لا صلة له بعقد المشاركة.

<sup>1</sup> - محمد نضال الشعار، مرجع سبق ذكره، ص 65.

• خطوات المشارك المتناقصة: وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الاشتراك في رأس المال: يقدم البنك جزءاً من رأس المال باعتباره شريكاً ويتفق مع الشركاء العملاء على طريقة بيع حصته في رأس المال تدريجياً، ويقوم الشركاء بدورهم بتقديم حصصهم من رأس مال المشروع.
- ✓ نتائج المشروع: يعمل الشركاء في المشروع من أجل تنمية رأس ماله وتحسين أعماله.

✓ توزيع النتائج عمل المشروع: أي توزيع الأرباح حسب الاتفاق أما الخسائر فيتحملها الشريك حسب حصته في رأس المال.

✓ بيع البنك ل حصته في رأس المال: يعبر البنك للشركاء عن رغبته في بيع كل حصة في رأس المال حسب مقتضى الاتفاق، ومن ثم يقوم الشركاء بدفع قيمة هذه الحصة لتنتقل إليهم ملكيتها بعد ذلك.

### المطلب الثالث: تحديات البنوك الإسلامية

البنوك الإسلامية كغيرها من المؤسسات المالية الأخرى واجهت العديد من التحديات التي ساهمت في تثبيط تأدية أنشطتها المصرفية المتعددة والمركزة على قواعد الشريعة الإسلامية، ومن بين هذه التحديات ما يلي:

#### أولاً- التحديات الداخلية: وأهمها ما يلي:<sup>2</sup>

1- قلة إمام العاملين المؤهلين والمتخصصين في الجانبين المصرفي والشرعي معاً: حيث وجدت البنوك الإسلامية نفسها مجبرة على الاستعانة بالعاملين المدربين في البنوك التجارية واستفادوا من مراكز قيادية هامة في البنوك الإسلامية على الرغم من أن الأنشطة التي تزاولها هذه الأخيرة لا تختلف عنها في البنوك التجارية من الناحية الإجرائية، كما استفادت

<sup>1</sup> محمد نضال الشعار، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>2</sup> صالح عبد الله كمال، تطور العمل المصرفي الإسلامي مشاكل وآفاق، ط2، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية بجدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 14.

البنوك الإسلامية من بعض القيم المصرفية التجارية خاصة فيما يتعلق بمفهوم التمويل بمختلف أنواعه وتجسيد بعض المفاهيم الخاصة بتحقيق أقصى ربح بأقل نفقة وقامت أيضا بتعيين خريجين جدد يعملون مع العاملين المدربين من خلال إعداد برامج متخصصة لتدريبهم وذلك بسبب قلة إمام العاملين المؤهلين والمتخصصين في الجانبين المصرفي والشرعي معا.

**2- تعدد آراء المراقبين الشرعيين:** حيث تعاني البنوك الإسلامية من مشكلة تعدد الآراء الفقهية حول نشاط مصرفي معين وأحيانا ما تتضارب الآراء بين الرقابة الشرعية في إصدار فتوى على نشاط معين حيث تكون تلك الفتوى مختلفة عن التي أصدرتها هيئة الرقابة الشرعية لبنك آخر وهذا ما يؤدي إلى إحداث خلط أو دمج لدى المسؤولين عن إدارة البنوك الإسلامية والسبب يرجع في أن الفقهاء المكونين لهيئة الرقابة الشرعية لديهم إطلاع واسع على الآراء الفقهية للمذاهب الإسلامية دون أن تكون لديهم ولو نظرة بسيطة على الحياة الاقتصادية الراهنة ولهذا فمن المستحسن أن تضم هيئة الرقابة الشرعية متخصصين في الاقتصاد.

**3- انعدام السوق المالي الإسلامي وضعف التعاون فيما بينها:** أن السوق المالي عبارة عن المكان الذي تتلاقى فيه قوى العرض والطلب على السيولة كما تمنح إمكانية للبنوك وسماسرة الأوراق المالية للقيام بدورها كوسيط، وتنقسم السوق المالية إلى سوق نقدية (سوق التداول قصير الأجل) وسوق رؤوس الأموال (سوق الأوراق المالية طويلة الأجل)، حيث تعمل هذه السوق على تحقيق عائد أكبر على أموال هذه البنوك مع ضمان إمكانية تسهيل استثماراتها عند الحاجة وتجميع الأموال وإعادة ضخها في القنوات التمويلية والاستثمارية الملائمة، كما أنها تستطيع وضع قاعدة صلبة للتعاون فيما بينها، فالتعاون فيما بينها كان فرديا وغير منظم وقد اقتصر في مجالات التدريب والبحوث والدراسات والتعاون في مجالات التمويل المشترك.

ثانياً - التحديات الخارجية: ومن بينها ما يلي:<sup>1</sup>

**1- النظرة التقليدية من قبل العملاء لهذا المصرف:** حيث أن كثير من العملاء وأصحاب الودائع فضلوا توظيف ودائعهم في البنوك التقليدية نتيجة اقتناعهم بمبادئها خاصة تلك المتعلقة بالفائدة وهذا طبعاً من وجهة نظر الشريعة الإسلامية والتي تعتبر المرجع الوحيد للبنوك الإسلامية مما ألزم هذه الأخيرة إتباع أسلوب الحذر في عملياتها الاستثمارية واقتصارها على المشاريع التي تحقق أكبر ربح لأنها إن لم توزع أرباحاً مرتفعة على المودعين فإنها سوف تخسر هذه الودائع والمودعين طبعاً لا يمكن تقبل فكرة خسارة أموالهم، وبالنسبة لعملية التمويل فتجد البنوك الإسلامية ضعف إقبال المستثمرين للتعامل معها على أساس المشاركة بسبب تدخلها في أعمالهم باعتبارها شريكة فيها، وماعدا ذلك فإن كلفة التمويل بالإقراض من البنوك التقليدية أقل من التمويل بالمشاركة إضافة إلى ذلك ضعف المصارف الإسلامية في المجال الإسلامي فضعف حملاتها الإعلامية ساهمت في تدعيم الشكوك التي يثيرها المتربصون بها حول عدم وجود فوارق بين طريقة عملها وعمل البنوك الإسلامية خاصة فيما يخص المربحة.

**2- بعض القوانين الوضعية عن الأحكام والقواعد الشرعية:** فالقوانين التي تحكم الدول الإسلامية بعيدة عن الشريعة الإسلامية ولهذا فإن البنوك الإسلامية تعمل في مجال التمويل على أساس العقود والاتفاقات الخاصة مع عدم تمتعها بالحماية القانونية لتحصيل حقوقها لتطبيقها بعض الإجراءات المشددة خاصة وأنها لا تتلقى أية عائد عن الأموال المستحقة عن فترة التأخير مما انعكس هذا على أنشطتها بالانكماش، كما أنها تعاني أيضاً من مشكلة ارتفاع الضرائب خاصة وإن المستثمرين في المشاركة والمضاربة يعملون على التهرب من دفع هذه الضرائب من خلال عدم الإفصاح على نتائج أعمالهم والأرباح المحققة، إضافة إلى مشكلة الضرائب المدفوعة على الأرباح التي توزع على الودائع الاستثمارية كون أنها لا تعامل على أساس جزء من التكاليف الإجمالية للبنك.

<sup>1</sup> ميلود بن مسعودة، معايير التمويل والاستثمار في البنوك الإسلامية، شهادة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص، ص: 179، 180.

**3- ضعف الهياكل الإنتاجية والاستثمارية في البلاد الإسلامية:** تعاني البنوك الإسلامية من ضعف الهياكل الإنتاجية وعدم مرونتها في معظم الدول الإسلامية التي تمارس نشاطها فيها، كما تعاني من مشكلة ضيق الأسواق وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي فيها وكثرة التقلبات في السياسات المالية والنقدية، وقد أدت هذه العوامل مجتمعة إضافة إلى ضعف التعاون فيما بينها إلى عدم تمكنها من تحمل مخاطر الاستثمار منفردة مما جعلها تتدفع نحو الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تركز في استثمارات المحلية على الصيغ والأساليب الاستثمارية الأكثر ضمانا كالمزبحة.

**4- غموض العلاقة بين البنوك الإسلامية والبنوك المركزية:** حيث تتسم العلاقة بينهما بالغموض إضافة إلى تعدد أشكال هذه العلاقة واختلافها من دولة إلى أخرى ومن بنك إلى آخر فبعض هذه المصارف الإسلامية تخضع لجميع القوانين والأنظمة المصرفية وقانون الشركات في الدول التي تعمل باستثناء النصوص الواردة فيها والتي تخالف قوانين وأنظمة هذه المصارف أي مبادئ الشريعة الإسلامية، فتدخل البنوك المركزية في أنشطة البنوك الإسلامية يقع في أهم جانب هو تولي البنك المركزية القيام بدور المقرض الأخير كون أن البنوك الإسلامية لا تجد من يتولى بهذا الدور خاصة في حالة وقوعها في عجز السيولة وذلك بطريقة تتماشى وأحكام الشريعة الإسلامية.

فالبعض يرى ضرورة التزام البنوك الإسلامية بالقوانين المصرفية وأدوات الرقابة المطبقة على جميع المصارف باستثناء القوانين التي تتعارض مع الشريعة الإسلامية مثل سعر إعادة الخصم ويرى البعض الآخر أن خضوع البنك الإسلامي لرقابة السلطة النقدية أمرا ضروريا لكن تطبيق أدوات الرقابة على البنوك الإسلامية بنفس أسلوب تطبيقها على بقية المؤسسات المالية أمرا يتعارض مع طبيعة هذه البنوك خاصة فيما يخص نسبة الاحتياطي الإجباري المفروضة على الودائع الاستثمارية كون أن هذه الأخيرة أموال مضاربة قابلة لتحمل الخسارة.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق نستخلص أن تعدد أنواع البنوك يرجع إلى تنوع طبيعة العمل المصرفي الذي يمارسه البنك، وتعتبر البنوك الإسلامية من بين أنواع البنوك التي ظهرت بعد حصول أغلب الدول العربية على استقلالها قصد تحريك الطاقات الكامنة في المجتمع للوصول بها إلى أقصى إنتاجية ممكنة وذلك بما يكفل التغيير المنشود في الشرع.

وتعتمد البنوك الإسلامية في أداء مهامها على أكمل وجه على موارد كثيرة منها الموارد الداخلية مثل رأس المال، وكذلك الموارد الخارجية مثل الودائع، كما أنها تستخدم هذه الموارد في استخدامات متنوعة مثل أدوات الهامش المضمون التي تتمثل في بيع السلم والمربحة والإيجار كما تشمل استخدامات البنوك الإسلامية المشاركات التي تتمثل في المضاربة والمساواة والمزارة... الخ، كما تواجه البنوك الإسلامية تحديات متعددة لذلك يجب عليها وضع إستراتيجية محكمة للتغلب على هذه التحديات وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

بناء الإستراتيجية في البنوك الإسلامية



### تمهيد:

تعتمد البنوك الإسلامية في تحقيق أهدافها على بناء إستراتيجية فعالة، وتعتبر الإستراتيجية من بين أهم هذه الوسائل لأن وضعها يعتمد على أسس علمية دقيقة وذلك قصد تحسين أداء هذه البنوك وتدعيم قدراتها التنافسية بالاعتماد على الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: نماذج التخطيط الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: كيفية بناء إستراتيجية في البنوك الإسلامية وفق نموذج فايفر لتحقيق أهدافها.

## المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية

يعتمد نجاح البنوك الإسلامية في أداء مهامها على مدى نجاحها في وضع إستراتيجية محكمة وذلك من خلال التعرف على أهمية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الأول: تعريف وأبعاد الإستراتيجية.

لقد تعددت تعريف الإستراتيجية بتعدد آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، كما تتكون الإستراتيجية من أبعاد مهمة.

#### أولاً - تعريف الإستراتيجية:

تستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية *Stratégies*، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطاتها.<sup>1</sup> ومن بين تعريف الإستراتيجية ما يلي:

**التعريف الأول:** «الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف».<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** «الإستراتيجية هي كل ما يقوم به المديرون لمواجهة التحركات الفعلية أو المتوقعة من جانب المنافسين الآخرين».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 22.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، ط2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996، ص 20.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسى وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 37.

**التعريف الثالث:** «الإستراتيجية هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عن ما يؤديه المنافسون».<sup>1</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: الإستراتيجية هي عملية تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة قصد التغلب على المنافسين.

**ثانياً: أبعاد الإستراتيجية:** حددت أبعاد الإستراتيجية فيما يلي<sup>2</sup>:

**1- المجال:** أي الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، وكذلك اختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة.

**2- العمليات:** أي تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وكذلك إنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل.

**3- الطرق والوسائل:** أي الأساليب والوسائل مثل أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي

**4- الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية:** وهي الجهات المتخصصة أو الإدارة العليا أو جميع العاملين في المنظمة.

**5- المدى الزمني:** وهو المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.

**6- الفلسفة الفكرية:** بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أو تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أو في ضوء نموذج محدد.

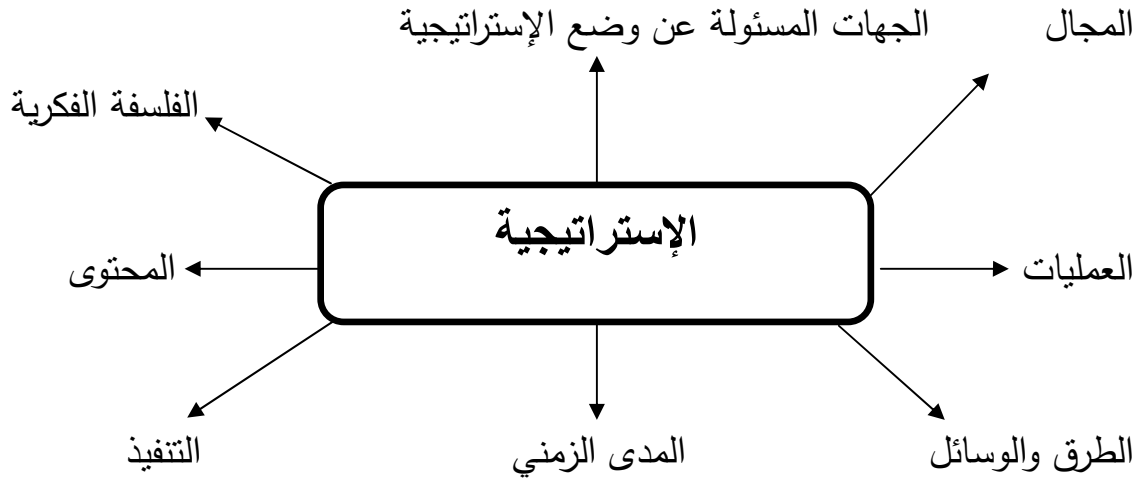
**7- المحتوى:** إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أو نمو بطرق متعددة أو مختارة.

**8- التنفيذ:** أي تنفيذ محتوى الإستراتيجية وفق ما هو محدد في الخطة الموضوعة مسبقاً. والشكل التالي يوضح أبعاد الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 37.

<sup>2</sup> - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، ص: 169 ، 170.

الشكل رقم (1) أبعاد الإستراتيجية



المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص: 171.

### المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من بين المواضيع التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة.

أولا: تعريف الإدارة الإستراتيجية وأهميتها.

لقد تعددت تعريفات الإدارة الإستراتيجية بتعدد آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة، كما تحتل الإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في مختلف المنظمات.

**1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:** من بين تعريفات الإدارة الإستراتيجية ما يلي:

**التعريف الأول:** «الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تنصب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية،

**التعريف الثاني:** «الإدارة الإستراتيجية هي مجموع القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى للمنظمة».<sup>1</sup>

**التعريف الثالث:** «الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت».<sup>2</sup>

**التعريف الرابع:** «الإدارة الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد واختيار نمط الإستراتيجية المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها».<sup>3</sup>

**التعريف الخامس:** «الإدارة الإستراتيجية هي مجموع القرارات والتصرفات يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق الأهداف».<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: الإدارة الإستراتيجية هي تصور للرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد غايتها على المدى البعيد، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

## 2- أهمية الإدارة الإستراتيجية: وتتمثل فيما يلي:<sup>5</sup>

- تصنيف وحدات الأعمال إلى وحدات مربحة وأخرى خاسرة.
- إيجاد نوع من التجانس بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الدنيا.
- تحسين القدرة التنافسية قصد زيادة أرباحها في الأجل الطويل.

<sup>1</sup> - عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل الى القرن الواحد والعشرين)، ط 4، دار الفكر العربي، مصر، ص9.

<sup>2</sup> - حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص، ص: 13، 14.

<sup>3</sup> - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 2.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 65.

<sup>5</sup> - أحمد القطيمين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ومجالات تطبيقها، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 25.

ثانيا: **مستويات الإدارة الإستراتيجية:** هناك ثلاث مستويات يتم عندها ممارسة الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي: <sup>1</sup>

**1- مستوى المنظمة ككل:** عند هذا المستوى تتحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى مثل رسالة المنظمة الأساسية والمنتج والسوق الذي تتعامل فيه وكذلك تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبع للمنظمة وتقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة (مجلس الإدارة، رئيس الشركة)

**2- مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية، وذلك حتى يمكنها المنافسة بفعالية في مجال معين وتشارك أيضا في تحقيق أغراض المنظمة ككل وهذا المستوى يجيب على التساؤلات التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى أسواقها ومن هم المستهلكون المحتملون لمنتج أو خدمة الوحدة؟

**1) كيف يمكن للوحدة المنافسة وكيف يمكنها الالتزام بفلسفة ومثاليات المنظمة والمساهمة في تحقيق أغراضها؟**

ومسؤولية الإدارة الإستراتيجية عن هذا المستوى تقع على عاتق الصف الثاني من أعضاء الإدارة بالمنظمة (مثل نائب رئيس المنظمة، مديرو الفروع).

**3- المستوى الوظيفي:** عند هذا المستوى تتحدد المسؤولية الإستراتيجية في وظيفة واحدة مثل وظيفة التمويل والتي تهتم بوضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وتخصيص التدفقات النقدية... الخ، ووظيفة الأفراد والتي تهتم بسياسات الأجور والتدريب أو سياسة تخطيط القوى العاملة)، ومسؤولية الإدارة الإستراتيجية عن هذا المستوى تقع على عاتق مديري القطاعات الوظيفية.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 44، 45.

### المطلب الثالث: مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

يعتبر التخطيط الإستراتيجي من بين أهم الأساليب التي تستطيع المنظمات من خلالها تحديد التغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية للمنظمات.

#### أولاً - تعريف التخطيط الإستراتيجي:

لقد تعددت تعاريف التخطيط الإستراتيجي بتعدد آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

**التعريف الأول:** «التخطيط الإستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تحدد التوجهات الكبرى للمنظمة سامحة لها بتعديل وتحسين تقوية وضعها التنافسي».<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** «التخطيط الإستراتيجي هو العملية المستمرة لصنع قرارات تنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات، وتنظم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بالتوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات».<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** «التخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف».<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** «التخطيط الإستراتيجي هو التصميم والتبصير برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك».<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: التخطيط الإستراتيجي هو عملية استحضار أهداف المنظمة وكيف نصل إليها بطريقة منظمة ومدروسة للوصول للغايات المطلوبة.

<sup>1</sup> - بيتر دركار، الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات)، الجزء الأول، ترجمة: محمد عبد الكريم، ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1996، ص: 171.

<sup>2</sup> - أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 8.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 30.

## ثانيا - أهمية وأهداف التخطيط الإستراتيجي.

تحقق المنظمات بتخطيط عملياتها وأنشطتها استراتيجيا العديد من المزايا والنافع، وذلك بسبب الأهداف المهمة التي يسعى إلى تحقيقها.

**1- أهمية التخطيط الإستراتيجية:** من بين أهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الإستراتيجي ما يلي:<sup>1</sup>

**1-1- وضوح الرؤية المستقبلية:** حيث يتطلب التخطيط الإستراتيجي قدرا كبيرا من دقة، وذلك قصد توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستثمار والنمو.

**1-2- القدرة على إحداث التغيير:** إذ يعتمد التخطيط الإستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على وضع التخطيط الإستراتيجي يجدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحقيق الأهداف.

**1-3 - تحسين قدرات المنظمة على التعاون مع المشكلات:** فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط الإستراتيجي إنما يزدون في قدراتهم التنبئية ومسؤولياتهم الإستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط الإستراتيجي ومتطلبات النجاح فيه.

**1-4- مشاركة العاملين في تكوين التخطيط الإستراتيجي:** تساهم مشاركة العاملين في تكوين التخطيط الإستراتيجي على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي وهو ما يثير دافعهم للعمل والإنجاز.

**1-5- اتخاذ القرارات الجماعية:** تعتبر القرارات الجماعية من أفضل البدائل المتاحة في زيادة جودة وفعالية التخطيط الإستراتيجي، كما أن عملية التخطيط الإستراتيجي التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي

<sup>1</sup> - عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص، ص: 18، 19.



والذي يولد العديد من البدائل الإستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الإستراتيجي.

**1-6- توضيح الأدوار:** يؤدي توضيح الأدوار في عملية التخطيط الإستراتيجي إلى تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد التخطيط الإستراتيجي وتوضيح الأدوار وبيان العلاقات بينها.

**1-7 - تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** إن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية، أو ثقافية... الخ، إلا انه يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها المتعلقة بعملية التخطيط الإستراتيجي التي تساعد في استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

**1-8- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة:** فالتخطيط الإستراتيجي يقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تتجح المنظمات التي تعتنق التخطيط الإستراتيجي الجيد في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها إلى بيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

**2- أهداف التخطيط الإستراتيجي:** يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقا لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط الإستراتيجي، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

<sup>1</sup> - عمري سامي، مرجع سبق ذكره، ص 20

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أو كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية من خلال وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- جميع البيانات عن نقاط القوة والضعف قصد تمكين المدير من اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- تشجيع إشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين في تحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.
- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- التنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

## المبحث الثاني: نماذج التخطيط الإستراتيجي.

يعتمد نجاح المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي على الاستعانة بالدراسات والأبحاث المختلفة، وتعتبر نماذج التخطيط الاستراتيجي أهم هذه الدراسات إذ تساعد على تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي.

وسنتطرق في هذا المبحث لأهم هذه النماذج حيث سنتطرق في المطلب الأول لخطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج سوات (swot)، أما الثاني: فخصصناه لنموذج التخطيط بالسيناريو؛ والمطلب الأخير كان حول خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج فايفر (Pfeiffer).

### المطلب الأول: خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج سوات (swot).

يعتبر نموذج سوات (swot) من بين أهم نماذج التخطيط الإستراتيجي، وقبل أن نتطرق إلى خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب هذا النموذج سنتطرق أولاً إلى أصل كلمة سوات (swot).

#### 1- أصل كلمة "سوات" (swot):

يقصد بلفظ "سوات" (swot) الأحرف الأولى من كلمة القوى (Strengths)، الضعف (Weaknesses)، الفرص (Opportunities)، المهددات (Threats) وفيما يلي شرح لكل كلمة من لفظ سوات (swot):<sup>1</sup>

#### 1-1- نقاط القوى (Strengths):

هي القدرات التي تتميز بها المنظمة لتوفير الموارد المستخدمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في سوق الأعمال.

<sup>1</sup> بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

علوم التسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص18

### 1-2- نقاط الضعف (Weaknesses):

هي القيود التي تحد من تقدم المنظمة بإستراتيجيات معينة وعدم قدرتها لتوفير الموارد المستخدمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية في سوق الأعمال.

### 1-3- الفرص (Opportunities):

هو الوضع الذي تتفاعل معه المنظمة بصورة إيجابية مع البيئة الخارجية للمشروع لتحقيق الربحية والنمو في سوق الأعمال.

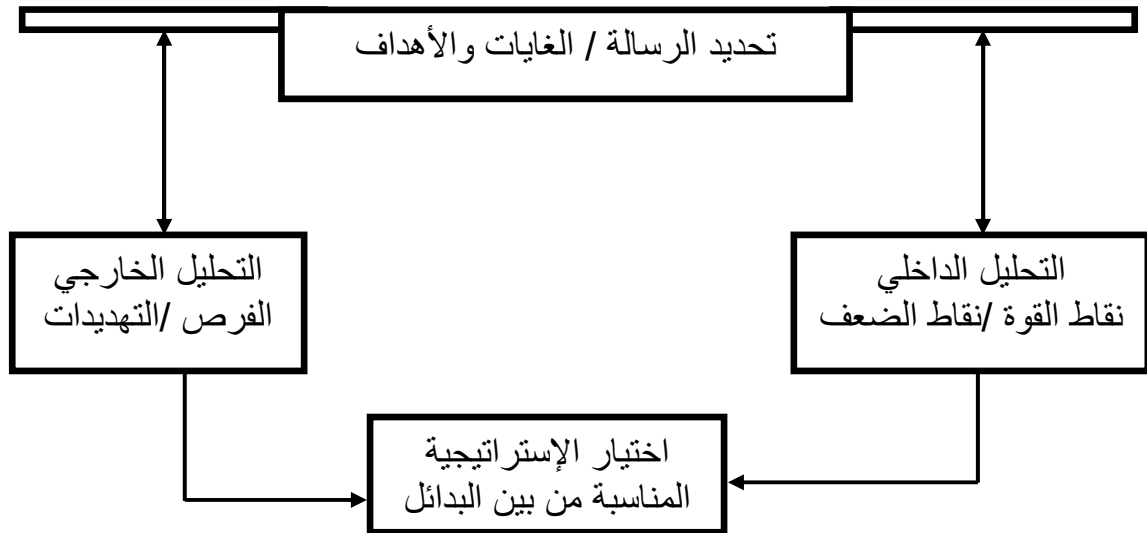
### 1-4- التهديدات (Threats):

هو الوضع الناتج من تغيرات بيئية في سوق الأعمال، تؤثر على المشروع بصورة سلبية وتشكل تهديداً لإخفاق الأهداف الإستراتيجية.

### 1-5- خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج (swot):

الشكل التالي يوضح خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج (swot) والتي سنتطرق إليها بالتفصيل لاحقاً.

الشكل رقم (2): خطوات التخطيط الإستراتيجي حسب نموذج (swot)



المصدر: زيد منير عبوية، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، د س ن

ص 34.

## المطلب الثاني: نموذج التخطيط بالسيناريو.

يعتمد نموذج التخطيط بالسيناريو على عدة معالم مهمة تؤدي إلى مساعدة المنظمات على تحقيق الأهداف المحددة من التخطيط الإستراتيجي.

1- أصل كلمة السيناريو: السيناريو هو مجموعة من المهام التي تحول مدخلات إلى مخرجات، مع قيمة مضافة.<sup>1</sup>

2- إجراءات اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل حسب نموذج التخطيط بالسيناريو:<sup>2</sup>

إن الإستراتيجية تفترض وضع سيناريوهات متعددة والمقارنة بينها وذلك على مستوى التكاليف والفوائد المرتبطة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ.

فمثلاً: 40 سناريو ممكن =  $8F \times 5M$  حيث: M هي العمل على العلامة التدبيرية.

و F هي العمل على الوظيفة.

ويمر نموذج التخطيط بالسيناريو بتحديد العناصر التالية:

أ- إيقاع العمل.

الجدول رقم (2) إيقاع العمل

|                                        |                             |            |           |
|----------------------------------------|-----------------------------|------------|-----------|
| العمل على العلامة<br>التدبيرية الضعيفة | إذا كان الفريق قويا         | إيقاع سريع | أي إيقاع؟ |
|                                        | إذا كانت الظرفية غير مستقرة |            |           |
|                                        | إذا كانت المنافسة قوية      |            |           |
| العمل على العلامة<br>التدبيرية القوية  | إذا كان الفريق هشاً         | إيقاع حذر  |           |
|                                        | إذا كانت الظرفية مستقرة     |            |           |
|                                        | إذا كانت المنافسة ضعيفة     |            |           |

<sup>1</sup> ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003، ص50

<sup>2</sup> ناصر بن فهد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص50

ب- حجم الاستثمار.

الجدول رقم (3) حجم الاستثمارات

|                                                                                                                 |            |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------|
| أي حجم استثمار؟<br>استثمار وقت أكثر أو أقل؟<br>استثمار موارد بشرية أكثر أو أقل؟<br>استثمار ميزانية أكبر أو أقل؟ | موارد أكثر | العمل على الوظيفة الضعيفة |
|                                                                                                                 | موارد أقل  | العمل على الوظيفة القوية  |

ج- السياسات الأربع.

الجدول رقم (4) السياسات الأربع

| السياسات الأربع | حجم الاستثمار | الإيقاع   | أولويات السياسة                                                             |
|-----------------|---------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------|
| سياسة التوسع    | موارد أكثر    | سرعة أكبر | M - العمل على العلامة التدبيرية<br>F - الضعيفة<br>العمل على الوظيفة الضعيفة |
| سياسة النمو     | موارد أكثر    | سرعة أقل  | M + العمل على العلامة التدبيرية القوية<br>F - العمل على الوظيفة الضعيفة     |
| سياسة المشروع   | موارد أقل     | سرعة أكبر | M - العمل على العلامة التدبيرية<br>F + الضعيفة<br>العمل على الوظيفة القوية  |
| سياسة التجدر    | موارد أقل     | سرعة أقل  | M + العمل على العلامة التدبيرية القوية<br>F + العمل على الوظيفة القوية      |

3- معالم السيناريو الإستراتيجي: وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### 3-1- تحديد مجالات العمل الإستراتيجية:

بناء على المعطيات المجمعة وعلى دراسة الوضع الداخلي، أبرز تحليل أولويات الانشغال الإستراتيجية والتي سيتم التركيز عليها خلال السنوات الثلاثة المقبلة.

### 3-2- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

حيث نضع هنا الأهداف الإستراتيجية حسب مجالات العمل الإستراتيجية، نضع لكل مجال استراتيجي من 3 إلى 9 أهداف.

### 3-3- تحديد الإجراءات التنفيذية:

حيث نضع هنا الإجراءات التنفيذية حسب الأهداف الإستراتيجية ومجالات العمل الإستراتيجية، ونضع لكل هدف إستراتيجية من 1 إلى 3 إجراءات تنفيذية ونحدد الجهة المسؤولة عن الإجراء.

### 3-4- تحديد مؤشرات قياس الأداء:

يتم تحديد مؤشرات قياس الأداء بحسب الإجراءات التنفيذية ومجالاتها وهي كما يلي:

- موارد بشرية.

- موارد مالية.

- الإجراءات.

<sup>1</sup> - ناصر بن فهد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص50

### المطلب الثالث: خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج فايفر (Pfeiffer).

يعتبر نموذج فايفر (Pfeiffer) من بين النماذج التي تؤدي بالمنظمات إلى اتباع خطوات دقيقة قصد نجاح التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج فايفر (Pfeiffer) فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً- التخطيط للتخطيط: ويشمل ما يلي:

1- **تشكيل فريق التخطيط:** يتكون عدد فريق التخطيط من 5 إلى 7 أشخاص وإذا تطلب الأمر أكثر من ذلك نشكل أفرقة فرعية، وأعضاء الفريق في الغالب هم مدير قسم التخطيط ومدير قسم الموارد البشرية وشخص متخصص في صلب العمل وشخص متخصص في التكنولوجيا وشخص متخصص في المالية ومدير قسم التسويق ومسؤول المنظمة، ويمكن للمنظمة إذا وجدت نقص في الفريق أن تستعين بالمستشار الخارجي لتنظيم عمل الفريق حيث يفرغ لمهمة التخطيط عن طريق تكثيف الاجتماعات في بداية العملية وفي نهايتها ومنح مكافأة وترك الفريق يسافر إذا كانت التجربة لدينا ضعيفة وتخصيص ميزانية لعمل هذا الفريق، ومدة عمل الفريق تكون من 3 إلى 6 أشهر، وأما مدة الخطة الإستراتيجية تكون من 5 سنوات فما فوق.

2- **اختيار نموذج التخطيط:** وذلك من خلال الاعتماد على نتائج فريق التخطيط قصد تحديد نموذج التخطيط الأمثل.

**ثانياً - استعراض القيم:** وهي كل ما تعتبره المنظمة ذا قيمة، فيحدد فريق التخطيط القيم الرئيسية ويتم الاتفاق مع قيادة المنظمة على هذه القيم.

**ثالثاً - الرؤية:** وهي الصورة الذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية، ويحدد الفريق الأسئلة الرئيسية على كل مجالات العمل ويجب كل عضو على الأسئلة فردياً.

**رابعاً - الرسالة:** وهي جملة تلخص في من نحن؟ وماذا نريد؟

**خامساً - مجالات العمل:** وهو المحور الذي يشمل منتجات أو خدمات المنظمة.

<sup>1</sup> جاسم محمد ملك، خالد محمد ملك، دورة التخطيط الاستراتيجي المدرسي،؟؟ سنة 2010 ص: 22. للاستزادة ينظر أيضاً: الاستشراف الإستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، ترجمة محمد سليم قلالة قيس الهامي



سادسا- وحدات العمل الإستراتيجي: وهي كل منتج أو خدمة من صلب العمل قابل للاستقلال بذاته.

سابعا- مؤشرات الأداء الرئيسية: وهي الهدف بحدده الأدنى.

ثامنا- تحليل الفجوة: وهو مقارنة بين الواقع الحالي وكل مؤشر أداء رئيسي.

تاسعا- تنفيذ الخطة: وذلك بعد أخذ اعتماد القيادة للخطة ثم شرح الخطة باختصار للجميع

والتأكد من التزام الجميع ثم يبدأ تنفيذ الخطة عندما يعمل الجميع وفق الخطة الجديدة.

عاشرا- الدمج مع الخطة التشغيلية: وذلك من خلال الطلب من الكل مجال عمل ووحدت

عمل استراتيجي وإدراج مؤشر أداء رئيسي.

### المبحث الثالث: إجراءات بناء خطة إستراتيجية في البنوك الإسلامية.

تعتمد البنوك الإسلامية في بناء خطة إستراتيجية على عدة نماذج للتخطيط الإستراتيجي، وقد ركزنا في هذا المبحث على نموذج فايفر (Pfeiffer) لأن فيه أكثر إبداع وابتكار، وتتمثل إجراءات بناء خطة إستراتيجية في البنوك الإسلامية حسب نموذج فايفر (Pfeiffer) في عشرة إجراءات سنتطرق إليها بالتفصيل حسب هذه المطالب:

المطلب الأول: إجراءات التخطيط واستعراض القيم والرؤية والرسالة.

المطلب الثاني: إجراءات نماذج العمل الإستراتيجي لتقييم الأداء.

المطلب الثالث: إجراءات تحليل الفجوات ووضع خطط العمل وتحديدها.

المطلب الأول: إجراءات التخطيط للتخطيط واستعراض القيم والرؤية والرسالة.

تبدأ إجراءات بناء خطة إستراتيجية في البنوك الإسلامية بالتخطيط للتخطيط واستعراض القيم والرؤية والرسالة.

#### أولاً- التخطيط للتخطيط:<sup>1</sup>

يقرر المسؤولون الإداريون بالبنوك الإسلامية أثناء هذه الخطوة الأشخاص الذين سيكونون ضمن فريق التخطيط وطول الفترة التي تستغرقها العملية ومن الذي سيقوم بالبحث وتجميع المعلومات المطلوبة والقضايا الأخرى المشابهة.

وفي العادة لا يقوم أكثر من اثني عشر فردا بمهمة الأعضاء المنتظمين لفريق التخطيط (وان كان العدد المثالي هو من خمسة إلى سبعة) لكن هذا الفريق سيسأل عدد كبير من الناس في البنوك الإسلامية عن المعلومات وسيطلب منهم اشتراك في النواحي المتعددة لعمليات التخطيط، ولكي يظل أعضاء هذا الفريق يعملون دون مقاطعات فإن لقاءات التخطيط الرسمية ستجرى في فندق أو مكان معزول، وفي تلك اللقاءات الرسمية يقوم أعضاء البنوك الإسلامية المشاركون في التخطيط بعمليات البحث والترتيب وتصنيف المعلومات لكي ينظر فيها فريق البحث.

<sup>1</sup> - طارق محمد السويدي، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية، د ط، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص35.

وقد يستغرق فريق التخطيط في اللقاءات الرسمية من عشرة إلى عشرين يوماً حسب احتياجات ورغبات البنك الإسلامي المعني، وقد يستمر كل لقاء من يومين إلى ثلاثة أيام وقد توزع فترات اللقاءات على مدى ستة أشهر وسينتهي التخطيط تقريباً في الوقت الذي يبدأ فيه إعداد الميزانية التقديرية كي يتم التنسيق بين الخطة والميزانية الجديدة.

### ثانياً - استعراض القيم:<sup>1</sup>

من الطبيعي أن تبنى القرارات الخاصة بالعمل على الأمور التي تعتبرها البنوك الإسلامية ذات قيمة (مثلاً: النمو، نوع الرقابة، الأخلاقيات)، حيث أن الخطط الإستراتيجية التي لا تهتم بالقيم في البنوك الإسلامية ستواجه مشاكل كبيرة وقد تفشل أيضاً، ففي أثناء استعراض القيم ومتابعتها يفحص فريق التخطيط العناصر الخمسة التالية:

#### 1- القيم الفردية (القيم الشخصية):

تشمل هذه الخطوة فحص القيم الشخصية لأعضاء فريق التخطيط، إلا أن القيم الفردية بصفة خاصة يقيم فيها القياديين والمدراء كثيراً ما بشكل جزئي من نظام البنوك الإسلامية، فمثلاً: يختلف التأثير الذي يحدثه المدير يؤثر السلامة في العمل عن تأثير المدير الذي يقبل المخاطرة، وهدف هذه الخطوة ليس التأثير على الأعضاء لكي يغيروا قيمهم لكن لمساعدتهم في تفهم قيم بعضهم البعض وتأثيرهم على البنوك الإسلامية.

#### 2- قيم البنوك الإسلامية:

بعد أن يقوم أعضاء فريق التخطيط بفحص القيم الفردية يقومون بتحديد نوع القيم التي يريدون من البنوك الإسلامية أن تتبناها وتستخدمها في اتخاذ القرارات.

#### 3- فلسفة العمل:

تحدد بعض البنوك الإسلامية وتنتشر قيمها التنظيمية في بيان فلسفة العمل وحتى لو لم يكن لدى البنوك الإسلامية فلسفة مكتوبة فإن هناك فلسفات غير مكتوبة يفهمها العاملون،

<sup>1</sup> - طارق السويدان، نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي، أكاديمية اعداد القادة، حصة تلفزيونية عل قناة الرسالة، 4:40 (24- 04 - 2008). (بتصرف).

ويقوم فريق التخطيط بفحص الافتراضات الكامنة في فلسفة العمل وذلك لتحديد مدى صحتها ومطابقتها بالنسبة للمستقبل.

#### 4- الثقافة التنظيمية:

إن قيم فريق التخطيط وقيم البنوك الإسلامية وفلسفة العمل وافتراضات البنوك الإسلامية حول الأسلوب الذي يعمل به الآخرون كل ذلك يشكل ثقافة البنوك الإسلامية. ولكي نحدد ونفهم معنى ثقافة البنوك الإسلامية يقوم فريق التخطيط بفحص الافتراضات التي تتأسس عليها ثقافة هذه البنوك وكيف أن تلك الافتراضات حددت قيمها وأنماطها.

ومن أهم المتأثرين بالثقافة التنظيمية المساهمون وهم الأفراد أو الجماعات الذين يعتقدون أن لهم استثمار مادي أو معنوي في البنوك الإسلامية حالياً أو مستقبلاً. ويحدد فريق التخطيط هؤلاء الأفراد ويتبأ بطريقة تجاوبهم مع الخطة الإستراتيجية كما يشمل المساهمون المدراء، وجميع العاملين، والعملاء والزبائن، والموردين، والاتحاد والنقابات، والحكومات، والدائنون، والملاك، وأصحاب الأسهم وغيرهم من المتأثرين بالبنوك الإسلامية.

#### ثالثاً - الرؤية: <sup>1</sup>

وهي الصورة الذهنية المستقبلية للبنوك الإسلامية، حيث يقوم المخططون (من قيادي البنك الإسلامي والعاملين فيها وقد يشاركونهم مستشار أو أكثر) وذلك لمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح من خلال مجموعة من الجلسات الهامة.

وتعتبر عملية تحديد الرؤية من أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي الحديث، ويختلف التخطيط الحديث عن القديم بأن الرؤية تحدد أولاً في التخطيط الحديث بينما كانت دراسة الواقع تحدد أولاً في التخطيط القديم ومنها تتبع الرؤية.

<sup>1</sup> جاسم محمد ملك، خالد محمد ملك، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

ولا توجد طريقة عملية بإجراءات محددة لوضع الرؤية ولكن يمكن التفكير ببعض الخطوات المتمثلة فيما يلي:

- 1- يحدد فريق الخطة كم المدة التي سنخطط لها (5 أو 10 أو 20 سنة).
- 2- يطلب الرئيس من كل عضو كتابة رؤيته الشخصية حسب توقعاته ومعرفته بالبنك الإسلامي ومحيطها آخذا بعين الاعتبار التوقعات للتغيرات التي يمكن أن تحدث.
- 3- يجتمع الفريق ويقارنوا ما كتبوا ويحصرنوا نقاط الاتفاق والاختلاف، ومجالات العمل التي بقيت وتلك التي ألغيت أو أضيفت.
- 4- يحاول الفريق الوصول إلى اتفاق حول ماذا يمكن أن يتحقق في كل مجال من مجالات العمل.
- 5- يعمل الفريق على كتابة عبارات موجزة تلخص الطموحات والآمال التي يرغب الفريق في أن تحققها البنوك الإسلامية.
- 6- يكتب الفريق شرحا تفصيليا لمقصوده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية رقابية للقياس تعطي للبنوك الإسلامية علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت.

#### رابعا - تشكيل الرسالة:<sup>1</sup>

رسالة البنك الإسلامي تتضح من خلال طبيعة عملها، وهذه الرسالة لابد أن تكون موجزة وواضحة لكل أعضاء البنك الإسلامي، ولكتابة بيان الرسالة لابد أن يجيب فريق التخطيط عن الأسئلة التالية:

##### (1) أسئلة تشكيل الرسالة:

- أ- ماذا يريد أن يعمل البنك الإسلامي؟
- ب- لمن تؤدي هذا العمل؟
- ت- كيف تؤدي هذا العمل؟
- ث- لماذا وجدت البنك الإسلامي؟

<sup>1</sup> شايفلا كورول، التخطيط الاستراتيجي لخدمة المكتبات والمعلومات، ترجمة: حشمت قاسم، د ط، مركز الوسائط المتعددة، الإسكندرية، 1998، ص36

ج- ما هي القوى التي تحرك البنك الإسلامي؟

ح- ما هي الميزة التي تجعل البنك الإسلامي متفردة عن منافسيها؟

## (2) محتوى الإجابة على الأسئلة:

### السؤال الأول: ماذا؟

توفر كثير من البنوك الإسلامية الإجابة على مثل هذه الأسئلة من خلال تسمية السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تؤديها، وقد يمنعها هذا من رؤية فرص جديدة خاصة بالنمو أو بالتجاوب تجاه المصاعب والتحديات، لذا يحاول فريق التخطيط الاستراتيجي تحديد نوع المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات المستهلكين والعملاء وتراعي هذه الأمور عند صياغة " الرسالة " .

وقد يجد فريق التخطيط أن بعض السلع القديمة أصبحت مهجورة في حين يتزايد الطلب على السلع والخدمات الجديدة، ولابد أن يصل فريق التخطيط إلى رأي موحد في الإجابة على السؤال السابق " ماذا " بشكل موسع أو موجز .

### السؤال الثاني: من؟

لا توجد منظمة أو شركة (البنوك الإسلامية وغيرها) باستطاعتها تلبية احتياجات كل الزبائن أو العملاء، لذا يتطلب بيان الرسالة أو صياغتها تحديدا واضحا لأي جزء من الزبائن المحتملين ولمن تتوجه البنوك الإسلامية بشكل أساسي، ويسمى هذا الانتقاء "بتقسيم السوق" .

### السؤال الثالث: كيف؟

إن تحديد الكيفية التي تحقق بها البنوك الإسلامية رسالتها قد تشمل الإستراتيجية التسويقية كونها منظمة خدماتية، وقد تشمل الطريقة التي من خلالها يتم تقديم الخدمات إلى مجموعة محددة من الزبائن .

### السؤال الرابع: لماذا؟

يقوم فريق التخطيط بفحص السبب الرئيسي لتأسيس البنك الإسلامي وما هي الحاجات العامة للمجتمع التي يقوم بتلبيتها ويصبح سبب تواجدها هذا جزء من تشكيل الرسالة، ويتم تحديد سبب تواجد البنك الإسلامي من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

✓ ما نوع الخدمة التي تقدمها البنوك الإسلامية؟

✓ ما هو جمهورها المستهدف؟

✓ ما هو المسار الذي ستتبعه في تقديم الخدمة للجمهور؟

✓ ما هو سر وجود البنك الإسلامي؟

✓ ما هي القوى المحركة المؤثرة في مسيرة البنك الإسلامي؟

✓ ما يميز البنك الإسلامي عن غيره؟

(3) مواصفات رسالة البنك الإسلامي: وتتمثل فيما يلي:

✓ أن تكون واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع.

✓ أن تأتي مختصرة وقصيرة يسهل تذكرها.

✓ تصف البنك الإسلامي من حيث (ما هي أهدافه ومن هو جمهوره وكيف سيحقق ما يريد).

✓ تركز على محور استراتيجي محدد.

✓ تعبر عن تميز البنك الإسلامي عن غيره.

✓ واسعة ومحددة من غير تفصيل.

✓ تمثل المرجع الدائم للقرارات داخل البنك الإسلامي.

✓ تحاكي أعراف وفلسفة وقيم ومعتقدات وتقاليد البنك الإسلامي.

✓ تعكس معايير قابلة للتحقيق.

✓ يتم صياغتها بطريقة تدفق الجميع لتبنيها كرسالة للبنك الإسلامي.

## المطلب الثاني: إجراءات نموذج العمل الإستراتيجي وتقييم الأداء

تشمل إجراءات بناء خطة إستراتيجية نموذج العمل الإستراتيجي وتقييم الأداء، وسنتطرق إلى هذه الإجراءات بالتفصيل في هذا المطلب.

### أولاً - نموذج العمل الاستراتيجي:<sup>1</sup>

أثناء هذه الخطوة من التخطيط الإستراتيجي يحدد أفراد فريق التخطيط الاتجاه الذي يريدون للبنوك الإسلامية أن تسير فيه وينظرون في مستقبل هذه البنوك المنشود محددين أوصافها آنذاك، ولا بد أن يتطابق المستقبل النموذجي مع رسالة هذه البنوك. وهناك أربع عناصر أساسية تنشأ عن تخطيط العمل الإستراتيجي وتجعله نموذجاً وهي:

#### 1- تحديد مجالات العمل الرئيسية وهي ما يرمز اليه ب Lines of

(Business) (L.O.B.'s): وهي المجالات المطلوبة لإنجاز مهمتها، فمثلاً قد تعمل البنوك الإسلامية في مجالات رئيسية مثل: قبول الودائع، الاقراض وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.

#### 2- تحديد وحدات العمل الإستراتيجية (Strategic Business Units)

(S.B.U.'s): وهي المنظمات أو الشركات التي يمكن أن تنقسم إليها الشركة أو المنظمة لو أرادت ذلك مستقبلاً، مثلاً: البنوك الإسلامية وحداتها الإستراتيجية قد تكون بنك إسلامي مختص في مجال معين وأخرى مختصة في مجال آخر.

#### 3- وحدة مؤشرات النجاح الحساسة (Critical Success Indicators)

:(C.S.I.'s)

ويعني هذا تحديد المعايير التي تشير إلى أن تلك الوحدة سائرة حسب الخطة الجديدة وهي ناجحة في عملها.

<sup>1</sup> طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص49



فمثلا لو أن رضا الزبائن كان من أحد أهداف البنك الإسلامي فلا بد أن يحدد فريق التخطيط المعايير التي تشير إلى تحقيق الحد الأدنى من رضا الزبون.

ومن هذه المؤشرات الحد الأدنى من عدد الزبائن وحجم الودائع ونسبة الأرباح وسرعة إنجاز المعاملات فإذا نزلت البنوك الإسلامية في أدائها عن هذا المستوى تعتبر فاشلة في ذلك المعيار، حيث أن المؤشرات في حقيقتها هي الأهداف في حدها الأدنى.

#### 4- تحديد الآليات الإستراتيجية (Strategic Thrusts):

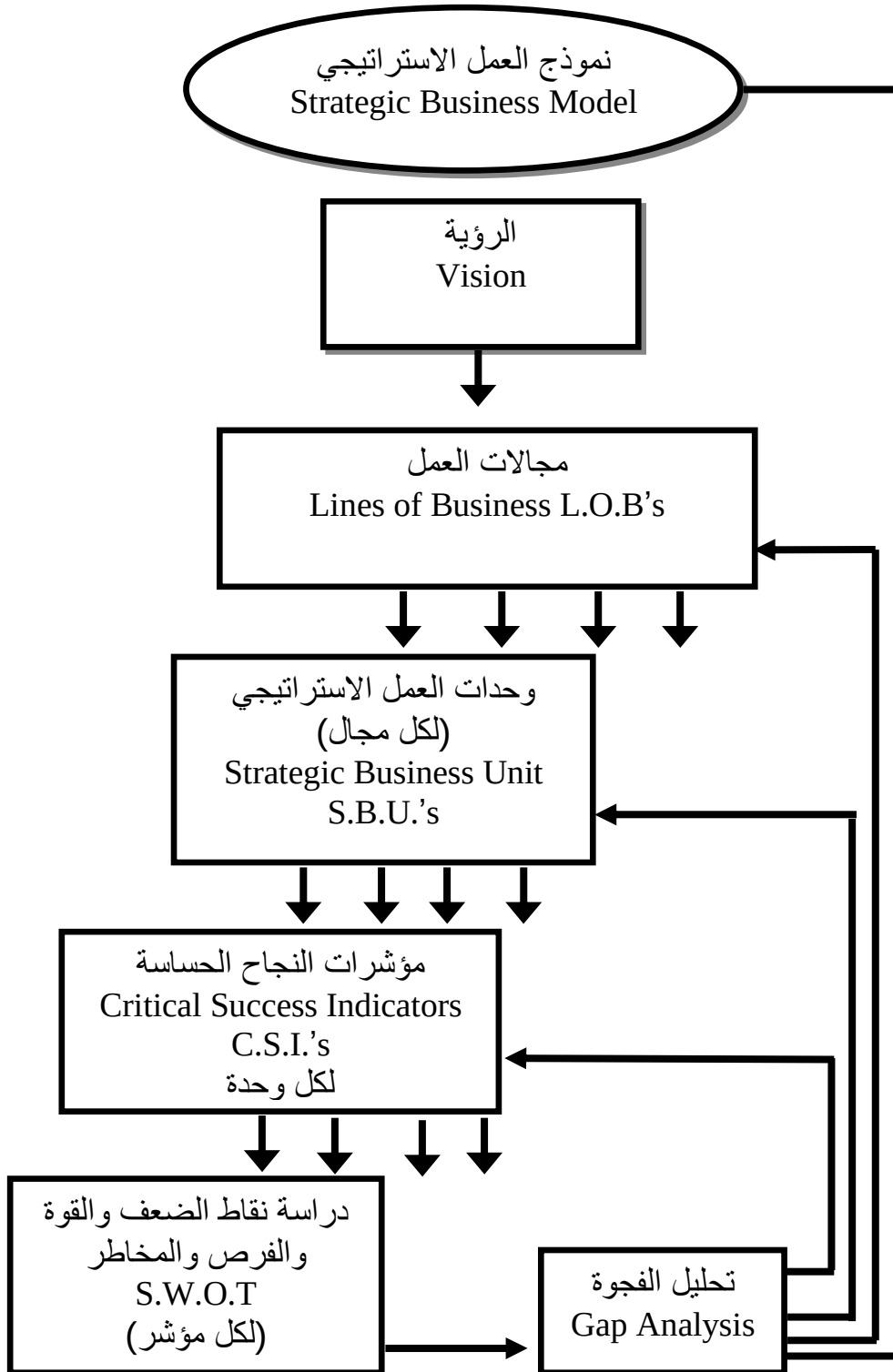
وهي التي ستستعملها البنوك الإسلامية لتحقيق مستقبلها المثالي، وكذلك الأدوات الضرورية لإنشاء الوحدات وتحقيق المؤشرات، فعلى سبيل المثال قد تشمل تلك الآليات الإستراتيجية تأسيس قسم للموارد البشرية وإنشاء نظام جرد سريع، وتعديل في نظام خدمة الزبائن وغيرها من الآليات التي لا يمكن الاستغناء عنها.

#### 5- تحديد نوع الثقافة (Organizational Culture):

إن تحديد نوع الثقافة الضرورية لدعم مجالات العمل والوحدات الإستراتيجية ومؤشرات النجاح الحساسة والآليات الإستراتيجية يؤدي إلى تحديد بيئة الإنجاز قصد مكافأة العمال على إنجازاتهم، وكذلك البيئة المساندة التي يقيم فيها العاملون حسب علاقاتهم الاجتماعية كما أن التماسق بين المستخدمين أمر مهم.

والشكل التالي يوضح إجراءات نموذج العمل الاستراتيجي في البنوك الإسلامية.

الشكل رقم (3) إجراءات نموذج العمل الاستراتيجي في البنوك الإسلامية



المصدر: طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

ثانياً - تقييم الأداء:<sup>1</sup>

بعد تحديد المستقبل النموذجي يفحص فريق التخطيط أداء البنك الإسلامي الحالي والماضي والقريب، وبالنسبة لهذا التحليل يحتاج الفريق عدة أنواع من المعلومات مثل عوائد الاستثمار ومعدلات دورة رأس المال والدورات الزمنية للخدمات، ويعتبر تقييم الأداء أكثر المراحل تفصيلاً واستهلاكاً للوقت في التخطيط الإستراتيجي لكنه إذا ما تم بشكل مناسب فإنه سيشير إلى قدرة البنك الإسلامي على الحركة في اتجاه المستقبل النموذجي.

ولابد من أن يحلل كل مجال من العمل (الرئيسية) بشكل مستقل وكذلك الوحدات وذلك لتحديد أيها أكثر نجاحاً وأيها يعمل بشكل ضعيف، وقد يكشف فريق التخطيط أن أنظمة المتابعة غير كافية للتحديد بدقة مستوى أداء مجالات العمل أو الوحدات وفي تلك الحالة لابد أن يؤسس الفريق أنظمة متابعة فعالة.

وأثناء الخطوة الخاصة بفحص الأداء ينظر فريق نقاط التخطيط إلى نقاط الضعف ونقاط القوة في كل وحدة وفي كل مؤشر حساس وكذلك ينظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة.

ويعتبر تحليل المنافسين جزءاً مهماً من تقييم الأداء حيث يحاول المنافسون أن يزيّدوا من حصتهم في السوق عن طريق إبعاد الزبائن عن البنوك الإسلامية الأخرى، لذا يحتاج فريق التخطيط إلى جهاز إنذار مبكر لكي يراقب خطط المنافسين الإستراتيجية بهدف تطوير إجراءات مضادة وضرورية للمحافظة على حصة البنك الإسلامي في السوق أو زيادته عن المنافسين.

<sup>1</sup> عبد الله المفلح، التخطيط الاستراتيجي المدرسي، مركز نافع للتدريب، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص47

### المطلب الثالث: إجراءات تحليل الفجوات ووضع خطط العمل وتوحيدها وتنفيذها.

تعتبر إجراءات تحليل الفجوات ووضع خطط العمل وتوحيدها وتنفيذها من أهم إجراءات بناء خطة إستراتيجية في البنوك الإسلامية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى هذه الإجراءات بالتفصيل.

#### أولا - تحليل الفجوات:<sup>1</sup>

يعتبر تحليل الفجوات اختبارا للواقع بمعنى أنه مقارنة بين الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة وبين الوضع المطلوب حسب الخطة الإستراتيجية، وفي حالة اشارة تحليل الفجوة إلى أن هناك فجوة قليلة أو إنها لا توجد أصلا فجوة بين الموقف الحالي والمستقبل النموذجي.

وهذا يشير إلى أن فريق التخطيط لم يبذل جهدا كافيا في إبداع حلم أفضل للبنوك الإسلامية أو وحداته وعليه أن يغير الخطة لكي يجعل البنوك الإسلامية ووحداتها تأمل في مستقبل أفضل، ومن ناحية أخرى إذا كان المستقبل النموذجي بعيدا وخياليا أي لا يمكن تحقيقه فعندها يجب على فريق التخطيط أن يعدل من النموذج ويخفف من الطموح، وكثيرا ما يمكن إيجاد حلول وسطى في اتجاهين فيعمل فريق التخطيط بجهد لإيجاد وسائل تهدف إلى ردم الفجوة وكذلك التخفيف من الحلم النموذجي إلى حد ما.

ولأن فريق التخطيط ينظر إلى كل فجوة على حدا (أي بشكل مستقل) فقد يجد وسيلة ما لإغلاق كل فجوة، لكن ربما يدرك عندئذ أنه لا يمكن إغلاق كل الفجوات في نفس الوقت وعند هذه النقطة لابد من اتخاذ قرار حول أي الفجوات تحتاج إلى الإغلاق أولا، ويتم تحديد أي الفجوات تغلق أولا بناء على تحديد الأولويات وبناء على رسالة المنظمة وكذلك أي الأحلام يجب تخفيفها أو تغييرها.

<sup>1</sup> - عبد الله المفلق، مرجع سبق ذكره، ص 56

## ثانيا - وضع خطط العمل وتوحيدها:<sup>1</sup>

بمجرد أن تصبح الفجوة معقولة بين المستقبل النموذجي وقدرة البنوك الإسلامية على إدراك ذلك المستقبل عندئذ تكتب خطة تشغيل لكل وحدة إستراتيجية، وفي حالة البنوك الإسلامية تشمل خطة التشغيل خططا جزئية هي خطة مالية، وخطة خدمة وخطة تسويق، وخطة موارد بشرية وهكذا... الخ،

ويجب ان تتفهم كل الوحدات الوظيفية الخطط التي طورتها كل الوحدات الوظيفية الأخرى في البنك الإسلامي، وتعتبر هذه العملية صعبة لأن كل وحدة جزئية سوف تبدأ الصراع من أجل الحصول على أكبر قدر من المصادر والموارد المالية والبشرية وغيرها وهي محدودة.

ويجب فحص كل خطة مرة أخرى وفحص القيم لمعرفة مدى تطابق الأعمال المقترحة مع رغبات البنك الإسلامي، وإذا لم تتفق الوحدات المختلفة تصبح المسؤولية من عمل الرئيس التنفيذي لوضع الأولويات واتخاذ القرارات.

## ثالثا - الخطط البديلة:<sup>2</sup>

يعتمد التخطيط الإستراتيجي على الأحداث المحتمل حدوثها بشكل رئيسي في المستقبل والتي يمكن أن تؤثر باستمرار على البنوك الإسلامية، ولكن هناك الكثير من الأحداث التي يمكن أن تؤثر في البنوك الإسلامية لكن احتمال حدوثها ضعيف لدرجة أنه لا يستحق التوقف عندها،

وإذا قضى فريق التخطيط وقتا كبيرا في عمل خطة بديلة لكل احتمال فلن يتوفر لهم وقت كاف للإعمال الأخرى المتعلقة بالخطة الأساسية.

ورغم ذلك هناك مستجدات قد تؤثر في البنوك الإسلامية تأثيرا كبيرا ويجب الاهتمام بها حتى لو كان احتمال حدوثها قليلا، فعلى سبيل المثال قد يناهز عمر رئيس المنظمة الرابعة

<sup>1</sup> - طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص59

<sup>2</sup> طارق السويديان، نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره.

والثلاثين ويتمتع بصحة جيدة ومن غير المحتمل في تقدير البشر أن يموت خلال الخمس سنوات التالية.

ومن ناحية أخرى لو كان هذا الرئيس هو الشخص الوحيد القادر على إدارة البنك الإسلامي وأن غيابه قد يؤثر في نجاح العمل بدرجة كبيرة عندئذ لابد أن يعد فريق التخطيط بعض الخطط تحسباً لهذه الحالات الطارئة.

أي لابد أن تساعد الخطط الطارئة للبنك الإسلامي على تطوير نظام متابعة دقيق يوفر إشارات إنذار مبكر للاحتتمالات (خارج وداخل البنك الإسلامي) والتي تؤثر في البنك الإسلامي تأثيراً بالغاً، حيث أن الخطط البديلة هي خطط مختصرة لكل أمر واحتمال حدوثه قليل ولكن آثاره كبيرة لو حدث فعلاً (أي إذا حدث كذا سنفعّل ما يلي)، ثم توضع مؤشرات لبدء الخطة البديلة (إذا حدث أي مما يلي سيبدأ العمل بالخطة البديلة) وتعمم هذه المؤشرات والخطط البديلة على الجميع.

#### رابعاً - التنفيذ:<sup>1</sup>

تكمن ثمرة التخطيط الاستراتيجي في التنفيذ ولن تحقق الخطة شيئاً يذكر إذا ما ظلت دون تطبيق حبيسة الإدراج وسيضيع الوقت الذي عمل فيه فريق التخطيط سدى، وعندما تكتمل الخطة وتصبح جاهزة للعمل فلا مانع من إقامة احتفال لعرضها وشرحها للعاملين لأن البنك الإسلامي على وشك أن يبدأ رحلة جديدة في اتجاه جديد.

وقد تشمل مرحلة التنفيذ عدة أشياء مثل بناء جديد، تدريب فني، بناء فريق العمل، جودة كاملة، وهذا كله يعتمد على نوعية البنك الإسلامي ورسالته، كما يتم توفير "رسالة البنك الإسلامي" لإطلاع جميع العاملين عليها.

<sup>1</sup> توماس وذفيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمد مرسي وآخرون، د ط، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص، ص: 18، 19.

فعند الحاجة لاتخاذ قرار يتعلق بالعمل يمكن أن يسترشد الموظف أو العامل " بالرسالة " للتأكد من أن قراره يتطابق مع مهمة البنك الإسلامي والخطة الإستراتيجية تبدأ في مرحلة التنفيذ إذا كان العاملون يتساءلون دوما " هل قرارنا يتطابق مع أهداف البنك الإسلامي وخطته الإستراتيجية؟ " عندئذ يطمئن فريق التخطيط بأن الخطة الإستراتيجية قد بدأت عمليا.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق نستخلص أن الإستراتيجية تعتمد على أبعاد مهمة مثل المجال والعمليات، كما تؤدي الإدارة الإستراتيجية إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة قصد زيادة أرباحها في الأجل الطويل.

ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات، وذلك باختلاف نماذج التخطيط الاستراتيجي.

كما يعتمد بناء خطة إستراتيجية في البنوك الإسلامية القيام بإجراءات مهمة يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المحددة بالدقة والسرعة المطلوبة.



# الفصل الثاني

التتبع العملي لتقييم إستراتيجية

بنك السلام الجزائر

### تمهيد:

حينما بدأت البنوك الإسلامية في الظهور أقبل عليها الجماهير من منطلق الحرص على تعاليم الإسلام من جهة وما يميز صيغ تمويلها من جهة أخرى، وبمرور الأيام تنامت هذه البنوك وانتشرت في معظم الدول العربية وانصرف إليها الكثير من العملاء وتوجهوا نحو التعامل معها.

وتسعى البنوك الإسلامية إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية في المجتمع بالدرجة الأولى من خلال تطبيقها لمختلف الصيغ والأساليب التمويلية المشروعة، والتي تسهل على المتعاملين التعامل معها والابتعاد عن التعامل مع البنوك التقليدية التي تفرض عليهم التعامل بالربا، والواقع المشاهد يؤكد أن البنوك الإسلامية فرضت نفسها على الساحة الاقتصادية وسوق المال في العالم العربي بل والدولي، وأصبح وجود هذه البنوك واقعا رغم كل التحديات التي تواجهها والتهم التي يحاول البعض إلصاقها بها.

وسنحاول في هذا الفصل التعرف على كيفية بناء إستراتيجية في أحد هذه البنوك الإسلامية والذي يعمل في الساحة الجزائرية وهو بنك السلام الجزائري، وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

**المبحث الأول: التعريف ببنك السلام الجزائري قيد الدراسة.**

**المبحث الثاني: الإستراتيجية المتبعة ببنك السلام الجزائري.**

**المبحث الثالث: تقييم إستراتيجية بنك السلام الجزائري.**

## المبحث الأول: التعريف ببنك السلام الجزائر قيد الدراسة

يعتبر بنك السلام الجزائر ثاني بنك إسلامي من حيث النشأة بعد بنك البركة الجزائر، للتعامل بالطرق التقليدية من بين أهم البنوك الإسلامية على المستوى الوطني، لأنه يسعى إلى تنمية الاقتصاد من خلال تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية عند تعامله مع زبائنه، وسنحاول في هذا المبحث التعريف بالبنك ونشأته، كما سنتطرق إلى أهم أنشطته.

### المطلب الأول: تعريف ونشأة بنك السلام الجزائري

بنك السلام الجزائري هو إحدى المؤسسات التي كانت ثمرة للتعاون الجزائري الإماراتي الذي تم فيه تأسيس بنك السلام الجزائري بتاريخ 2006/06/08 وقد تم اعتماده من قبل بنك الجزائر بتاريخ 2008/10/20 مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة. وبنك السلام الجزائري يعمل وفق إستراتيجية واضحة تماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، وذلك من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصيلة الراسخة لدى الشعب الجزائري بغية تلبية حاجات السوق والمتعاملين والمستثمرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2012.

## المطلب الثاني: نشاط بنك السلام الجزائر

يؤدي بنك السلام الجزائري العديد من الأنشطة المهمة والمتعلقة بالأنشطة التنظيمية والتجارية والرقابة الشرعية والأنظمة الآلية المتعلقة ببيئة الأجهزة والشبكة و الموارد البشرية.

أولا - الأنشطة التنظيمية لبنك السلام الجزائري: وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1. متابعة تنفيذ التوصيات المقدمة في تقرير التدقيق المالي والمؤسساتي: بناء على

طلب البنك المركزي في نهاية 2011 تم إخضاع جميع البنوك إلى تدقيق خارجي مالي مؤسساتي وقام بنك السلام الجزائري لهذا الغرض بإجراء مناقصة أعلنت عبر الجرائد الوطنية وانتهت إلى اختيار أكبر مكاتب الخبرة الدولية لتنفيذ هذه المهمة وهو مكتب KPMG، وقد أثنى هذا المكتب بعد تدقيقه على طريقة نمو وتطور بنك السلام الجزائري حسب المعايير الدولية المعتمدة في البنوك الإسلامية في بقية الدول الأخرى، وقدم مكتب KPMG توصيات هامة من أجل استكمال استمرار هذا النمو، وبناء عليه وضعت الإدارة التنفيذية بالبنك جدولا وبرنامجا زمنيا لتنفيذ هذه التوصيات

## 2. الإجراءات التنظيمية:

بهدف مراجعة وتحديث إجراءات بنك السلام الجزائري بما يتماشى والنمو المستمر للبنك قامت الإدارة التنفيذية بمراجعة وتحديث ثلاثين إجراء منها جميع الإجراءات المتعلقة بنشاط فروع البنك إضافة إلى ثلاثة عشر نص تنظيمي تمت المصادقة عليهم.

<sup>1</sup> - التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2012.

## 3. حوكمة البنك:

في إطار التزام بنك السلام الجزائر بمعايير الحوكمة قامت الإدارة التنفيذية بالبنك باستصدار مجموعة من القرارات تقضي بتشكيل عدة لجان أهمها:

أ- لجنة الجرد المادي للمصرف.

ب- لجنة المتابعة والتحصيل.

ت- لجنة مراجعة ومصادقة الإجراءات.

ث- لجنة العقود والنفقات.

ج- لجنة متابعة تنفيذ إجراءات المصرف.

ح- لجنة المراجعة والترجمة.

كما تم إنشاء:

- مركز للتوثيق لتجميع الوثائق العلمية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية.
- دائرة التمويل الايجاري لتسيير وتطوير نشاط التمويل الايجاري على مستوى المصرف.
- دائرة الإفصاح والتخطيط المالي المبنية على إعداد الإفصاحات القانونية وإعداد الميزانية ومتابعة أدوات الرقابة على التسيير.
- خلية الامتثال ومكافحة تبييض الأموال.

ثانيا- جوانب النشاط الأخرى: وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

## 1. النشاط التجاري:

بلغ عدد متعاملي بنك السلام الجزائري نهاية سنة 2012 أربعة آلاف وخمسمائة وثلاثة وثلاثين متعاملا بنسبة نمو فاقت 43% مقارنة مع سنة 2011، وتم خلال سنة 2011:

- دراسة 795 طلب تمويل (285 تسهيلات دائمة و 510 تسهيلات مؤقتة)

<sup>1</sup> - التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2012.

- اعتماد إستراتيجية تنويع المحفظة من خلال استقطاب أهم المتعاملين من مختلف القطاعات بالجزائر.
- إطلاق الخدمات الإلكترونية عبر منتج سلام مباشر " وكذا بطاقات الدفع أمانة ".
- اعتماد إستراتيجية التصنيف التجاري للمتعاملين من أجل تحسين الخدمات المصرفية.
- المشاركة في تظاهرات اقتصادية للترويج بخدمات المصرف.
- تسويق دفاتر الادخار والتوفير في شكل منتج تحت تسمية "أمنيّتي".
- تسويق خدمة الصناديق الحديدية تحت تسمية "أمان".

## 2. الرقابة الشرعية على مختلف معاملات البنك:

يحرص المراقب بالتنسيق مع مختلف مصالح بنك السلام الجزائري وهيئة الفتوى والرقابة الشرعية على الحفاظ على مطابقة معاملات المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية وقد قام خلال سنة 2012 بعدة مهام من بينها:

أ- توعية عملاء المصرف بأصول ومميزات الاستثمار والتمويل الإسلامي.

ب- فحص العمليات التي يقوم بها المصرف والتدقيق عليها.

ت- متابعة تنفيذ الإدارات والأقسام المعنية للتعليمات الصادرة عن هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.

## 3. الأنظمة الآلية المتعلقة ببيئة الأجهزة والشبكة:

- تم خلال 2012 إنجاز عدة مشاريع متعلقة بنظم المعلومات أهمها:
- أ. تطوير برنامج تسيير سقوف التسهيلات.
  - ب. تحديث برنامج سويفت من النسخة ستة إلى سبعة.
  - ج. تطوير برنامج الطباعة Stream serve الطور الثاني.
  - د. تفعيل تقنية إرسال كشف حسابات المتعاملين نهاية كل شهر عبر الإيميل (AVIS).
  - هـ. تطوير برنامج تقرير العمل المركزي.

- و. تطوير برنامج الخدمات المصرفية بالإنترنت.
- ز. تحديث النظام EXCHANGE من النسخة 2007 إلى النسخة 2010.

#### 4. الموارد البشرية:

- قامت إدارة الموارد البشرية خلال سنة 2012 بإنجاز المشاريع التالية:
  - أ- إنشاء نظام المعلومات الخاص بتسيير الموارد البشرية.
  - ب- إعداد البطاقات الوصفية لوظائف الفرع.
  - ت- تقييم الأداء الشهري والسنوي للموظفين حسب النموذج المعتمد.

## المبحث الثاني: الإستراتيجية المتبعة ببنك السلام الجزائر

يعتمد وضع الإستراتيجية في بنك السلام الجزائر على القيام بوظيفة التنظيم وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من وضع الإستراتيجية بالبنك، وكذلك الاعتماد على خطوات إعداد الإستراتيجية.

### المطلب الأول: كيفية بناء الإستراتيجية ببنك السلام الجزائر

تعتمد إستراتيجية بنك السلام على أربعة عناصر وهي:

**أولاً: القيم والمبادئ:** ويتم تبني القيم والمبادئ ببنك السلام الجزائر وفقاً للأمر التي تعتبرها البنوك الإسلامية ذات قيمة، وتتمثل مبادئ بنك السلام فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. التميز:** يبنى التميز في بنك السلام الجزائر كثقافة جماعية و فردية، يسعى من خلالها الرفع في كافة المعايير للدفع نحو تحقيق الأهداف.

**2. الالتزام:** يعمل بنك السلام الجزائر على بعث روح المسؤولية، والهدف من الالتزام معرفة وفهم العاملين لمسؤولياتهم والعمل على الاستجابة لكافة الحاجيات المطلوبة والمنتظرة من قبل العميل.

**3. التواصل:** بني مبدأ التواصل في بنك السلام الجزائر على أساس المتعاملين مع البنك وكذلك على أساس البنوك الأخرى والتأثير عليهم.

### ثانياً - تحديد الرؤية:

تم تحديد الرؤية في بنك السلام الجزائر على أساس تحديد صورة ذهنية مستقبلية للبنوك الإسلامية من خلال الوصول إلى الريادة في مجال الصيرفة الشاملة وذلك بتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة و مواكبة التطور التكنولوجي.

<sup>1</sup> - التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2012.



### ثالثا - الرسالة:

ويتم اختيار رسالة بنك السلام الجزائري بما يتماشى ومواصفات البنك الإسلامي وذلك وفق معاملات التمويل الإسلامي ومحور رسالة بنك السلام الجزائري حول اعتماد أرفع معايير الجودة في الأداء لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المتعددة، وكذلك التركيز على تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء.

### رابعا: مؤشرات الأداء:

تبنى مؤشرات الأداء لبنك السلام الجزائري على أساس تحديد المستقبل النموذجي لأداء البنك في الماضي والوقت الحالي ولما سيكون عليه مستقبلا، ويعتمد بنك السلام على مؤشرين وهما مؤشر الربحية الذي يظهر فيه تقييم للأرباح الصافية، ومؤشرات النشاط من خلال دراسة ميزانية المصرف، المحفظة الائتمانية، وودائع المتعاملين.

## المطلب الثاني: عناصر إستراتيجية بنك السلام الجزائري

تتمثل عناصر إستراتيجية بنك السلام فيما يلي:

**أولاً: القيم والمبادئ:** تتمثل قيم و مبادئ بنك السلام في:

1. **التميز:** في بنك السلام الجزائري يتبنى التميز كثقافة جماعية و فردية، نسعى لتحقيقها بأعلى المعايير في كل ما نقوم به من أعمال فذلك يعد دافعا لتحقيق الأهداف.
2. **الالتزام:** هو الشعور بالمسؤولية و عملنا على الاستجابة لكافة الحاجيات المطلوبة و المنتظرة من قبل العميل.
3. **التواصل:** جعل التواصل الداخلي /الخارجي أهم الأولويات، لإدراك انه الوسيلة المثلى لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

### ثانيا: الرؤية:

رؤية بنك السلام الجزائري كآآتي:

الريادة في مجال الصيرفة الشاملة وذلك بتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة و مواكبة للتطور التكنولوجي.

## ثالثا: الرسالة:

رسالة بنك السلام هي:

اعتماد أرفع معايير الجودة في الأداء لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والإقليمية و العالمية مع التركيز على تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء.

رابعا: مؤشرات الأداء:

## 1. مؤشر الربحية:

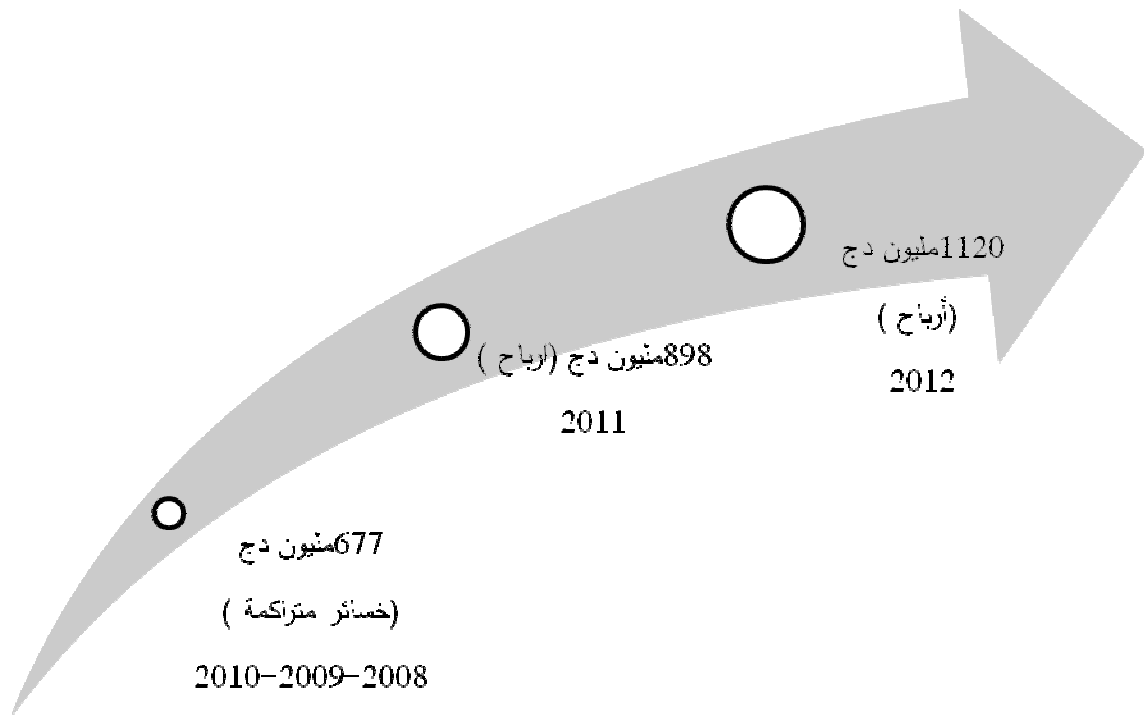
حيث بلغت أرباحه الصافية 14,34 مليون دولار مقارنة مع 11,19 مليون دولار للعام السابق أي نمو بلغت 21%.

ونلاحظ من حيث النتائج المحققة لسنة 2012 أن البنك تمكن من تحقيق معظم الأهداف المسطرة من خلال ما يلي:

حيث تطورت الأرباح بنسبة 21%.

والشكل الآتي يوضح تطور الأرباح.

## الشكل رقم (4) تطور الأرباح 2008 - 2012



المصدر: التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2012.

## 2. مؤشرات النشاط:

وشهدت ميزانية المصرف نموا معتبرا في بنودها حيث بلغ مجموع الأصول 240 مليون دولار بزيادة بلغت نسبتها 32% مقارنة بنسبة 2011م.

الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تعزيز المركز المالي للمصرف مما يوفر المرونة والقدرة على التكيف مع المتطلبات المستقبلية والقدرة على الاستثمار في فرص نمو مختارة. كما زادت المحفظة الائتمانية بنسبة 47% لتصل إلى 259 مليون دولار مقارنة مع 176 مليون دولار للعام السابق.

فضلا عن التطور والتحسين النوعي الذي رافق هذه الزيادة مما يؤكد على نجاح المصرف في تعزيز جودة المحفظة الائتمانية ويعبر عن قدرته على إدارة أصوله والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في توظيف الأموال مع المتعاملين في السوق الجزائري كل ذلك مع المحافظة على التوازن ما بين الربحية ودرجة المخاطرة.

أما على صعيد ودائع المتعاملين فقد شهدت ارتفاعا بنسبة 50 % خلال العام حيث وصلت إلى 249 مليون دولار مما يعكس ثقة المتعاملين في المصرف.

كما استطاع المصرف ومن خلال الخدمات المتميزة توسيع قاعدة المتعاملين عن طريق استقطاب أكثر من 1359 متعامل جديد خلال 2012 أي بنسبة نمو بلغت 43% وذلك في بيئة شديدة التنافسية خاصة من قبل البنوك الخاصة العاملة في الجزائر.

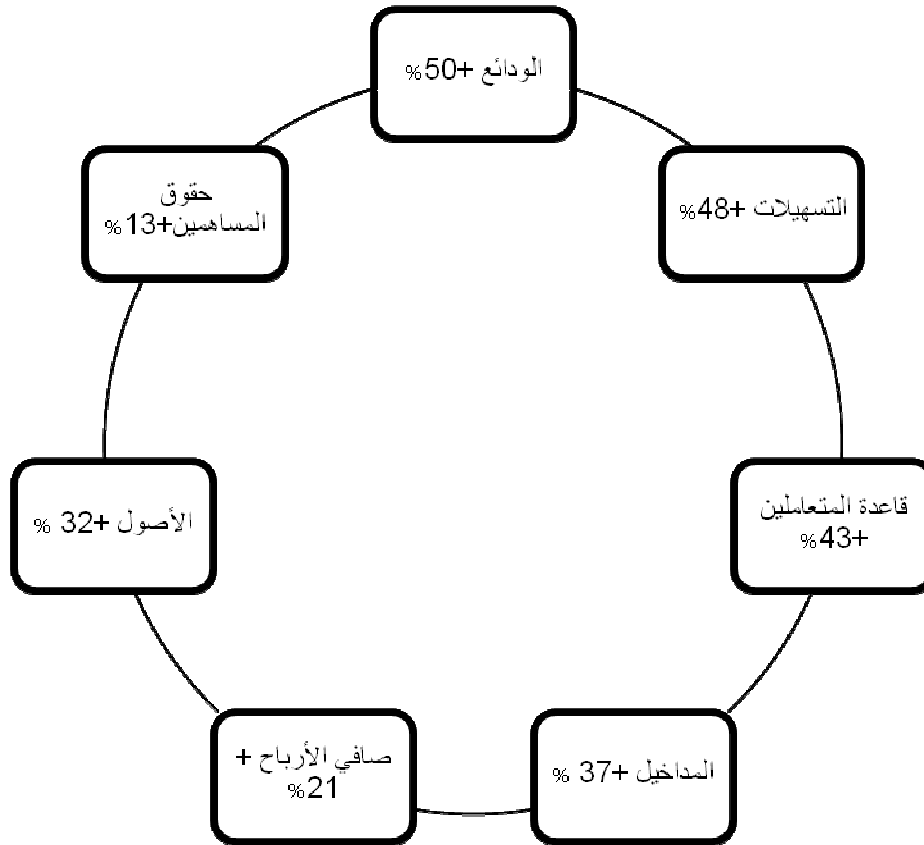
واتبعت إستراتيجية التوسع داخل الجزائر فتم افتتاح الفرع الثالث للمصرف بمدينة سطيف: بتاريخ: 14/أكتوبر/2012 كما سيتم افتتاح فرع البلدية فور الحصول على البنك المركزي.

وقد شرع المصرف في تهيئة فرع في مدينة وهران كما يجري الأمر على اختيار مقر فرع آخر بمدينة تقرت و كذا حاسي مسعود.

ونلاحظ من خلال الشكل زيادة المحفظة الائتمانية بنسبة 47% لتصل إلى 259 مليون دولار، وهذا يعبر عن مقدرة البنك على إدارة أصوله والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة في توظيف الأموال مع المتعاملين في السوق الجزائري كل ذلك مع المحافظة على التوازن ما بين الربحية ودرجة المخاطرة.

والشكل الآتي يوضح تطور مؤشرات النشاط لسنة 2012.

## الشكل رقم (5) تطور مؤشرات النشاط لسنة 2012



المصدر: التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2012

ونلاحظ من خلال الشكل أن المصرف استطاع ومن خلال الخدمات المتميزة توسيع قاعدة المتعاملين عن طريق استقطاب أكثر من 1359 متعامل جديد خلال 2012 أي بنسبة نمو بلغت 43% وذلك في بيئة شديدة التنافسية خاصة من قبل البنوك الخاصة العاملة في الجزائر.

### المبحث الثالث: تقييم إستراتيجية بنك السلام الجزائري والبدائل المقترحة

إن الخطوات المتبعة في إعداد الإستراتيجية ببنك السلام الجزائري تحتاج إلى إتباع الدراسات الحديثة في مجال وضع الإستراتيجية.

#### المطلب الأول: تقييم إستراتيجية بنك السلام الجزائري.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقييم هذه الخطوات حسب نموذج فايفر.

##### 1. تقييم التخطيط للتخطيط:

لم يتم التطرق إلى هذه الخطوة في إستراتيجية البنك. وعادة لا تظهر هذه الخطوة في الإستراتيجية المعلنة للمؤسسة، حيث أن هذه الخطوة تعتبر تمهيدية للشروع في بناء الخطة الإستراتيجية، وتتعلق أساسا بالفريق المشرف على التخطيط، ومواصفات أعضائه. وتكون الإدارة العليا في أي مؤسسة ممثلة في لجنة التخطيط.

##### 2. تقييم الرؤية:

تتمثل الرؤية في بنك السلام الجزائري الوصول إلى الريادة في مجال الصيرفة الشاملة التطور، ومن هنا فإن هذه الرؤية مختصرة وواضحة الهدف، غير أنه حسب نموذج فايفر من الأحسن لبنك السلام الجزائري أن يكلف فريق التخطيط بكتابة شرح مفصل لمقصوده في كل جزء من الرؤية ويضع مؤشرات عملية رقابية للقياس تعطي للبنك علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت.

##### 3. تقييم الرسالة:

يتم تحديد الرسالة في بنك السلام الجزائري من خلال اعتماد أرفع معايير الجودة في الأداء لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، وكذلك التركيز على تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء، ومن هنا فإن هذه الرسالة واضحة وسهلة الفهم من قبل الجميع ومختصرة وقصيرة من حيث ذكرها وتصف المؤسسة من حيث:

✓ ما هي أهدافها؟ وهي تحقيق أرفع معايير الجودة في الأداء وتحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على حد سواء.

✓ من هم جمهورها؟ وهم الممثلين في السوق المحلي والإقليمي والعالمي.

غير أنه حسب نموذج فايفر من الأحسن لبنك السلام الجزائري أن يقوم فريق التخطيط به بفحص السبب الرئيسي لتأسيس البنك وما هي الحاجات العامة للمجتمع التي يقوم بتلبيتها ويصبح سبب تواجدها هذا جزء من تشكيل الرسالة، كما يجب أن تمثل الرسالة المرجع الدائم للقرارات داخل البنك.

#### 4.تقييم المبادئ والقيم:

تضمنت قيم ومبادئ المصرف التميز بالالتزام والتواصل، ومن هنا فان هذه القيم والمبادئ مهمة جدا لتطور وتقدم البنك.

غير أنه حسب نموذج فايفر من الأحسن لبنك السلام الجزائري أن يقوم فريق التخطيط به بفحص الافتراضات الكامنة في فلسفة العمل وذلك لتحديد مدى صحتها ومطابقتها بالنسبة للمستقبل.

وكذلك فحص الافتراضات التي تتأسس عليها ثقافة هذه البنوك وكيف أن تلك الافتراضات حددت قيمها وأنماطها.

#### 5.مجالات العمل:

وهو المحور الذي يشمل منتجات أو خدمات المنظمة الرئيسية، وتتمثل مجالات العمل الرئيسية في مصلحتين رئيسيتين في البنك وهما مصلحة الائتمان والمصلحة التجارية.

#### 6.وحدات العمل الإستراتيجي:

وتتمثل هذه الوحدات في الوكالات التي يتم فيها معالجة طلبات الزبائن وخاصة المتعلقة بمنح الائتمان كما أنه للوكالة المركزية بدالي إبراهيم وحدات أخرى مساعدة، كوحدة التسويق.

#### 7. تقييم نموذج العمل الاستراتيجي من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية:

وهنا لم يتم التطرق في هذه الوحدة إلا لجزئية مؤشرات العمل والتي لم يتم فيها تحديد حد وحدة مؤشرات النجاح الحساسة فهنا لا نستطيع قياس الفجوة في أي حالة كانت موجبة أو سالبة أو تحقق الحد الأدنى للأهداف.

#### 8. تقييم تحليل الفجوات:

لم يتم التطرق خطة بنك السلام الجزائر لتحليل الفجوة وهذا لعدم وضوح حدود الأهداف في تقرير بنك السلام الجزائر لسنتي 2011م، و 2012م.

#### 9. تنفيذ الخطة:

وهذا بعد الإعلام الواسع لتفاصيل الخطة في المؤسسة، وتحديد المسؤوليات وتعيين القادة والموظفين، بما تتناسب كفاءتهم والمهمة الموكلة إليهم ضمن الخطة الإستراتيجية.

#### 10. الدمج مع الخطة التشغيلية:

تعد الخطط التشغيلية للمجالات الرئيسية للعمل بالبنك، ويمكن أن تشمل الخطط التشغيلية وفق نموذج سوات حتى بعض وحدات العمل الرئيسية.

ويظهر ببنك السلام الجزائر دمج الإستراتيجية مع إنشاء خطة تشغيلية في أهم مصلحة في بنك السلام الجزائر وهي مصلحة الائتمان "مصلحة منح القروض ودراسة جدواها والمخاطر التي قد تحصل خاصة نتيجة عدم التسديد.

بقي هنا أن نشير إلى تقييم وضع خطط العمل وتوحيدها، حيث أن بنك السلام الجزائر لم يتم التطرق وضع خطط العمل وتوحيدها. وكذا تقييم الخطط البديلة وتقييم التنفيذ الذين لم يتطرق لهما البنك.

## المطلب الثاني: بناء إستراتيجية مقترحة لبنك السلام وفق نموذج فايفر

بناء على ما تم التطرق إليه نظريا<sup>1</sup> ومن خلال وضعية إستراتيجية بنك السلام الجزائر وعناصرها، واعتمادا على تقييم ونقد الإستراتيجية في المطلب السابق فإنه يمكننا محاولة بناء إستراتيجية تتلافى السلبيات والمثالب، وتتماشى وفق نموذج فايفر بما يحقق أهداف بنك السلام وفق طبيعة عمله المصرفية.

### 1. التخطيط لتخطيط:

تشكيل فريق التخطيط ويشكل فرق التخطيط من:

- ✓ رئيس قسم الخطي
- ✓ رئيس قسم التسويق
- ✓ رئيس مديرية الاتصال والإعلام.
- ✓ مديرية الوسائل العامة.
- ✓ مديرية الموارد البشرية.
- ✓ مديرية تحضير المنازعات.
- ✓ مديرية المراقبة والتفتيش.
- ✓ مديرية التكوين و الرسكلة (العمال).
- ✓ مديرية الزبائن.

ويمكن أن يضاف من الإدارة العليا المدير العام أو أحد نوابه.

### 2. الرؤية:

الوصول إلى الريادة في مجال الصيرفة الإسلامية الشاملة التطور.

وهنا ركزنا في رؤية البنك على ضرورة اعتماد صيغ التمويل الإسلامي وخاصة صيغة تمويل الاستثمارات المعتمدة على المشاركة وفق قاعدة "الغنم بالغرم".

<sup>1</sup> - ينظر الصفحة 56 من الفصل الثاني.



ونشير هنا إلى أن الرؤية تمثل مجموع الأهداف التي يعتمد عليها البنك خلال مدة الخطّة الإستراتيجية، وكلما كانت الأهداف أقل وواضحة كلما كانت الرؤية أدق.

### 3. الرسالة:

اعتماد أرفع معايير الجودة في الأداء لمواجهة التحديات المستقبلية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، وكذلك التركيز على تحقيق أعلى نسبة من العائدات للعملاء والمساهمين على السواء.

ورسالة البنك هنا واضحة وبالتالي ما دام أنها تتماشى وأهداف البنك.

### 4. المبادئ والقيم:

- التميز.
- الالتزام.
- التواصل.

### 5. مجالات العمل:

وتمثل مجالات العمل المصالح الرئيسية الآتي:

- ✓ مصلحة الائتمان.
- ✓ المصلحة التجارية.
- ✓ مصلحة الزبائن.
- ✓ مصلحة المتابعة وتقييم الاستثمارات.
- ✓ مصلحة التسويق والاتصال.
- ✓ مصلحة المحاسبة والمراجعة.

**6. وحدات العمل الإستراتيجي:**

وتتمثل هذه الوحدات في المهام والوظائف المساعدة لمجالات العمل الرئيسية وهي:

✓ وحدة القانون والإجراءات الإدارية.

✓ هيئة التدقيق الشرعي.

✓ وحدة التدريب والتكوين.

✓ وحدة التوظيف.

✓ وحدة الإعلام الآلي والبرمجة.

**7. تقييم نموذج العمل الاستراتيجي من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية:**

✓ أهم المؤشرات التي من الأحسن أن يعتمد عليها بنك السلام الجزائر هي:

نمو أصول البنك بنسبة 15 % سنويا.

✓ زيادة أرباح البنك نتيجة المشاركات وتقديم الخدمات بمعدل ربح سنوي متزايد

بنسبة 20 % سنويا.

✓ تنظيم 20 دورة تدريبية للموظفين سنويا في تخصص فقه المعاملات

المالية في البنوك الإسلامية.

**8. تقييم تحليل الفجوات:**

ويأتي تقييم وتحليل الفجوات سالبا أو موجبا وهذا بعد مرور سنة على الأقل من تنفيذ

الإستراتيجية.

**9. تنفيذ الخطة:**

بعد الإعلان عنها وشرحها بشكل دقيق لكل الموظفين وفي جميع المستويات

الإدارية.

## 10. الدمج مع الخطة التشغيلية:

وتعتبر أهم خطة تشغيلية تلك التي تعد في أهم مجال بالبنك وهي مصلحة الائتمان، والتي تكون وفق نموذج سوات كما يبينه الجدول الآتي:

جدول رقم: (5) الخطة التشغيلية المقترحة وفق نموذج سوات لمصلحة الائتمان ببنك السلام الجزائر

| الفرص                                                           | التهديدات                                    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| خلو الجهاز المصرفي من بنوك متعددة تعمل وفق صيغ التمويل الإسلامي | العمل في بيئة بنكية يسيرها بنك مركزي تقليدي. |
| نقاط القوة                                                      | نقاط الضعف                                   |
| إقبال الزبائن على خدمات البنك المتماشية مع صيغ التمويل الإسلامي | نقص تكوين الموظفين في فقه المعاملات المالية. |

المصدر: من إعداد الطلبة.

ويمكن بعد تحديد عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، أن نحول كل عنصر إلى هدف تشغيلي وهذا من خلال الجدول السابق كالاتي:

أ. هدف في نقطة القوة: كسب الزبائن من خلال التميز في أداء الخدمات المصرفية.

ب. هدف في نقطة الضعف: إجراء تكوين مكثف في فقه المعاملات المالية.

ج. هدف في الفرصة: الاستحواذ على أكبر رأسمال ثابت وفق صيغ التمويل الإسلامي، في الجزائر واحتلال الصدارة.

د. هدف في التهديد: مواجهة العجز في السيولة برفع الاحتياطات المتعلقة بمنح القروض.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما سبق نستخلص أن بنك السلام الجزائري يعتبر بنك حديث النشأة والعمل في الساحة المصرفية بالجزائر، ويعد بنك السلام بمجموعاته المختلفة عبر العالم من بين أهم البنوك الإسلامية الرائدة في تقديم نشاطات مصرفية مهمة وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.

وقد سعى بنك السلام الجزائري منذ إنشائه سنة 2008م، إلى وضع خطة إستراتيجية تراعي أمرين أساسيين اثنين: أولهما هو تقديم خدمات مصرفية تتطابق وروح المعاملات الإسلامية في الاقتصاد الإسلامي، وثانيهما مراعاة البيئة المصرفية بالجزائر المعتمدة على سياسة بنك الجزائر (البنك المركزي) الذي يتعامل مع كل البنوك التجارية منها والمتخصصة والإسلامية بالاعتماد على أسعار الفائدة وخاصة في حالات العجز ونقصان السيولة.

وفي خضم كل هذا سعى بنك السلام الجزائري، لبناء إستراتيجية فعالة تعتمد على خطوات دقيقة في تحقيق أهدافها.

فكانت رؤية البنك واضحة تهدف للوصول إلى الريادة في مجال الصيرفة الإسلامية الشاملة التطور.

وقد حقق بنك السلام الجزائري أداء جيد خلال سنة 2012 وذلك من خلال زيادة الأرباح وتطور مؤشرات النشاط التي اعتمدها في تقييم أدائه.

الخاتمة

تعتبر البنوك الإسلامية من بين أهم المؤسسات المالية التي تسعى إلى تنمية الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال تحريك الطاقات الكامنة في المجتمع للوصول بها إلى أقصى إنتاجية ممكنة وذلك بما يكفل التغيير المنشود. وكذلك الارتقاء بحاجات الأفراد و إشباعها من حيث تقديم الخدمات المصرفية التي تتوافق مع احتياجاتهم الحقيقية ومع معتقداتهم الدينية، وبالتالي تضمن لهم الإشباع المادي والمعنوي في نفس الوقت.

ولتحقيق ذلك يجب على هذه البنوك بناء إستراتيجية دقيقة تعتمد على أسس علمية مضبوطة من خلال إتباع مراحل مهمة قصد إيضاح الرؤية المستقبلية للبنك والقدرة على إحداث التغيير وتدعيم المركز التنافسي للبنك الإسلامي، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة. ولقد كانت إشكالية بحثنا تتمحور حول الدور الذي يمكن يلعبه بناء الإستراتيجية الفعالة في تحقيق أهداف البنك.

#### ❖ نتائج اختبار الفرضيات:

- البنوك التقليدية هي مؤسسات مالية تقوم بدور الوساطة المالية بين أصحاب الفائض المالي وأصحاب العجز مقابل فوائد، على عكس البنوك الإسلامية التي لا تتعامل بالربا وتعتمد على صيغ المشاركة، ومن خلال دراستنا اتضح لنا صحة هذه الفرضية
- بالفعل الإستراتيجية هي عملية منظمة وتحديد الأهداف وكيفية للوصول إليها بإتباع عدة أساليب ونماذج في البنك مع مراعاة خصوصية الخدمة، ومن خلال دراستنا اتضح لنا صحة هذه الفرضية.
- تلعب الإستراتيجية دور فعال ومهم في ديمومة بنك السلام والمنافسة في إطار التحرر المصرفي ومن خلال دراستنا اتضح لنا صحة هذه الفرضية.

❖ نتائج الدراسة: وتتمثل في النتائج النظرية والتطبيقية وهي كالآتي:

#### أولاً- النتائج النظرية:

1. تعتمد البنوك الإسلامية على استبعاد التعامل بأسعار الفائدة، فالاعتقاد الأساسي للبنك الإسلامي هو المشاركة في الربح والخسارة حيث جعل رأس المال شريكا مع العمل في تحمل نتائج العمليات الإنتاجية.
2. تعتمد البنوك الإسلامية في ممارسة نشاطاتها على أكمل وجه على موارد متعددة.
3. تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية و الحافز.
4. يعتمد بناء الإستراتيجية في البنوك الإسلامية على خطوات مهمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.

#### ثانياً- نتائج الدراسة التطبيقية:

1. بلغ عدد متعاملي بنك السلام الجزائري نهاية سنة 2012 أربعة آلاف وخمسمائة وثلاثة وثلاثين متعاملا بنسبة نمو فاقت 43% مقارنة مع سنة 2011.
2. تم في بنك السلام الجزائري اعتماد إستراتيجية تنويع المحفظة من خلال استقطاب أهم المتعاملين من مختلف القطاعات بالجزائر.
3. تم في بنك السلام الجزائري متابعة تنفيذ الإدارات والأقسام المعنية للتعليمات الصادرة عن هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.
4. حقق بنك السلام الجزائري أداء جيد خلال سنة 2012 وذلك من خلال زيادة الأرباح وتطور مؤشرات النشاط.

#### ❖ الاقتراحات والتوصيات: وتتمثل فيما يلي:

1. ضرورة تأسيس فريق أو حتى لجنة تخطيط ببنك السلام الجزائري، لبناء الإستراتيجيات التشغيلية وقياسها.

2. إدخال أحدث تكنولوجيا الرقمنة والاتصال وتدريب فرق العمل على ذلك بفريق التخطيط من خلال توفير الوسائل المتطورة قصد انجاز مهامه بالدقة والسرعة المطلوبة.
3. ضرورة وضع مؤشرات عملية رقابية للقياس تعطي للبنك علامات واضحة بأن الرؤية قد تحققت.
4. الاهتمام أكثر من قبل فريق التخطيط ببنك السلام الجزائري بفحص السبب الرئيسي لتأسيس البنك وما هي الحاجات العامة للمجتمع التي يقوم بتلبيتها.
5. البحث من قبل فريق التخطيط ببنك السلام الجزائري بتطوير نظام متابعة دقيق يوفر إشارات إنذار مبكر للاحتمالات الطارئة (خارج وداخل البنك الإسلامي).
6. التركيز على تدريب وتأهيل الكوادر ببنك السلام، حتى يتمكنوا من معرفة كنه المعاملات المالية المعاصرة وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.

❖ آفاق البحث: قصد ترك المجال مفتوحا للبحث نطرح المواضيع التالية:

- دور البنوك الإسلامية في تنمية الاقتصاد الوطني.
- دور إستراتيجية وحدات العمل في تحسين أداء المؤسسات.



## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: الكتب

1. أحمد القطيمين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ومجالات تطبيقها، ط2، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
2. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2002.
3. الاستشراف الإستراتيجي للمؤسسات والأقاليم، ترجمة محمد سليم قلالة قيس الهامي
4. اسم محمد ملك، خالد محمد ملك، مرجع سبق ذكره.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
6. بيتر دركار، الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات)، الجزء الأول، ترجمة: محمد عبد الكريم، ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
7. توماس وذفيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمد مرسي وآخرون، د ط، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.
8. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. جاسم محمد ملك، خالد محمد ملك، دورة التخطيط الاستراتيجي المدرسي، د.ن، سنة 2010.
10. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. جمال لعمارة، البنوك الإسلامية، ط1، دار النبأ، بسكرة، 1996.
12. حسن عبد الله الأمين، الودائع المصرفية النقدية واستثمارها في الإسلام، ط1، دار الشروق بجدة، المملكة العربية السعودية، 1985.
13. حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.

14. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
15. رشاد العصار ورياض الحلي، النقود والبنوك، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
16. شايفل كورول، التخطيط الاستراتيجي لخدمة المكتبات والمعلومات، ترجمة: حشمت قاسم، د ط، مركز الوسائط المتعددة، الإسكندرية، 1998.
17. صالح عبد الله كمال، تطور العمل المصرفي الإسلامي مشاكل وآفاق، ط2، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية بجدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
18. صلاح الدين حسن السيبي، إدارة أموال وخدمات المصارف لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية، ط1، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت، 1998.
19. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة إستراتيجية، د ط، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
20. طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، ط1، دار المتحدة للإعلان، مصر، 1998.
21. عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية (مدخل الى القرن الواحد والعشرين)، ط4، دار الفكر العربي، مصر.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
23. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
24. عبد الله المفلح، التخطيط الاستراتيجي المدرسي، مركز نافع للتدريب، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2009.
25. عبد الهادي الفضلي، معاملات البنوك التجارية، ط1، دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008.
26. عدنان خالد التركماني، السياسة النقدية والمصرفية في الإسلام، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1998.

27. فادي محمد الرفاعي، المصارف الإسلامية، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2004.
28. فلاح حسن الحسيني - مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 2000.
29. فليح حسن خلف، البنوك الإسلامية، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
30. محمد الزحيلي، المصارف الإسلامية، ط2، دار المكتبي، دمشق، 1997.
31. محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
32. محمد نضال الشعار، أسس العمل في المصرف الإسلامي والتقليدي، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2005.
33. مصطفى كمال السيد طایل، القرار الاستثماري في البنوك الإسلامية، ط2، مطابع غباشي، طنطا، 1999.
34. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، ط2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1996.

#### ثانياً: تقارير

التقرير السنوي لبنك السلام الجزائري لسنة 2012.

#### ثالثاً: محاضرات تلفزيونية

طارق السويدان، نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي، أكاديمية إعداد القادة، حصة تلفزيونية عل قناة الرسالة، 4:40 (24 - 04 - 2008). (بتصرف).

#### رابعاً: الملتقيات

نصر الدين سلمان، أزمة النظام المالي والمصرفي الدولي وبديل البنوك الإسلامية، الملتقى الدولي الثاني حول الأزمة المالية الراهنة والبدايل المالية والمصرفية، المركز الجامعي بخميس مليانة، أيام 5، 6 ماي 2009.

خامسا: البحوث والرسائل الجامعية

1. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
2. عماري: بدر الدين أحمد، نظرية التعسف في استعمال الحق عند الإمام الشاطبي، رسالة ماجستير في الفقه وأصوله، منشورة، جامعة وهران: كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، الجزائر، 1430هـ/2009م.
3. عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
4. عيشوش عبدو، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الاقتصاد الإسلامي، جامعة باتنة، 2009.
5. قاسمي آسيا، تحليل الضمانات في تقييم جدوى تقديم القروض في البنك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، جامعة بومرداس، 2009.
6. مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للصيرفة الإسلامية، مذكرة لنيل درجة ماجستير، تخصص الاقتصاد الإسلامي، جامعة مصر الدولية، 2006.
7. ميلود بن مسعودة، معايير التمويل والاستثمار في البنوك الإسلامية، شهادة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
8. ناصر بن فهد الناصر، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2003.
9. يزن خلف سالم العطيات، تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، أطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة، تخصص المصارف الإسلامية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2007.