



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

عنوان المذكرة:

دور النوافذ الإسلامية في تطوير أداء البنوك التقليدية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سكيكدة 743

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاقتصادية

تخصص: نقدي ومالي

تحت إشراف:

من إعداد الطالب:

❖ د. لعور سطايجي إلهام

❖ شكروود فادي إبراهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. جامعي سارة	أستاذ محاضر "ب"	جامعة 20 أوت 1955	رئيسا
د. لعور سطايجي إلهام	"أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955	مشرفا
د. بلعاش ميادة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة 20 أوت 1955	ممتحنا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

تخصص: نقدي ومالي

عنوان المذكرة:

دور النوافذ الإسلامية في تطوير أداء البنوك التقليدية

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سكيكدة 743

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاقتصادية

تحت إشراف:

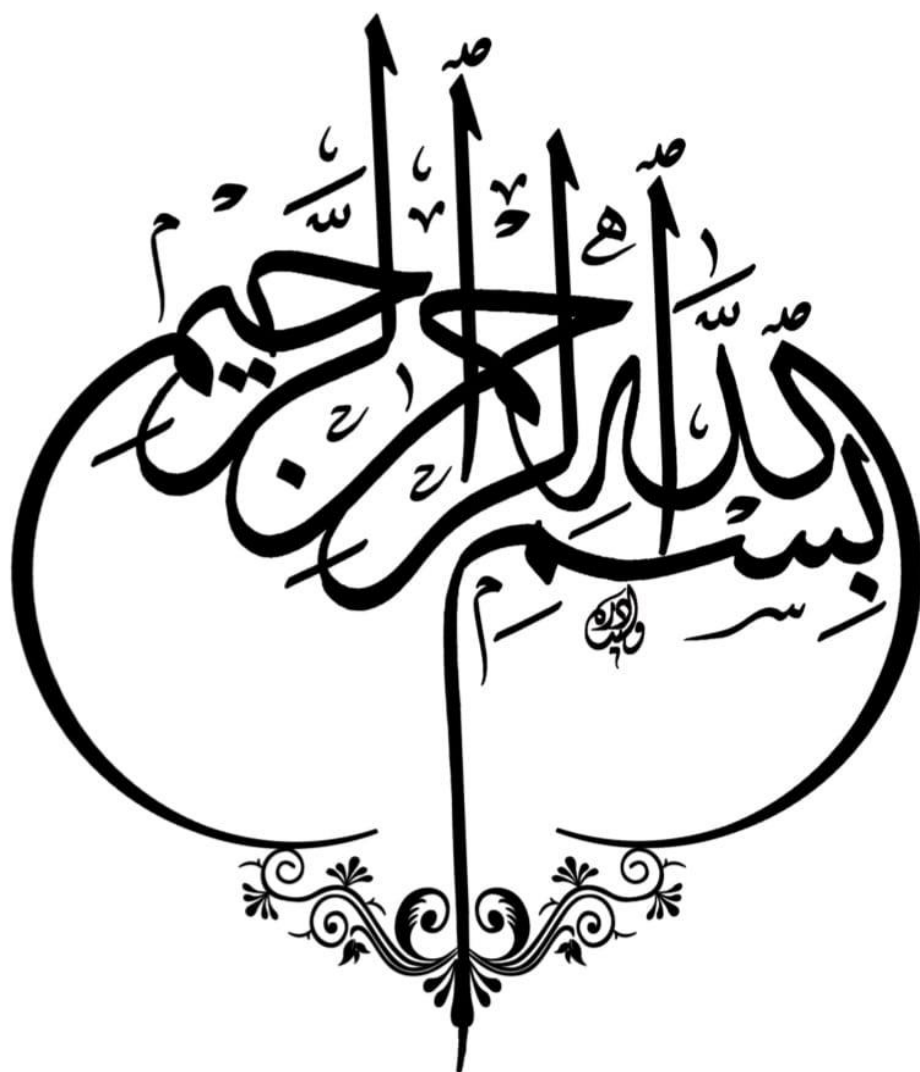
إعداد الطالب:

❖ د. لعور سطايجي إلهام

❖ شكروود فادي إبراهيم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. جامعي سارة	أستاذ مساعد "ب"	جامعة 20 أوت 1955	رئيسا
د. لعور سطايجي إلهام	"أستاذ محاضر" أ	جامعة 20 أوت 1955	مشرفا
د. بلعاش ميادة	"أستاذ محاضر" أ	جامعة 20 أوت 1955	ممتحنا



شكر وتقدير

أول من يحمد آناء اللَّيْلِ وَأَطْرَافَ النَّهَارِ، وهو العلي القهار بالأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، إذ من علينا بأن بعث فينا رسوله محمدا بن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم عليه، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

فلله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه، من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة

كما نجزل الشكر إلى الدكتورة المشرفة " لعور سطايجي إلهام "

ونشكر أيضا أعضاء لجنة المناقشة الأستاذة الفاضلة " جامعي سارة " والأستاذة الكريمة

" بلعياش ميادة " على تركيتهن الموضوع محل الدراسة وتقديم النصائح والانتقادات

البناءة في سبيل الرقي بأبحاث أفضل

وفي الختام، لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل بأن يرزقنا السداد

والرشاد والغنى، وأن يطلق ألسنتنا في الحق..

الاهاء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من توجني بتاج الفخر والعز، إلى من أفنيا عمريهما لأصل إلى ما أنا عليه
اليوم، إلى منبع العطاء ونبض الحياة، والديّ الكريمين، أطال الله في عمريهما
وحفظهما لي سنداً وذخراً.

إلى الجذور التي أنتمي إليها بكل فخر ومحبة، إلى مصدر قوتي وعزوتي، عائلتي
الكريمة "عائلة شكروود".

إلى رفاق الدرب، من قاسمتهم أجمل لحظات العمر، وساندوني في كل خطوة
وشاركوني همومي وطموحاتي، إخوتي الأعزاء.

إلى من جمعتني بهم الأيام على المحبة والوفاء، وكنا معاً في السراء والضراء، إلى
رفقاء مسيرتي، صديقيّ العزيزين: أنس وعادل.

إلى كل من ساندني بكلمة، أو دعاء، أو نصيحة في مسيرتي العلمية...
أهدي ثمرة هذا الجهد والتعب.

فادي إبراهيم

تسلط هذه الدراسة الضوء على الأثر الفعلي لإدماج النوافذ الإسلامية ضمن الهياكل التنظيمية للبنوك التقليدية، بهدف استكشاف وقياس مدى مساهمة هذه الآلية في تطوير الأداء العام للمؤسسة المصرفية. ولإحاطة بجوانب الموضوع، استند البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل الإطار النظري المتعلق بنشأة النوافذ الإسلامية، ضوابطها الشرعية، ومتطلبات تأسيسها، مدعوماً بأسلوب دراسة الحالة على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة سكيكدة 743)، حيث جرى استغلال وتحليل البيانات والإحصائيات الدورية الخاصة بالوكالة لتقييم حجم مساهمة المنتجات التشاركية في استقطاب الموارد المالية وتوسيع دائرة النشاط التمويلي.

أفضت معالجة البيانات إلى إثبات الدور الإيجابي للنافذة الإسلامية في تنويع محفظة البنك واستقطاب شريحة جديدة من المتعاملين، مما انعكس إيجاباً على تطوير أدائه التجاري والمالي. غير أن هذه المساهمة لا تزال في مستوياتها الأولى وتتسم بالمحدودية النسبية، وهو أمر مبرر بحدثة إطلاق الخدمة على مستوى الوكالة وتركيزها المبدئي على صيغ تمويلية محددة. وتأسيساً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تنويع صيغ التمويل الإسلامي المتاحة للزبائن لتتجاوز أسلوب "المرابحة"، وتكثيف الحملات التسويقية والتحسيسية لتعزيز الثقة في مطابقة هذه المنتجات للشرعية الإسلامية. كما أكدت الدراسة على حتمية الاستثمار المستمر في تكوين الكادر البشري وتأهيله فقهياً ومصرفياً، لضمان تقديم خدمة احترافية تحقق ميزة تنافسية حقيقية للبنك في السوق.

الكلمات المفتاحية: النوافذ الإسلامية، البنوك التقليدية، تطوير الأداء، التمويل الإسلامي، البنك الوطني الجزائري.

Abstract:

This study sheds light on the actual impact of integrating Islamic windows within the organizational structures of conventional banks, aiming to explore and measure the extent to which this mechanism contributes to developing the overall performance of the banking institution. To comprehensively cover the aspects of the subject, the research relied on the descriptive-analytical approach to establish the theoretical framework regarding the emergence of Islamic windows, their Sharia controls, and establishment requirements, supported by a case study method at the level of the National Bank of Algeria (Skikda Agency 743). The agency's periodic data and statistics were utilized and analyzed to evaluate the contribution of participatory products in attracting financial resources and expanding the scope of financing activities.

Data processing proved the positive role of the Islamic window in diversifying the bank's portfolio and attracting a new segment of customers, which reflected positively on the development of its commercial and financial performance. However, this contribution remains in its early stages and is characterized by relative limitation, which is justified by the recent launch of the service at the agency level and its initial focus on specific financing formulas. Based on these findings, the study recommended the necessity of diversifying the Islamic financing formulas available to customers beyond the "Murabaha" method, and intensifying marketing and awareness campaigns to enhance confidence in the Sharia compliance of these products. The study also emphasized the inevitability of continuous investment in human capital training and its jurisprudential and banking qualification, to ensure the provision of a professional service that achieves a real competitive advantage for the bank in the market.

Keywords: Islamic Windows, Conventional Banks, Performance Development, Islamic Finance, National Bank of Algeria.

فهرس المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الاهداء
أ-هـ	مقدمة
7	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للنوافذ الإسلامية وأداء البنوك التقليدية
8	المبحث الأول: ماهية النوافذ الإسلامية
8	المطلب الأول: مفهوم ونشأة النوافذ الإسلامية
8	الفرع الأول: مفهوم النوافذ الإسلامية
9	الفرع الثاني: نشأة النوافذ الإسلامية
10	المطلب الثاني: دوافع وأسباب نشأة النوافذ الإسلامية
11	الفرع الأول: دوافع النوافذ الإسلامية
11	الفرع الثاني: أسباب نشأة النوافذ الإسلامية
12	المطلب الثالث: خصائص وشروط فتح النوافذ الإسلامية
14	المطلب الرابع: تحديات النوافذ الإسلامية وعوامل نجاحها
14	الفرع الأول: عوامل نجاح النوافذ الإسلامية
15	الفرع الثاني: تحديات النوافذ الإسلامية
17	المبحث الثاني: ماهية أداء البنوك التقليدية
17	المطلب الأول: تعريف البنوك التقليدية ونشأتها
17	الفرع الأول: تعريف البنوك التقليدية
18	الفرع الثاني: نشأة البنوك التقليدية
19	المطلب الثاني: أهداف البنوك التقليدية ووظائفها
19	الفرع الأول: أهداف البنوك التقليدية
20	الفرع الثاني: وظائف البنوك التقليدية
22	المطلب الثالث: مفاهيم حول أداء البنوك التقليدية
22	الفرع الأول: مفهوم الأداء
22	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
24	الفرع الثالث: قياس أداء البنوك التقليدية
25	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
27	المطلب الرابع: علاقة النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية

فهرس المحتويات:

27	الفرع الأول: طبيعة العلاقة من حيث الملكية والتكيف القانوني
28	الفرع الثاني: طبيعة العلاقة من حيث رأس المال
29	الفرع الثالث: طبيعة العلاقة من الناحية الإدارية والمحاسبية
29	الفرع الرابع: طبيعة العلاقة من حيث الميزانية والخزينة
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
32	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة والقيمة المضافة
32	الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة
33	الفرع الثاني: القيمة المضافة للدراسة
34	خلاصة الفصل الأول
36	الفصل الثاني: تقييم دور النافذة الإسلامية في تطوير أداء البنك الوطني الجزائري - دراسة حالة وكالة سكيكة 743
36	تمهيد
37	المبحث الأول: التقديم العام للبنك الوطني الجزائري (BNA) ووكالة سكيكة 743
37	المطلب الأول: ماهية البنك الوطني الجزائري BNA
37	الفرع الأول: نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري
38	الفرع الثاني: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري
38	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA
39	المطلب الثاني: تقديم الوكالة رقم 743 للبنك الوطني الجزائري لولاية سكيكة
39	الفرع الأول: نشأة الوكالة رقم 743 للبنك الوطني الجزائري BNA لولاية سكيكة
40	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة رقم 743 للبنك الوطني الجزائري BNA لولاية سكيكة
41	الفرع الثالث: وظائف بنك الوطني الجزائري وكالة سكيكة BNA743
42	المطلب الثالث: الإطار التشغيلي للنافذة الإسلامية بوكالة سكيكة 743
42	الفرع الأول: هيكل وتنظيم النافذة الإسلامية داخل الوكالة.
44	الفرع الثاني: منتجات الإيداع وتعبئة الموارد الإسلامية بالوكالة
48	الفرع الثالث: صيغ التمويل الإسلامي المتاحة لعملاء الوكالة
53	المبحث الثاني: قياس أثر النافذة الإسلامية على تطوير أداء وكالة سكيكة 743

فهرس المحتويات:

53	المطلب الأول: تقييم الأثر على الأداء التجاري للوكالة (استقطاب الموارد)
53	الفرع الأول: تطور حجم الودائع وحاسبات التوفير عبر النافذة الإسلامية
55	الفرع الثاني: دور النافذة في توسيع قاعدة العملاء واستقطاب زبائن جدد
56	المطلب الثاني: تقييم الأثر على الأداء المالي (النشاط التمويلي)
56	الفرع الأول: تطور حجم التمويلات الممنوحة عبر الصيغ الإسلامية
57	الفرع الثاني: مساهمة النافذة الإسلامية في تحسين الربحية الإجمالية للوكالة
58	المطلب الثالث: التحديات والآفاق المستقبلية لتطوير أداء النافذة الإسلامية
59	الفرع الأول: تحليل استمارة المقابلة مع مسؤولي الوكالة حول تقييم الأداء
60	الفرع الثاني: المعوقات التشغيلية التي تحد من فاعلية النافذة بالوكالة
61	الفرع الثالث: مقترحات وتوصيات عملية لارتقاء بأداء النافذة الإسلامية مستقبلا
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة
68	قائمة المصادر والمراجع
74	قائمة الملاحق

الصفحة	فهرس الأشكال
39	الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
40	الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة رقم 743 سكيدة
43	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لنافذة المعاملات الإسلامية في وكالة سكيدة
47	الشكل رقم (04): شكل بياني يوضح التوزيع النسبي لعدد الحسابات المفتوحة بالوكالة

الصفحة	فهرس الجداول
18	الجدول رقم (01): التسلسل التاريخي لتطور الصناعة المصرفية التقليدية
46	جدول رقم (02) يوضح عدد الحسابات المفتوحة في وكالة سكيكة للبنك الوطني الجزائري للفترة من 2026/01/01 إلى 2026/05/25
48	جدول رقم (03) يوضح الموارد المالية للحسابات المفتوحة بالوكالة]
54	جدول رقم (04): تطور حجم ونوع الودائع المستقطبة عبر النافذة الإسلامية لوكالة سكيكة 743 (الوحدة: مليون دج)
57	جدول رقم (05): تطور حجم التمويلات الممنوحة عبر النافذة الإسلامية لوكالة سكيكة 743 (الوحدة: مليون دج)
58	جدول رقم (06): مساهمة النافذة الإسلامية في الناتج البنكي الصافي (PNB) لوكالة سكيكة 743 (الوحدة: مليون دج)

مقدمة

يحتل النظام المصرفي مكانة حيوية في تحريك عجلة الاقتصاد لأي دولة، بوصفه الوسيط المالي الأساسي الذي يربط بين أصحاب الفوائض المالية والجهات التي تعاني من عجز مالي ولسنوات طويلة، حيث اقتصر هذا الدور على البنوك التقليدية التي تعتمد في معاملاتها على نظام الفوائد صعوداً وهبوطاً، إلا أن التحولات الاقتصادية العالمية وتزايد الوعي المالي الإسلامي أفرزت واقعاً مصرفياً جديداً، تجلّى في بروز الصيرفة الإسلامية كبديل تمويلي وتنموي، هذه الأخيرة تستند إلى أحكام الشريعة الإسلامية.

أمام هذا التوسع والنجاح الذي حققته المصارف الإسلامية، أدركت البنوك التقليدية ضرورة التأقلم مع متطلبات السوق للحفاظ على مكانتها التنافسية وتوسيع حصصها السوقية، من هنا ظهرت فكرة "النوافذ الإسلامية" كاستراتيجية ذكية تتيح للبنك التقليدي تقديم منتجات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية ضمن هيكله التنظيمي، أي دون الحاجة إلى التحول الكلي.

وفي السياق الجزائري، سارعت السلطات النقدية إلى مواكبة هذا التوجه بغية استقطاب الكتلة النقدية المتداولة في السوق الموازية وتلبية رغبات شريحة واسعة من المواطنين.

هذا وقد تبلورت هذه الجهود بشكل رسمي من خلال صدور النظام رقم 20-02 المؤرخ في 15 مارس 2020 والذي حدد بوضوح العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية وقواعد ممارستها، ما فتح الباب واسعاً أمام البنوك العمومية والخاصة لافتتاح نوافذها الإسلامية.

ليبرز البنك الوطني الجزائري (BNA) كأحد أهم المؤسسات المالية الرائدة في تبني هذا التحول، ساعياً إلى تطوير أدائه العام من خلال تنويع خدماته واستقطاب عملاء جدد وللوقوف على حقيقة هذا التوجه.

لتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأثر الفعلي لهذه النوافذ على أداء البنك التقليدي، من خلال إسقاط الجانب النظري على واقع البنك الوطني الجزائري عبر وكالاته الكائنة بولاية سكيكدة (رقم 743).

أولاً: إشكالية الدراسة

شهدت البيئة المصرفية الجزائرية توجهاً متسارعاً نحو تبني صيغ التمويل الإسلامي، حيث بادرت البنوك العمومية وعلى رأسها البنك الوطني الجزائري، بفتح نوافذ إسلامية كآلية استراتيجية لتعزيز مركزها المالي والتجاري.

بناءً على ما تقدم، تتبلور معالم المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو دور النوافذ الإسلامية في تطوير أداء البنوك التقليدية، وكيف انعكس ذلك ميدانياً على البنك الوطني الجزائري وكالة سكيكة 743؟

وللإحاطة بجوانب هذه الإشكالية، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأسس والمفاهيم التي تحكم النوافذ الإسلامية داخل البنوك التقليدية؟
- ما هي طبيعة العلاقة التي تربط هذه النوافذ بالهيكل التقليدي للبنك من حيث التشغيل والتنظيم؟
- إلى أي مدى ساهمت النافذة الإسلامية في تحسين المؤشرات التجارية والمالية للبنك الوطني الجزائري (وكالة سكيكة 743)؟

- ما هي التحديات التي تواجه سير عمل هذه النافذة وما هي الآفاق المتاحة لتطويرها؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤلات المطروحة وتوجيه مسار البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

- تقدم النوافذ الإسلامية حلولاً تمويلية واستثمارية بديلة تساهم في توسيع قاعدة البنوك التقليدية واستقطاب شريحة جديدة من الزبائن.
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين تبني النوافذ الإسلامية وتطوير الأداء التجاري والمالي للبنك التقليدي، من خلال زيادة حجم الودائع وتنوع صيغ التمويل.
- انعكست تجربة النافذة الإسلامية في البنك الوطني الجزائري (وكالة سكيكة 743) إيجاباً على نتائجه العامة، بالرغم من وجود بعض العوائق التشغيلية والتنظيمية في بيئة العمل.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من زاويتين أساسيتين:

• الأهمية النظرية:

وهي إثراء المكتبة الجامعية والمساهمة في توضيح الجوانب المتعلقة بإدماج الصيرفة الإسلامية في البنوك التقليدية، لا سيما في ظل التحديثات القانونية الأخيرة في الجزائر (النظام 20-02).

• الأهمية العملية:

تسليط الضوء على تجربة ميدانية حية لأول بنك عمومي جزائري أطلق هذه الخدمة، مما يوفر مؤشرات واقعية حول مدى نجاعة النوافذ الإسلامية في تطوير الأداء (تجارياً ومالياً)، هذا الأمر يخدم صناع القرار في المؤسسة البنكية لتصحيح المسار وتحسين جودة الخدمات.

رابعاً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الغايات الآتية:

- تأصيل المفاهيم المتعلقة بالنوافذ الإسلامية والبنوك التقليدية وتحديد شروط وعوامل نجاحها.
- فهم طبيعة العلاقة الإدارية والمالية بين النافذة الإسلامية والبنك الأم.
- تحليل وتقييم دور منتجات التمويل الإسلامي في استقطاب الموارد المالية وتوظيفها.
- تشخيص الأثر الفعلي للنافذة الإسلامية على المؤشرات الخاصة بالبنك الوطني الجزائري وكالة سكيكدة 743.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية للارتقاء بأداء النافذة الإسلامية في الوكالة محل الدراسة.

خامساً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

جاء اختيارنا لهذا الموضوع مدفوعاً بعدة أسباب تتوزع بين الموضوعية والذاتية:

- الحداثة النسبية لموضوع النوافذ الإسلامية في القطاع المصرفي الجزائري العام، فضلاً عن الحاجة الملحة لتقييم أدائها بعد سنوات قليلة من انطلاقها.
- التوافق المباشر للموضوع مع التخصص الأكاديمي، كونه يجمع بين الإدارة المالية والاقتصاد المصرفي.
- الميل الشخصي للبحث في مجال المالية الإسلامية ومعرفة مدى قدرتها على منافسة النظام البنكي التقليدي على أرض الواقع.
- توفر القابلية لإجراء دراسة تطبيقية في وكالة البنك الوطني الجزائري بسكيكدة (743)، مما يسمح بربط المعرفة النظرية بالواقع المهني.

سادسا: حدود الدراسة

لضمان تركيز البحث وتجنب التشتت، تم حصر نطاق الدراسة وفق المحددات التالية:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى البنك الوطني الجزائري (BNA) - وكالة سكيكدة رقم 743.

- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة أثر النوافذ الإسلامية ومساهمتها في تطوير الأداء (بشقيه التجاري المتعلق باستقطاب الموارد، والمالي المتعلق بالنشاط التمويلي) للبنك التقليدي.

سابعا: المنهج المتبع في الدراسة

بناءً على طبيعة الموضوع والبيانات المراد معالجتها، اعتمدنا على تكامل منهجي يخدم أهداف البحث عموماً، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري لتأصيل المفاهيم الخاصة بالبنوك التقليدية والنوافذ الإسلامية وسرد خصائصها وتحدياتها، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاستناد إلى المنهج التحليلي وفق أسلوب دراسة الحالة، من خلال جمع البيانات، تحليل الجداول والإحصائيات الخاصة بوكالة البنك الوطني الجزائري بسكيكدة 743، مع مقارنة المؤشرات لاستخلاص النتائج، كما تمت الاستعانة أيضاً بأداة المقابلة مع مسؤولي الوكالة لتدعيم القراءة الرقمية للمعلومات.

ثامنا: صعوبات الدراسة

كأي عمل أكاديمي بحثي، اعترضت مسار إنجاز هذه المذكرة بعض الصعوبات، نذكر أبرزها:

- ندرة المراجع والدراسات الأكاديمية التي تتناول التقييم المالي الدقيق للنوافذ الإسلامية في الجزائر نظراً لحدثة التجربة.
- صعوبة الحصول على بعض البيانات الرقمية الدقيقة وفصلها مالياً عن الميزانية العامة للبنك التقليدي وترجع هذه الصعوبة إلى السياسة السرية المهنية والبنكية المتبعة في المؤسسات المالية.

تاسعا: هيكل البحث

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، قسمنا هذا البحث إلى فصلين رئيسيين وفق التسلسل الآتي:

- **الفصل الأول:** للإطار المفاهيمي للنوافذ الإسلامية وأداء البنوك التقليدية، حيث تم التطرق في بدايته إلى ماهية النوافذ الإسلامية من خلال استعراض نشأتها، دوافعها، شروطها وتحدياتها. لينتقل الطرح بعد ذلك إلى تسليط الضوء على ماهية أداء البنوك التقليدية، منطلقاً من تحديد مفهومها وأهدافها، ليتعمق في مفاهيم الأداء المصرفي وأبعاده وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه، وصولاً إلى تشریح طبيعة العلاقة التي تربط النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية من النواحي القانونية، المالية، الإدارية والمحاسبية. واختتم هذا الفصل باستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ومناقشتها لإبراز الفجوة البحثية والقيمة المضافة للدراسة الحالية.
- **الفصل الثاني:** يمثل الجانب التطبيقي للبحث، حيث تمحور حول تقييم دور النافذة الإسلامية في تطوير أداء وكالة سكيكدة 743 التابعة للبنك الوطني الجزائري، حيث استهللنا في هذا الجانب بتقديم عام للبنك وللوكالة وللإطار التشغيلي للنافذة ومختلف صيغ التمويل المتاحة بها ثم انتقلنا إلى قياس الأثر الفعلي على الأداء التجاري والمالي للوكالة مدعوماً بالجدول والإحصائيات، لننتهي بتحليل تحديات هذه التجربة وتقديم التوصيات والآفاق المستقبلية.

الفصل الأول:

مفاهيم حول النوافذ الإسلامية وأداء البنوك التقليدية

الفصل الأول: مفاهيم حول النوافذ الإسلامية وأداء البنوك التقليدية

تمهيد:

شهدت المنظومة المصرفية والمالية العالمية طفرة نوعية ب بروز الصيرفة الإسلامية كنموذج استثماري متميز، أثبت كفاءته من خلال تقديم حلول ومنتجات تمويلية متوافقة مع أحكام ومقاصد الشريعة الإسلامية، وبتجاوزها لآلية الفوائد الربوية واعتمادها على قاعدة "الغنم بالغرم"، نجحت هذه المؤسسات في تقديم بديل مالي واعد، تعززت مكانته دولياً نتيجة للصلاية والاستقرار اللذين أظهرتهما في مواجهة الأزمات الاقتصادية المتلاحقة التي هزت أركان النظام المالي التقليدي وأثرت على مؤشراتته الحيوية بشكل عميق.

وأمام هذا النجاح المتنامي والإقبال المتزايد على المعاملات المالية الإسلامية، توجهت البنوك التقليدية نحو استغلال هذا الزخم عبر تبني استراتيجيات جديدة تضمن لها الحفاظ على تنافسيتها وتوسيع حصتها السوقية وتلبية تطلعات زبائننها. ومن هذا المنطلق، برزت "النوافذ الإسلامية" كآلية مصرفية مبتكرة تتيح لهذه المصارف تقديم خدمات متوافقة مع الشريعة دون الانفصال التام عن بنيتها الهيكلية، مما جعل دراسة وفهم أداء البنوك التقليدية في ظل هذا التحول ركيزة أساسية لمعرفة مدى نجاعة هذه النوافذ وانعكاسها على كفاءتها التشغيلية والمالية.

بناءً على هذه المعطيات، يركز هذا الفصل على تفكيك الإطار المفاهيمي للنوافذ الإسلامية من جهة، وتحليل ومتابعة الأبعاد والمؤشرات المرتبطة بأداء البنوك التقليدية من جهة أخرى، بغية توضيح الرؤية حول طبيعة العلاقة والأثر المتبادل بينهما، ولإحاطة الشاملة بجوانب هذه الدراسة، جرى تقسيم هذا الفصل وفق الخطة الآتية:

- المبحث الأول: ماهية النوافذ الإسلامية.
- المبحث الثاني: ماهية أداء البنوك التقليدية.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

❖ المبحث الأول: ماهية النوافذ الإسلامية

جاءت النوافذ الإسلامية كاستجابة عملية من البنوك التقليدية لاستيعاب شريحة واسعة من العملاء الباحثين عن بدائل مالية تتوافق مع أحكام الشريعة وللإحاطة بمختلف جوانب هذا الموضوع، قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب، نتطرق في الأول والثاني إلى المفهوم والنشأة ثم الدوافع والأسباب، لننتقل بعدها إلى استعراض الخصائص وشروط التأسيس، وصولاً إلى رصد أبرز التحديات وعوامل النجاح.

• المطلب الأول: مفهوم ونشأة النوافذ الإسلامية

لفهم حقيقة هذه النوافذ وإدراك مكانتها الفعلية في الساحة المصرفية، لابد من الرجوع إلى بداياتها الأولى وتوضيح المعنى المقصود منها بدقة، لذلك نعالج هذا المطلب من خلال فرعين، نركز في الأول على ضبط المفهوم من زوايا مختلفة، بينما نخصص الفرع الثاني لتتبع الجذور التاريخية والمسار الذي سلكته هذه الخدمة منذ انطلاقتها.

◀ الفرع الأول: مفهوم النوافذ الإسلامية

لتوضيح الصورة الكاملة حول طبيعة النوافذ الإسلامية، من الضروري الإحاطة بمعانيها المتعددة، انطلاقاً من دلالتها في اللغة العربية، وصولاً إلى المعنى الاصطلاحي المتداول في الأدبيات الاقتصادية، فضلاً عن تحديد إطارها القانوني والتنظيمي، وبناء على ذلك، يمكن تفصيل هذا المفهوم من خلال النقاط الآتية:

1- التعريف اللغوي:

كلمة النافذة مشتقة من الفعل "نفذ"، ويقصد بـ "النفذ" الجواز، فيقال "جواز الشيء الخلوص منه"، وفي عبارة أخرى "نفذت أي: جرت"، ويقال أيضاً "نفذ ينفذ نفاذاً، كالنفوذ بالضم"¹، ويشير القاموس الجديد إلى أن "النفذ" يقصد به إنشاء الشيء وإبرامه، ويأتي بمعنى المخرج والمخلص.

2- التعريف الاصطلاحي:

يقصد بالنوافذ الإسلامية في العمل المصرفي لجوء البنك التقليدي إلى تخصيص قسم أو حيز مستقل ضمن هيكله أو فروع، ليقدم من خلاله خدمات ومنتجات مالية تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وذلك جنباً إلى جنب مع خدماته

¹ - عبد اللطيف جناحي، إستراتيجية المصارف الإسلامية وأهدافها، ط1، بحوث مختارة من المؤتمر العلمي الأول للبنوك الإسلامية، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، 1987، ص 227.

التقليدية المعتادة، وتبرز الغاية الأساسية من هذا الإجراء في تلبية رغبات شريحة محددة من الزبائن الذين يفضلون التعامل وفق آليات النظام المصرفي الإسلامي، بغية الاحتفاظ بهم وتجنب انتقالهم إلى مصارف إسلامية متكاملة¹.

وقد أورد بعض الباحثين تعريفاً آخر يصفها بأنها: "إدارة داخل المصرف التقليدي يتم إنشاؤها خصيصاً للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، من أجل تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية المختلفة، وتحقيق أهداف المصرف الإسلامي؛ مما يستلزم في النافذة أن تكون ذات طبيعة مختلفة تماماً عن المصرف التقليدي"².

وباستقراء هذه الطروحات، نخلص إلى أن النافذة الإسلامية هي جزء أو حيز ضمن بنك تقليدي، يعنى بتقديم خدمات ومنتجات مالية إسلامية لتلبية احتياجات العملاء، مع ضرورة تمتع هذا الهيكل باستقلالية تامة وإدارة منفصلة عن باقي أعمال وأنشطة الصيرفة التقليدية للبنك الأم.

3- التعريف القانوني لشبابيك الصيرفة الإسلامية:

على الصعيد التشريعي والتنظيمي، أوضحت المادة 17 من النظام رقم 20-02 المتعلق بالعمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية، أن شباك الصيرفة الإسلامية هو: "هيكل ضمن المصرف أو المؤسسة المالية مكلف حصرياً بخدمات ومنتجات الصيرفة الإسلامية، ويجب أن يكون شباك الصيرفة الإسلامية مستقلاً مالياً عن الهياكل الأخرى للبنك أو المؤسسات المالية"³.

وفي السياق ذاته، كانت المادة 05 من النظام 18-02 (الملغى) قد عرفت شباك المالية التشاركية بأنه: "دائرة ضمن مصرف معتمد أو مؤسسة مالية معتمدة تمنح حصرياً خدمات الصيرفة التشاركية موضوع هذا النظام".

◀ الفرع الثاني: نشأة النوافذ الإسلامية

ارتبط الظهور الفعلي للنوافذ الإسلامية داخل الهياكل المصرفية التقليدية بالنجاحات المتتالية التي حققتها البنوك الإسلامية عند انتقالها من الإطار النظري إلى التطبيق العملي أوائل سبعينيات القرن العشرين. ففي البدايات الأولى، واجهت المؤسسات التقليدية هذا الوافد الجديد بشيء من التشكيك، محاولةً النيل من مصداقية آلياته وأساليبه الاستثمارية.

¹ - سمير مصطفى متولي، فروع المعاملات الإسلامية ما لها وما عليها، (بدون طبعة)، مجلة المصارف الإسلامية، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، ع34، 1984، ص 21.

² - فهد الشريف، الفروع الإسلامية التابعة للمصارف الربوية دراسة في ضوء الاقتصاد الإسلامي، أبحاث المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2003، ص 10-11.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (نظام رقم 20-02 يتعلق بالعمليات البنكية الإسلامية)، العدد 34، 2018، ص 73

غير أن هذه المساعي لم تصمد طويلاً أمام تزايد الإقبال الجماهيري والطلب المجتمعي المتنامي على الخدمات المتوافقة مع أحكام الشريعة. وأمام هذا الواقع المفروض، أدركت المصارف التقليدية حتمية التكيف مع متطلبات السوق، فبادرت إلى طرح فكرة تأسيس وحدات تابعة لها تعنى بتقديم منتجات إسلامية، وانتقلت من مرحلة التنظير إلى حيز التنفيذ الفعلي لاستقطاب هذه الشريحة الواسعة من العملاء¹.

وعلى الصعيد التطبيقي، تبلورت هذه التجربة من خلال محطات بارزة في دول عربية مختلفة، نذكر منها:

- **التجربة في مصر:** بادر "مصرف مصر" بافتتاح أول فرع له يعمل بضوابط الشريعة الإسلامية عام 1980م، والذي حظي بتسمية "فرع الحسين للمعاملات الإسلامية"، وقد لعب المصرف المركزي المصري دوراً محفزاً في دعم هذا التوجه الاستراتيجي، مما شجع مؤسسات مصرفية تقليدية أخرى (مثل مصرف التجارة والتنمية، ومصرف التنمية الوطني، ومصرف النيل) على الانخراط في هذه التجربة، ونتيجة لهذا التحفيز، قفز عدد الفروع الإسلامية التابعة لمصارف تقليدية خلال الفترة (1980-1981م) ليلعب خمسة وثلاثين فرعاً، وتزامن ذلك مع اتخاذ قرارات بتأسيس وحدات إسلامية في الفروع المستقبلية لتلك البنوك².
- **التجربة في المملكة العربية السعودية:** سجل "المصرف الأهلي التجاري" حضوره كأول مؤسسة تخوض غمار هذه التجربة في المملكة، حيث أطلق عام 1987م صندوقاً استثمارياً استشارياً متوافقاً مع الضوابط الشرعية عُرف بـ "صندوق المتاجرة العالمية في السلع"، وتطور هذا المسار ليثمر عن افتتاح أول فرع إسلامي متكامل تابع للمصرف عام 1990م، وبفعل الاستجابة الملحوظة والإقبال المتزايد، سارع المصرف إلى توسيع شبكته، وتوجت جهوده في عام 1992م بتأسيس إدارة مستقلة كُلّفت بمهام الإشراف والمتابعة لشبكة واسعة تجاوزت حينها ستة وأربعين فرعاً إسلامياً موزعة عبر مختلف المدن³.

• **المطلب الثاني: دوافع وأسباب نشأة النوافذ الإسلامية**

يمكن القول إن لجوء البنوك التقليدية لفتح نوافذ إسلامية لم يأت من فراغ، بل أملتة جملة من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى دوافع وأسباب كما يلي:

¹ - عبد اللطيف جناحي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

² - سمير مصطفى متولي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ - فهد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

◀ الفرع الأول: دوافع نشأة النوافذ الإسلامية

جاء توجه البنوك التقليدية نحو استحداث النوافذ الإسلامية استجابة لجملة من العوامل والاعتبارات الاستراتيجية، نوجز أهمها في النقاط الآتية:

- تزايد الوعي الديني في أوساط المجتمع ورفض شريحة واسعة للتعامل بالفوائد الربوية المحرمة، هذا الأمر دفع الكثير من الزبائن للتوجه نحو الصيرفة الإسلامية، مما جعل البنوك الكلاسيكية تستشعر خطرا حقيقيا يهدد حصتها السوقية وينذر بتراجع الطلب على خدماتها المعتادة¹.
- وجود حوافز وقناعات عقائدية أو اجتماعية لدى بعض البنوك التقليدية، بحيث تعتبر خطوة إطلاق النافذة الإسلامية مجرد مرحلة أولية وتمهيدية للانتقال الكلي نحو العمل المصرفي الإسلامي متى ما توفرت الأرضية والبنية التحتية المناسبة لذلك.
- الرغبة في التدريب واكتساب الخبرة الميدانية، فالنافذة تعتبر محطة تجريبية تسمح للمؤسسة البنكية وموظفيها بالتمرس على طبيعة المنتجات المالية الإسلامية وتطبيق قواعد الشريعة قبل تعميم التجربة.

◀ الفرع الثاني: أسباب نشأة النوافذ الإسلامية

ترجع نشأة النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية إلى جملة من المبررات الاستثمارية والتنظيمية، نذكر من أبرزها:

- محاولة استنساخ التجربة الناجحة للمصارف الإسلامية، فالنمو المستمر والتطور الملحوظ الذي حققته هذه الأخيرة في العقود الماضية، يعد سببا رئيسيا شجع الكثير من المصارف التقليدية على خوض هذه التجربة ومحاكاتها².
- السعي وراء تعظيم الأرباح وتحقيق عوائد أعلى، خاصة عند مقارنتها بعوائد التمويل التقليدي التي عرفت تراجعا ملحوظا بسبب تدني مستويات الفائدة الربوية، هذا الوضع جعل البنوك تنظر للنوافذ الإسلامية كقناة بديلة لتحقيق مكاسب أحسن³.

¹ - يمينه ختروسي، النوافذ الإسلامية بين الواقع العملي في البنوك التقليدية الجزائرية والرؤية الشرعية، مجلة قضايا فقهية واقتصادية معاصرة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، أكتوبر 2022، ص 64.

² - بزاز حليلة، دور النوافذ الإسلامية في تحسين أداء المصارف التقليدية دراسة حالة المصرف المشرق خلال فترة 2001-2018، مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022، ص 485-486.

³ - جعفر هني محمد، نوافذ التمويل الإسلامي في البنوك التقليدية كمدخل لتطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المركز الجامعي غليزان، العدد 12، أبريل 2018، ص 93.

- بساطة ومرونة الإجراءات القانونية والإدارية المطلوبة لفتح نافذة إسلامية داخل هيكل بنك قائم سلفاً، وذلك مقارنة بالتعقيدات والتكاليف الكبيرة التي يتطلبها تأسيس بنك إسلامي جديد ومستقل بالكامل¹.

• المطلب الثالث: خصائص وشروط فتح النوافذ الإسلامية

- تتميز النوافذ الإسلامية بجملة من الخصائص والشروط التي تضبط آلية عملها وتضمن توافقها الفعلي مع أحكام الشريعة الإسلامية، ولتوضيح ذلك، قمنا بتقسيم هذا المطلب إلى فرعين أساسيين:

◀ الفرع الأول: خصائص النوافذ الإسلامية

- تتسم النوافذ الإسلامية بعدة ميزات على المستوى التنظيمي والتشغيلي، والتي تفرقها عن الفروع التقليدية، ويمكن تلخيص أبرز هذه الخصائص في النقاط التالية:

- من حيث التبعية الإدارية والمكانية، حيث لا تعتبر النافذة مؤسسة مستقلة تماماً بحد ذاتها، بل تأخذ شكل قسم أو وحدة تابعة تنظيمياً للمقر الرئيسي للبنك التقليدي أو لأحد فروعها، وهذا يعني أنها ترتبط من الناحية المكانية والإدارية بالجهة التي أسستها².
- الاستقلالية المالية والتشغيلية، أي بالرغم تبعيتها الإدارية التي ذكرناها، إلا أن النافذة تتمتع بكيان ذاتي ومستقل فيما يخص الوساطة المالية، فعمليات استثمار الأموال تخضع للضوابط الشرعية بشكل صارم³، ليتحقق ذلك عملياً عبر تخصيص رأس مال محدد ومفصول لتمويل نشاطها، مما يوفر لها مساحة من التحرر المالي بعيداً عن أموال البنك التقليدي⁴.
- الفصل التام في ذمة النشاط الاستثماري، أي هناك فصل جذري بين العمليات الاستثمارية الخاصة بالنافذة وبين أنشطة البنك الأم غير المتوافقة مع الشريعة، فالنافذة تعتمد حصرياً على صيغ التمويل الإسلامي المعروفة كالمضاربة، المشاركة، المرابحة، والإجارة⁵، وفي الحالات التي تحتاج فيها النافذة إلى سيولة نقدية، يمكن للبنك

¹ - خطوي منير ومبارك لسوس، النوافذ الإسلامية في البنوك العمومية الجزائرية بين التحديات ومتطلبات النجاح، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 13، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 927.

² - أحمد خلف حسين الدخيل، النوافذ الإسلامية في المصارف الحكومية العراقية، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، الرياض، المجلد 19، العدد 2، 2013، ص 43.

³ - يمينه ختروسي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ - أحمد خلف حسين الدخيل، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁵ - فهد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

التقليدي أن يتدخل ولكن بصفته "مودعا"، وتخضع وديعته في هذه الحالة لقاعدة الربح والخسارة تماما مثل باقي الزبائن¹.

- حتمية الخضوع للرقابة الشرعية، أي أنها من أهم الخصائص، حيث أن أعمال النافذة لا تترك دون تدقيق، بل تخضع لإشراف ومتابعة هيئة رقابة شرعية خاصة يعينها البنك وتتألف هذه الهيئة عادة من خبراء مختصين في فقه المعاملات المالية، فلا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء لضمان شرعية كل خطوة وعملية تنفذ.

◀ الفرع الثاني: شروط فتح النوافذ الإسلامية

لكي يشرع أي بنك تقليدي في فتح نافذة إسلامية سواء كان هدفه تقديم الخدمات معا أو التمهيد للتحويل الشامل نحو المصرفية الإسلامية مستقبلا، فإنه ملزم بالتقيد بمجموعة من الشروط والضوابط الصارمة، من أهمها:

- استيفاء الإجراءات القانونية، حيث يشترط في البداية صدور قرار ترخيص رسمي من الجمعية العمومية للبنك²، مع ضرورة تعديل العقد أو القانون الأساسي للمؤسسة ليسمح بتقديم خدمات إسلامية خالية تماما من أي أعمال ربوية³، كما يشترط الحصول على موافقة البنك المركزي باعتباره السلطة النقدية العليا في البلاد، إلى جانب تكليف إدارة الشؤون القانونية بدراسة متأنية لعملية التحويل وتبعاتها والعقبات القانونية التي قد تظهر⁴.

- استقلالية رأس المال ونقائه، فيشترط تخصيص رأس مال مستقل تماما ومعروف المصدر للنافذة، بحيث يكون بعيدا عن أي شبهة ربوية، وهذا الإجراء ضروري جدا لإبعاد شبهة اختلاط أموال النافذة بأموال البنك التقليدي وهو العامل الأساسي لكسب ثقة العملاء وطمأننتهم.

- الالتزام الفعلي بممارسة الصيرفة الإسلامية، حيث يجب أن يكون الهدف الجوهري والحقيقي من وراء إنشاء النافذة هو تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية وممارستها فعليا تحت رقابة الهيئة الشرعية وألا يكون ذلك مجرد واجهة أو هدف ثانوي⁵.

¹ - عقبة خضور، النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية ودورها في تعزيز الشمول المالي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 2، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2021، ص 452.

² - خطوي منير ومبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 927.

³ - أحمد خلف حسين الدخيل، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁴ - صالح مفتاح ومعارفي فريدة، الضوابط الشرعية لنوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية، دور اللجنة الاستشارية في بنك بوسيتو التجاري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 34/35، مارس 2014، ص 153.

⁵ - قسومية سفيان، النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحويل للمصرفية الإسلامية - عرض تجارب دولية - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، سبتمبر 2019، ص 66.

- تهيئة الكادر الإداري المتخصص، ليشترط أن يهيئ البنك هيكلًا تنظيميًا مناسبًا للنافذة كاعتبارها قسماً أو وحدة إدارية مرتبطة بالبنك على أن يتولى إدارتها مسؤول مؤهل ومدرب جيداً، ويمتلك الخبرة الكافية في مجال تقديم الخدمات المالية الإسلامية¹.

• المطلب الرابع: تحديات النوافذ الإسلامية وعوامل نجاحها

لضمان تقييم موضوعي لأداء النوافذ الإسلامية، يتحتم علينا تسليط الضوء على المقومات الأساسية التي تضمن نجاح العمل المصرفي المتوافق مع الشريعة، وبحث مدى توفرها ضمن الاستراتيجيات المتبينة التي تسلكها المصارف التقليدية عند فتح هذه النوافذ، إلى جانب الوقوف على أبرز العقبات والتحديات التي تعترض مسارها.

◀ الفرع الأول: عوامل نجاح النوافذ الإسلامية

يرتبط تفوق الصناعة المصرفية الإسلامية بمختلف أشكالها، بمدى الالتزام الصارم بتعاليم ومقاصد الشريعة الإسلامية كمعيار جوهري، فضلاً عن توافر مجموعة من الركائز الأساسية المتمثلة فيما يلي²:

- التخطيط العلمي المدروس، فلا يختلف اثنان على أن محددات النجاح في أي نشاط مصرفي ترتكز أساساً على التخطيط المسبق، وتتضاعف أهمية هذا العامل حين يتعلق الأمر بمصارف تقليدية غايتها الأولى هي تعظيم الأرباح. فمعظم المؤسسات المصرفية الكبرى التي تبنت الصيرفة الإسلامية لم تتخذ هذا القرار بشكل اعتباطي، بل استندت إلى دراسات معمقة، على سبيل المثال، قام سيتي بنك الإسلامي في البحرين بإجراء بحوث مكتبية وميدانية واسعة، واستعان بجهات استشارية مستقلة لسبر آراء السوق والعملاء، وهو ما أكد وجود طلب واسع ومتزايد على المنتجات المتوافقة مع الشريعة.

- التقيد والالتزام الشرعي، حيث يمثل حجر الزاوية لضمان استمرارية العمل المصرفي الإسلامي ونجاحه. وقد أدركت البنوك التقليدية الكبرى هذا المعطى، فسارعت إلى تشكيل هيئات رقابة شرعية تتمتع بالاستقلالية التامة، أسندت إليها مهمة إصدار الفتاوى ومراجعة مدى توافق المعاملات والمنتجات مع الضوابط الشرعية، بدءاً من مرحلة التصميم وصياغة العقود وصولاً إلى التسويق والإعلان، مما يعزز من موثوقية البنك ومصداقيته أمام الجمهور.

- تأهيل وتكوين الموارد البشرية، أي أن التزاوج بين الكفاءة البشرية والتكنولوجيا الحديثة يعد من أبرز مقومات التميز، وفي سياق التحول نحو النوافذ الإسلامية، واجهت الإدارات تحدياً كبيراً يتمثل في افتقار طواقمها السابقة

¹ - أحمد خلف حسين الدخيل، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² - بنوجعفر خالدة، الفروع الإسلامية كمدخل لتحول البنوك التقليدية نحو الصيرفة الإسلامية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 07، العدد 01، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، 2020، ص ص 19-20.

للخبرة في فقه المعاملات، ليطالب هذا الوضع استثمارا كبيرا في الوقت والجهد لتصميم برامج تدريبية متخصصة ومكثفة شملت جميع المستويات الإدارية والتشغيلية. وتتوعد آليات هذا التكوين بين تدريب داخلي عبر مراكز البنك أو الاستعانة بخبراء، وتدريب خارجي تضمن إرسال الموظفين لمعيشة التجربة عمليا في بنوك إسلامية رائدة أو معاهد متخصصة.

- تحديث النظم المحاسبية والسياسات التشغيلية، نظرا للتباين الجوهرى بين آليات العمل التقليدي والإسلامي، فكان لزاما على هذه البنوك إحداث تغييرات جذرية في لوائحها الداخلية وأنظمتها المحاسبية والتكنولوجية لتتلاءم مع طبيعة المنتجات الإسلامية، تعتبر هذه العملية معقدة وتستنزف الكثير من الجهد، خاصة عندما يتعلق الأمر بضبط القوائم المالية وفصل الأموال داخل بيئة مصرفية مزدوجة النظام.
- التوافق التنظيمي وحسن اختيار المواقع، حيث أثبتت الممارسات العملية إمكانية تقديم الخدمات الإسلامية عبر نوافذ داخل الفروع التقليدية تحت سقف واحد دون تعارض يذكر، مع ذلك، فإن تحديات التنسيق التنظيمي تبرز بشكل أكبر عندما تختار البنوك التقليدية إنشاء فروع أو إدارات مستقلة بالكامل لتقديم هذه الخدمات، مما يستدعي عناية فائقة في اختيار مواقعها وضمان سلاسة التعامل بين مختلف إدارات البنك الأم.

◀ الفرع الثاني: تحديات النوافذ الإسلامية

شهدت الصناعة المصرفية الإسلامية في الآونة الأخيرة جملة من العقبات والتحديات المعقدة، وتبرز ضرورة تجاوز هذه الصعوبات لضمان استمرارية نموها، الحفاظ على مستوى ربحيتها وتعزيز ثقة المتعاملين بها. وعليه يمكن إجمال أبرز هذه التحديات في النقاط التالية:¹

- القصور في البيئة الرقابية والتشريعية، حيث تعاني المؤسسات التي تقدم خدمات إسلامية من غياب أو ضبابية الأطر التنظيمية الخاصة بها لدى السلطات النقدية، ففي كثير من الدول، تخضع هذه النوافذ لنفس القوانين المطبقة على البنوك الكلاسيكية دون مراعاة لخصوصيتها الشرعية، بل إن بعض البنوك المركزية قد تقيد استخدام مصطلح "إسلامي" أو تحجم عن توفير أدوات سيولة تتوافق مع أحكام الشريعة، مما يفقد النوافذ الإسلامية القدرة على المنافسة العادلة في السوق المصرفي.
- شح الكفاءات البشرية المتخصصة، أي يعتبر المورد البشري المؤهل ركيزة أساسية لنجاح أي كيان مالي وتتضاعف أهميته في الصيرفة الإسلامية التي تشترط في موظفيها الجمع بين الكفاءة التقنية المصرفية والإلمام الدقيق بفقه

¹ - محمد الأمين بن كابو ومناد خديجة، تحديات النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية - حالة الجزائر -، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص 553.

- المعاملات، فضلا عن الإيمان العميق بفلسفة هذا الاقتصاد، بالرغم من المساعي الحثيثة لسد هذه الفجوة، إلا أن حجم الطلب المتزايد على هذه الكفاءات لا يزال يفوق العرض المتاح بكثير.¹
- تباين آليات وتطبيقات المنتجات الشرعية، على الرغم من التطور الملحوظ في ابتكار صيغ تمويلية واستثمارية إسلامية، تبرز إشكالية غياب التوحيد في قواعد التطبيق العملي، إذ نجد أن منتجا واحدا قد ينفذ بأساليب مختلفة من بنك لآخر، مما يولد ارتباكا وشكوكا لدى العملاء حول مدى سلامة هذه العمليات ومصداقيتها الشرعية.
 - الفجوة المعرفية لدى هيئات الرقابة الشرعية، حيث يلعب المراجعون الشرعيون دورا محوريا في ضبط سير العمليات وتوجيهها، غير أن الاكتفاء بالتأصيل الفقهي لم يعد كافيا في ظل تعقيدات الأسواق المالية المعاصرة وتشابك أدواتها، فمن الضروري جدا أن يتمتع أعضاء هذه الهيئات بفهم عميق للمنتجات المصرفية الحديثة وآليات عمل الأسواق لتكتمل الصورة، لذلك فهو تحد يفرض نفسه بقوة نظرا لحدثة التجربة المصرفية الإسلامية في ثوبها الحديث.²
 - غياب أسواق مالية إسلامية متطورة، ليشكل الافتقار إلى أسواق مالية نشطة وناضجة عائقا رئيسيا يحول دون توسع المصارف الإسلامية في الاستثمارات طويلة الأجل، فغياب أدوات مالية قابلة للتداول والتسييل عند الحاجة يعرض هذه البنوك لمخاطر السيولة، مما يحد من دورها الفعال في تجميع المدخرات وتمويل مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
 - مخاطر غياب الشفافية والإفصاح، لتعتمد الصيرفة الإسلامية بشكل مكثف على مبدأ المشاركة في الأرباح والخسائر، هذا ما يتطلب مستويات عالية من الشفافية وتبرز التخوفات هنا من احتمالية إخفاء الشريك المضارب للحجم الحقيقي للأرباح أو ممارسته لأنشطة تتعارض مع شروط العقد، لذلك فهو سلوك ينعكس سلبا على العوائد المالية للبنك ويضرب الثقة في النظام بأكمله.
 - التباطؤ في تبني معايير محاسبية موحدة، أي بهدف ضمان دقة وسلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية، لتشتد الحاجة إلى نظام محاسبي يراعي الطبيعة الخاصة للعقود الإسلامية، بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من قبل مؤسسات دولية متخصصة مثل هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لإصدار معايير دقيقة إلا أن وتيرة استجابة البنوك الإسلامية والتزامها بتطبيق هذا النظام الموحد لا تزال بطيئة ودون المستوى المأمول.
 - محدودية الحجم وتحديات التنافسية، لهذا يعاني قطاع الصيرفة الإسلامية من صغر حجم الكثير من وحداته العاملة، مما يحرمها من الاستفادة من "وفورات الحجم" التي تعزز الكفاءة التشغيلية وتخفف التكاليف، هذا الوضع يضعف قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحديث تقنياتها وتطوير مواردها البشرية، ليحد هذا الأمر من صمودها أمام المنافسة الشرسة للبنوك التقليدية العملاقة في عصر العولمة، مع استدعاء هذا التحدي توجهها جادا نحو الاندماجات الاستراتيجية المدروسة، مدعوما بتشجيع وتحفيز من السلطات الرقابية لتحسين الأداء الكلي.³

1 - محمد الأمين بن كابو ومناد خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 554.

2 - خطوي منير ومبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 932.

3 - نفس المرجع، ص 933.

❖ المبحث الثاني: ماهية أداء البنوك التقليدية

تستمد المؤسسات المصرفية فاعليتها من قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن بيئة اقتصادية متغيرة، مما يفرض ضرورة الإحاطة الشاملة بطبيعة عملها وآليات تقييم مخرجاتها، بناء على هذا الطرح، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على ماهية أداء البنوك التقليدية من خلال تدرج منطقي ينطلق من الأساسيات المفاهيمية والتاريخية، وصولاً إلى تقييم الأداء الفعلي ودراسة التطورات الهيكلية الحديثة المتمثلة في النوافذ الإسلامية.

لتحقيق هذا الغرض، تم تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب متكاملة، حيث يركز المطلب الأول على الإطار التعريفي والتاريخي للبنوك التقليدية لفهم جذورها ومسار تطورها، في حين ينتقل المطلب الثاني لتوضيح الأهداف والوظائف الأساسية التي تبرر نشاطها المصرفي، وللتعمق في صلب الموضوع، تم تخصيص المطلب الثالث لتشرح مفاهيم الأداء المصرفي من خلال استعراض أبعاده، طرق قياسه، ومختلف العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه. وأخيراً، يعالج المطلب الرابع طبيعة العلاقة التي تربط النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية التي تحتضنها، مقدماً تحليلاً دقيقاً لهذه العلاقة من الزوايا القانونية، المالية، الإدارية والمحاسبية.

• المطلب الأول: تعريف البنوك التقليدية ونشأتها

لتقديم تصور شامل عن البنوك التقليدية والدور الذي تلعبه في النظم الاقتصادية، يستوجب الأمر التطرق أولاً إلى ماهيتها وتتبع مسار نشأتها وتطورها عبر التاريخ.

◀ الفرع الأول: تعريف البنوك التقليدية

تعرف البنوك التقليدية في القاموس الاقتصادي باسم "مصارف الودائع"، وتمثل منشآت مالية ذات طابع ائتماني يركز دورها المحوري في استقبال أموال المودعين التي يمكن سحبها فوراً عند الطلب أو خلال فترة زمنية قصيرة، إلى جانب تقديم التسهيلات الائتمانية قصيرة المدى كنشاط رئيسي، وعليه، فإن الشرط الأساسي لتصنيف أي مؤسسة كبنك تجاري هو قيامها بقبول الودائع الجارية، فأى جهة مالية يقتصر عملها فقط على عمليات الإقراض، مثل مصارف الادخار أو مؤسسات الرهن العقاري، لا تندرج ضمن هذا التصنيف لغياب وظيفة تلقي الودائع القابلة للسحب الفوري¹.

ومن هذا المنطلق نرى بأن التطور المصرفي اتجه عموماً إلى نطاق العمليات التي تزاولها البنوك التجارية، ولم يعد يقتصر هذا النوع من البنوك على القيام بعمليات الائتمان القصيرة الأجل كتلقي الودائع الجارية من الأفراد والمؤسسات وخصم الكمبيالات وتقديم القروض القصيرة الأجل إلى التجارة والصناعة لسد احتياجاتها للأموال، وإنما ذهب التطور المصرفي في الكثير من الدول إلى قيام البنوك التجارية أيضاً بكثير من الأنشطة كتزويد الصناعة والهيئات العامة بالائتمان الطويل الأجل اللازم لتمويل رؤوس الأموال الثابتة وتوسيعها، بالتالي فإن التعريف المختار والعام للبنوك

¹ - فليح حسن خلف، النقود والمصارف، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006، ص 238.

التقليدية هو "أنها نوع من أنواع المؤسسات المالية يركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، والبنوك التجارية بهذا المفهوم تعتبر وسيطاً بين أولئك الذين لديهم فائض في الأموال وبين أولئك الذين لديهم عجز في الأموال، وعلى الرغم من أن البنوك التقليدية لا تعتبر الوسيط الوحيد في هذا الميدان إلا أنها تتميز بصفات معينة تميزها عن غيرها من الوسطاء"¹.

الفرع الثاني: نشأة البنوك التقليدية:

بالرغم من أن المؤسسات المصرفية الكلاسيكية بهيكلها التنظيمي المألوف اليوم تعتبر وليدة العصور الحديثة، إلا أن الجذور الأولى للممارسات المالية تعود إلى حقبات تاريخية غابرة تزامنت مع اتخاذ المجتمعات للنقود كأداة لتسوية المبادلات، وقد تبلورت المعالم الأولى للعمل البنكي في القارة الأوروبية إبان فترة النهضة، وتحديدًا في الحواضر التجارية لشمال إيطاليا التي شهدت حينها ديناميكية اقتصادية غير مسبقة وتراكما كبيرا للأموال، وتركزت مهام هذه الكيانات الناشئة آنذاك في حفظ الودائع وإجراء عمليات الصرف لتيسير انسيابية التجارة²، ويمكن تتبع المسار التاريخي والمحطات المفصلية لتطور هذه المؤسسات عبر الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): التسلسل التاريخي لتطور الصناعة المصرفية التقليدية

الزمن	الحدث	المكان
1157 م	- إنشاء أول بنك بمفهومه الحديث في مدينة البندقية	إيطاليا
1668 م	- إنشاء أول بنك مركزي والمتمثل في "Riksbanken" والذي سمي بنك السويد المركزي من ثم تم إنشاء البنك المركزي.	مختلف دول العالم (السويد، بريطانيا، فرنسا)
القرن الثامن عشر وما بعد	- انتشار البنوك في أوروبا وأمريكا وبقية دول العالم.	على مستوى دول العالم
1898 م	- افتتاح أول بنك تقليدي في دولة إسلامية والمتمثل في "بنك الأهلي المصري".	مصر
القرن العشرين	- تعرضت العديد من البنوك التقليدية لخسائر كبيرة وأزمات سيولة، مما أدى إلى إفلاس معظمها وتسبب في وقوع الاقتصاد العالمي في العديد من الأزمات الاقتصادية، من بينها أزمة الكساد العظيم في عام 1929 وأزمة الديون في عام 1930 وأزمة جنوب شرق آسيا في عام 1997.	على مستوى دول العالم
القرن الواحد والعشرين حتى الآن	- شهد القرن الواحد والعشرون العديد من الأزمات، من بينها أزمة البرمجيات والأسهم الصناعية في فترة 2000-2002، وأزمة المالية العالمية في عام 2008 التي كانت الأسوأ في تاريخها، حيث أثبتت هذه الأزمات أن النظام الرأسمالي المعتمد على الفائدة البنكية غير صالح، مما أدى إلى تعزيز الصيرفة الإسلامية ونشوء البنوك الإسلامية كمنافس قوي للبنوك التقليدية في جميع أنحاء العالم، وخاصة في أوروبا وأمريكا، لذلك قامت بعض المؤسسات المالية العالمية مثل بنك "مورغان ستانلي" و"سي تي بانك" بتطوير منتجات وخدمات إسلامية، كما قامت بعض الدول مثل بريطانيا وفرنسا بإجراء تعديلات مالية وقانونية لتمكين المؤسسات المالية من ممارسة أنشطة التمويل الإسلامي.	على مستوى دول العالم

المصدر: قومية سفيان، النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحوّل للمصرفية الإسلامية: عرض لتجارب دولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص ص 07، 08.

¹ - منير إبراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية، كلية التجارة، الطبعة الثالثة، مصر، 1996، ص 4.

² - عبد الحميد البطريق، التاريخ الأوروبي الحديث من عصر النهضة إلى مؤتمر فيينا، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1971، ص 20.

• المطلب الثاني: أهداف البنوك التقليدية ووظائفها

تعمل البنوك التقليدية على بلوغ مجموعة من الغايات، يتصدرها مسعى تعظيم الأرباح، إلى جانب توفير الدعم المالي اللازم لدفع عجلة الاقتصاد الوطني، وعلاوة على ذلك، تضطلع هذه المؤسسات المصرفية بجملة من الوظائف الحيوية، وهو ما سيتم تفصيله.

◀ الفرع الأول: أهداف البنوك التقليدية

تتميز المصارف التقليدية بثلاث ركائز أساسية تفصلها عن باقي الكيانات الاقتصادية، وتتمثل في: الربحية، السيولة، والأمان.

أولاً-تحقيق الربحية:

تتشكل أغلب نفقات المصرف من تكاليف ثابتة، تتجسد أساساً في الفوائد المدفوعة عن الودائع، وهذا يشير إلى أن أرباح هذه المؤسسات تتأثر بشدة بأي تذبذب في إيراداتها، فأي زيادة بنسبة محددة في الإيرادات تقابلها زيادة مضاعفة في الأرباح، والعكس صحيح، حيث أن تراجع الإيرادات قد يهوي بالأرباح وربما يحولها إلى خسائر، هذا الوضع يفرض على الإدارة المصرفية حتمية العمل الدؤوب لتعظيم الإيرادات وتقادي مسببات تراجعها¹.

ورغم أن الاعتماد على الودائع يحمل جانباً سلبياً يتمثل في إلزامية دفع الفوائد للعملاء بغض النظر عن تحقيق البنك لأرباح من عدمه، إلا أن العائد من الاستثمار غالباً ما يكون أقل مما يتوقعه المساهمون لذا، فإن اعتماد البنك كلياً على أمواله الخاصة سيؤدي إلى فشله سريعاً، بالمقابل، فإن استخدام الودائع كمورد أساسي لتمويل الأنشطة الاستثمارية يُمكن البنك من جني "صافي الفوائد"، والذي يمثل الفارق المالي بين العوائد المحققة من استثمار تلك الودائع وتكلفة الفوائد المدفوعة لأصحابها.

ثانياً-الحفاظ على السيولة:

تتألف النسبة العظمى من الموارد المالية للبنك من ودائع قابلة للسحب عند الطلب، مما يحتم على المصرف أن يكون على أهبة الاستعداد لتلبيةها في أي وقت، فبينما يمكن للبنك تأخير بعض التزاماته الأخرى، فإن مجرد انتشار شائعة حول نقص السيولة يكفي لزعزعة ثقة العملاء، مما يدفعهم لسحب أموالهم بشكل جماعي ومفاجئ، وهو ما قد يقود البنك نحو الإفلاس، تماماً كما وقع في أزمة بنك أنترا اللبناني الذي عجز عن تلبية طلبات السحب المفاجئة لعدم كفاية موارده النقدية².

¹ - سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 19.

² - محمد المصري أحمد، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، الطبعة الأولى، ص

وتتأثر مستويات السيولة بعاملين رئيسيين:

- **استقرار الودائع:** يزداد اطمئنان إدارة المصرف كلما ارتفعت نسبة الودائع لأجل مقارنة بإجمالي الودائع المتاحة.
- **آجال التسهيلات الائتمانية:** تشعر الإدارة بأريحية أكبر كلما كانت فترات الائتمان الممنوح قصيرة، نظراً للتقلبات المحتملة في البيئة الاقتصادية.

ثالثاً - ضمان الأمان:

يتميز رأس مال المصارف الكلاسيكية بمحدوديته، حيث لا يتجاوز عادة عتبة 10% من إجمالي الأصول الصافية. وهذا يشير إلى ضيق هامش الأمان بالنسبة للعملاء المودعين الذين تشكل أموالهم العصب الرئيسي للاستثمارات البنكية، وبناءً عليه، فإن البنك يعجز عن امتصاص أي خسائر مالية تفوق حجم رأسماله الخاص، وفي حال حدوث ذلك، سيتم المساس بأموال المودعين، مما ينتهي بإشهار إفلاس المؤسسة.

رابعاً - العلاقة بين الأهداف الثلاثة:

مما سبق، يتضح جلياً وجود تعارض بين هذه الأهداف. فالسعي لضمان السيولة يتطلب تجميد جزء معتبر من الأموال في صورتها النقدية، مما يعني تقليص حجم الاستثمارات والقروض الممنوحة، وبالتالي انخفاض العوائد والربحية، وفي المقابل، فإن رغبة البنك في تعظيم أرباحه عبر التوسع الائتماني ستعكس سلباً على مستويات السيولة.

ولحل هذا التعارض وخلق توازن بين هذه الغايات، يتعين على المصارف الالتزام الصارم بالضوابط والتعليمات الصادرة عن البنك المركزي، لا سيما ما يتعلق بالاحتفاظ بسيولة كافية لمواجهة سحبات العملاء. وعليه، يستنتج أن الربحية تمثل الغاية الجوهرية للبنوك المعاصرة، في حين يعد كل من الأمان والسيولة ضوابط وشروطاً ضرورية لبلوغ تلك الغاية¹.

◀ الفرع الثاني: وظائف البنوك التقليدية

تؤدي البنوك التقليدية دوراً أساسياً في الحياة الاقتصادية من خلال قيامها بمجموعة من الوظائف المترابطة التي تمثل جوهر نشاطها وتضمن لها تحقيق أرباحها، وسنستعرض في هذا الفرع أهم هذه المهام، بداية من تلقي مختلف أنواع الودائع، مروراً بتوليد النقود ومنح القروض، وصولاً إلى خصم الأوراق التجارية.

¹ - أبو طروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية، بهاء الدين للنشر والتوزيع، 2000، قسنطينة، الجزائر، ص 15.

أولاً- تلقي الودائع:

تعد هذه المهمة الركيزة الأساسية لأعمال البنك التجاري، نظراً لتأثيرها المباشر والعميق على مجمل أنشطته ونجاحه العام، لذا، تمنح الإدارات المصرفية عناية فائقة لملف الودائع، من خلال المتابعة والتحليل المستمر لخصائصها كالحجم، والآجال، ومناطق التركيز، وتنقسم أبرز ودائع البنوك التجارية إلى:

- **الودائع تحت الطلب (الجارية):** وهي حسابات ذات طبيعة قصيرة الأجل، تتيح للعميل سحب أمواله متى شاء إما شخصياً أو عبر الشيكات، وغالباً لا تدر هذه الحسابات أي فوائد لأصحابها.
- **الودائع لأجل:** حيث تخضع عمليات السحب من هذه الحسابات لاشتراطات زمنية مسبقة، ولا تتم إلا بحضور شخصي للعميل، وفي المقابل يحصل المودع على فوائد مالية تتوافق مع شروط العقد المبرم.
- **الحسابات الجارية المدينة:** وتتمثل في مختلف أشكال التسهيلات، والسلف، والقروض التي يضعها المصرف تحت تصرف عملائه.

ثانياً- توليد نقود الودائع:

تعتبر عملية توليد النقود المصرفية إحدى أبرز المهام الحديثة للبنوك التقليدية، وتتبع هذه الآلية من تنامي اعتماد الأفراد في المجتمعات المعاصرة على الشيكات لتسوية التزاماتهم ومدفوعاتهم المالية بدلاً من النقد السائل¹. وانطلاقاً من وظيفتي تلقي الأموال ومنح الائتمان، تستطيع المصارف خلق هذه النقود، فالبنك يمنح قروضاً لعملائه مستبدلاً النقد المادي بتعهد بالدفع وبذلك، يوفر البنك أدوات دفع بديلة تقوم مقام النقود الحقيقية، تتجسد في قدرة العميل على استعمال وسائل كتابية كالشيكات لإجراء معاملاته.

ثالثاً- تقديم الائتمان (منح القروض والسلف):

تتساوى هذه الوظيفة في أهميتها وتاريخ نشأتها مع مهمة تلقي الودائع، بل وتلازمها بشكل وثيق، فالبنك يتحمل تكاليف لجمع الودائع، ولتغطية هذه الأعباء المادية ولتحقيق الربح، يعتمد إلى استثمار تلك الأموال المجمعة بأعلى كفاءة ممكنة، وتعد القروض والتسهيلات الائتمانية القناة الأهم لاستغلال هذه الموارد، حيث تدر على البنك فوائد محددة سلفاً، وتتنوع أشكال هذا الائتمان بين القروض المباشرة (قصيرة أو طويلة المدى) والائتمان غير المباشر (كعمليات خصم الكمبيالات)².

¹ - راشد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 67.

² - أبو طروس عبد الحق، مرجع سبق ذكره، ص 17.

رابعاً - خصم الأوراق التجارية:

نظراً للحاجة الدائمة والمستمرة للأفراد والمؤسسات ورجال الأعمال للحصول على سيولة نقدية فورية، يلجأ هؤلاء إلى المصارف التجارية لتحصيل قيمة أوراقهم التجارية قبل حلول آجال استحقاقها، ويقوم البنك بهذه العملية مقابل اقتطاع مبلغ معين يمثل "فائدة" نظير توفيره للسيولة العاجلة، ويُعرف هذا المبلغ المقتطع بمبلغ الخصم، بينما تُسمى العملية برمتها بـ "خصم الأوراق التجارية".

• المطلب الثالث: مفاهيم حول أداء البنوك التقليدية

تتطلب الإحاطة بكفاءة المؤسسات المصرفية التقليدية تفكيك آليات عملها ونتائجها بدقة، يتتبع هذا المطلب مساراً تحليلياً ينطلق من تحديد دلالات الأداء واستكشاف أبعاده المتنوعة، ليتدرج نحو استعراض المقاييس المطبقة لاستخلاص النتائج، ويختتم بوضع اليد على مجمل المتغيرات والعوامل التي تتدخل في توجيه مخرجات هذه البنوك.

◀ الفرع الأول: مفهوم الأداء

يحظى موضوع الأداء باهتمام بالغ في حقل العلوم الإدارية، بل ويمثل القاسم المشترك الذي تدور حوله مختلف الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ولا سيما الإدارة الاستراتيجية، فقد شهدت دلالات هذا المصطلح تطورات متلاحقة استجابة للتحويلات البيئية العميقة التي مست بيئة الأعمال، مما أدى إلى تجدد مستمر في أساليب ومؤشرات تقييمه¹. وعلى الرغم من الزخم المعرفي المحيط بهذا الموضوع، وارتباط بقاء أي منظمة بمدى فاعليتها، لم تتفق الأدبيات على تعريف قاطع وموحد له، ويرجع هذا الاختلاف إلى تعدد الزوايا البحثية، واتساع أبعاد الأداء وارتباطه الوثيق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. لذلك، تبقى مناقشة هذا المفهوم، بوصفه مصطلحاً فنياً، ومحاولة ضبط قواعد قياسه، شغلاً شاغلاً للإدارات العليا ومجالاً خصباً للبحث المستمر².

ومن الناحية اللفظية، تقابل هذه الكلمة في اللغة الإنجليزية مصطلح (Performance)، والذي تحيل دلالاته إلى إنجاز المهام أو الآلية المتبعة لبلوغ الغايات المسطرة³.

¹ - وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 36.

² - وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 478.

³ - السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص 28.

أما من الناحية الاصطلاحية، فقد تباينت طروحات الباحثين باختلاف منطلقاتهم. فمن زاوية تحقيق الأهداف، ينظر (Eccles) إلى الأداء بوصفه مرآة تعكس مدى قابلية المنظمة على تجسيد أهدافها على أرض الواقع، وهو طرح يتقاطع مع رؤية (Robins and Wiersena) اللذان ركزا على البعد الزمني، رابطين المفهوم بقدرة الكيان على بلوغ غاياته على المدى الطويل.

ومن منظور آخر يستند إلى الموارد، يطرح (Miller and Bromiley) مقارنة مختلفة تربط الأداء بحصيلة استغلال وتوجيه الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لخدمة الأهداف المرجوة. في حين يوسع (Zahar and Piers) هذه النظرة لتشمل ديناميكية البيئة، واصفين الأداء بأنه محصلة التفاعل المعقد بين العوامل الداخلية باختلاف طبيعتها، والمؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة، وتوظيفها لخدمة أهدافها المنشودة¹.

◀ الفرع الثاني: أبعاد الأداء

يتجسد الأداء الشامل للمنظمة من خلال تداخل أربعة أبعاد أساسية تكمل بعضها البعض، وتغطي مختلف جوانب نشاطها وتفاعلاتها، وتتمثل في الآتي²:

1- البعد الاقتصادي:

يركز هذا الجانب على مدى قدرة الكيان على تلبية تطلعات مختلف الأطراف ذات المصلحة، كالمساهمين والعملاء والموردين، وبناء جسور الثقة معهم. وعادة ما تستخدم القوائم والتقارير المالية كأداة رئيسية لقياس هذا الجانب وتقييم نتائجه بدقة.

2- البعد التنظيمي :

ينصرف مفهوم هذا البعد إلى الآليات والأساليب الهيكلية التي تتبناها الإدارة سعياً لبلوغ غاياتها. فهو يمنح المسيرين معايير دقيقة لتقييم مدى نجاعة الإجراءات المتبعة وانعكاساتها المباشرة على البناء الهيكلي للمنظمة، بمعزل عن المخرجات ذات الطابع المالي أو الاجتماعي. وتبرز أهمية هذه المعايير في كونها بمثابة جرس إنذار مبكر، يتيح للقيادة اكتشاف الاختلالات الهيكلية وتداركها في مهدها، قبل أن تتفاقم وتلقي بظلالها السلبية على النتائج الاقتصادية.

3- البعد الاجتماعي :

يختص هذا الجانب بقياس مستويات الرضا لدى الموارد البشرية بمختلف درجاتها الوظيفية، انطلاقاً من قاعدة مفادها أن رضا الموظف يعكس مدى ولاءه وانتماؤه لمنظّمته. ولا يمكن ضمان استدامة النجاح الكلي بتغليب المصلحة

¹ - وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

² - نفس المرجع، ص ص 45-46.

المادية وإهمال العنصر البشري؛ إذ تؤكد أدبيات الإدارة الحديثة على حتمية التوافق بين الكفاءة الاقتصادية والنجاعة الاجتماعية. ومن هنا، تبرز ضرورة العناية الفائقة ببيئة العمل والمناخ السائد، ومراقبة طبيعة التفاعلات الداخلية لتفادي التصادمات وإدارة الأزمات بمرونة.

3- البعد البيئي:

يتمحور هذا البعد حول الدور الإيجابي والمسؤولية التي تتحملها المنظمة تجاه محيطها الخارجي، ومدى مساهمتها الفعلية في حماية البيئة ودعم جهود التنمية المستدامة ضمن مجتمعها.

◀ الفرع الثالث: قياس أداء البنوك التقليدية

تتولى المؤسسات المصرفية إدارة عمليات تقييم الأداء بوصفها ركيزة استراتيجية، لا مجرد إجراء رقابي روتيني، إذ توفر هذه الممارسة للإدارة العليا نافذة لمراقبة الفجوة بين الأهداف المرسومة والنتائج المحققة، وتجمع البنوك التقليدية بيانات النشاط المالي والتشغيلي لتحويلها إلى مؤشرات دقيقة، مما يتيح صياغة قرارات استباقية تسهم في التوزيع الأمثل للموارد وتدعيم الخطط الاستراتيجية للمصرف.

تحقق أنظمة القياس داخل المؤسسات المصرفية نجاحاً لافتاً حينما تتناغم مقاييس الأداء اليومية مع الرؤية الشاملة للبنك التقليدي، وتبرز فاعلية هذه الأنظمة حينما توضح الإدارة للعاملين أثر مساهماتهم في نجاح المصرف وتلبية تطلعات المتعاملين، هنا، تتحول المقاييس من أرقام مجردة إلى أدوات تفعيل للرسالة المؤسسية، مما يرسخ الميزة التنافسية للبنك في قطاع الخدمات المالية¹.

تتألف أدوات القياس في العمل المصرفي من قيمة رقمية ووحدة دلالية تمنح الأرقام معنىً إجرائياً، وتستعين البنوك التقليدية بمقاييس ذات أبعاد أحادية، مثل حجم الودائع، عدد المعاملات اليومية، أو أوقات الانتظار، لرصد الانحرافات التشغيلية اللحظية، في المقابل، توظف المؤسسات المصرفية مقاييس مركبة تعتمد على النسب المئوية أو معدلات الأداء النوعية، مثل ربحية الأصول أو مؤشرات كفاءة التحصيل، لتقديم صورة شمولية حول جودة الخدمات ومستوى استغلال الموارد المتاحة.

في نهاية المطاف، تبرز عملية القياس لدى البنوك التقليدية كممارسة موضوعية توازن بين المنجز الفعلي والمخطط له، سواء ببعده الكمي أو النوعي. ويمكن هذا التوظيف المؤسسات المصرفية من إجراء تقييم ذاتي للمناخ التنظيمي،

¹ - وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص ص

وتحديد مكان القوة والضعف، مما يوجه جهود التحسين نحو مسارات ذات أثر فعلي، ويضمن للمصرف توازنه واستمراريته وسط بيئة مصرفية شديدة التنافسية.

◀ الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في أداء البنوك التقليدية

تتأثر مستويات الأداء داخل المؤسسات والمنظمات المصرفية بمجموعة متباينة من المتغيرات، تنقسم في جوهرها إلى محددات داخلية تقع ضمن دائرة تحكم المسير، حيث تسعى الإدارة لتعظيم منافعها والحد من انعكاساتها السلبية ومحددات خارجية تفرضها البيئة المحيطة وتتطلب مرونة عالية للتأقلم معها نظراً لصعوبة السيطرة عليها. وتبعاً لتعدد هذه المتغيرات، تبرز ضرورة حصرها وتصنيفها بدقة لفهم ديناميكية الأداء.

في هذا السياق، حصر الباحث (Donaldson) هذه المتغيرات في ثمانية عناصر أساسية تتضمن: الهيكل التنظيمي، آليات العملية الإنتاجية، التوجه الاستراتيجي، البدائل والخيارات الفنية، طبيعة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، نمط القيادة، الثقافة المؤسسية، وطرق وأساليب الإدارة.

من جهة أخرى، يربط الباحثان (Waterman and Peters) نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها بمقومات محددة تشمل: الاستعداد المسبق لإنجاز المهام، التركيز الدائم على متطلبات الزبون، منح هامش من الاستقلالية وتشجيع المبادرة، دفع عجلة الإنتاجية عبر التحفيز المستمر للعامل، ترسيخ قانون القيم الجماعية (كالثقافة التنظيمية والقيم المشتركة)، وأخيراً إحداث التوفيق اللازم بين المعرفة والمردودية المالية المرجوة¹.

وبعيداً عن هذه المقاربات الفردية، يتفق الغالبية الساحقة من الباحثين على تقسيم منهجي مزدوج يفرز هذه المتغيرات حسب مصدرها إلى فئتين أساسيتين:

أولاً- العوامل الداخلية:

تتنبثق هذه العوامل من صميم البيئة الداخلية للمنظمة وتتفاعل عناصرها لتعكس مباشرة على مخرجاتها، تمتلك الإدارة سلطة التعديل عليها وتوجيهها لخدمة أهدافها عبر تعزيز إيجابياتها وتدارك سلبياتها، وتتفرع هذه المجموعة بطبيعتها المتشعبة إلى:

أ- العوامل التقنية والفنية: وتضم كافة المتغيرات المرافقة للجانب التشغيلي والتقني، أبرزها:

- طبيعة التكنولوجيا المعتمدة سواء في إنجاز الأنشطة الفعلية أو في أنظمة معالجة البيانات.

- كثافة الاعتماد على المكننة والآلات مقارنة بحجم اليد العاملة.

¹ - عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 93.

- التخطيط المكاني والتصميم الهندسي للمستودعات، الورشات، والمعدات.
- خصائص المنتج المادي، جودة تصميمه، ومدى ملاءمة غلافه الخارجي.
- مدى تطابق المنتجات المتاحة مع تطلعات ورغبات المستهلكين.
- مدى التوازن الفعلي بين القدرات الإنتاجية والطاقات التخزينية المتاحة.
- مستوى جودة المدخلات والمواد الأولية في العملية الإنتاجية.
- السياسات التسعيرية المطبقة.
- التموقع الجغرافي للمؤسسة¹.
- ب- **الهيكل التنظيمي:** يمثل القالب الرسمي الموضح لدرجة التخصص وتوزيع المهام بين الأفراد والوحدات، إلى جانب تحديد عدد المستويات الإدارية، شبكة الصلاحيات والمسؤوليات، خطوط السلطة التبعية، وآليات التنسيق الفعالة بين مختلف الأقسام والمصالح².
- ج- **الموارد البشرية:** تتضمن مجمل المحددات الموجهة لتسيير الأفراد، وتحديداً:
 - تركيبة وخصائص القوى العاملة.
 - سياسات الاستقطاب، التوظيف، والانتقاء.
 - برامج التكوين، التدريب، وتطوير الكفاءات المهنية.
 - شبكات الأجور، الحوافز، والمكافآت.
 - آليات ونظم قياس وتتبع أداء الموظفين.

¹ - نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 220.

² - أحمد السيد النجار، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص ص 15-16.

ثانياً - العوامل الخارجية:

ترتبط بمجمل الظروف والقيود النابعة من المحيط الخارجي، والتي تخرج عن نطاق الرقابة المباشرة للمنظمة، لتلقي بظلالها على مسارها وتوجهاتها وقراراتها. وتندرج غالبيتها ضمن مصفوفة بيئية شاملة تُعرف اختصاراً بـ (PESTEL)، وتضم:

- **المحددات السياسية:** تنطوي على القرارات السيادية والأحداث الكبرى كالحروب، سياسات التأمين، المخاطر المهددة لبعض الأنشطة، والتقلبات السياسية التي تلقي بوزنها على استقرار المنظمة.
- **المحددات الاقتصادية:** تتضمن مؤشرات حيوية ومؤثرة مثل نسب الفائدة، مستويات التضخم، معدلات البطالة، سياسات الأجور، إضافة إلى مدى توفر مصادر الطاقة وتكاليف استغلالها.
- **المحددات الاجتماعية:** تنعكس من خلال البنية الديموغرافية، التوزيع الجغرافي للسكان، التوجهات والأنماط الاستهلاكية، والمستويات التعليمية والثقافية للمجتمع.
- **المحددات التكنولوجية:** تتعلق بحجم الإنفاق على جهود البحث والتطوير، قفزات تكنولوجيا الاتصال وأنظمة المعلومات، والابتكارات الحديثة الداعمة لمعالجة تحديات العمل وتحسينه.
- **المحددات البيئية والتشريعية:** تتجسد في القوانين المنظمة لعلاقات العمل، التشريعات الرامية لحماية البيئة ومكافحة التلوث، فضلاً عن الترسنة القانونية المدافعة عن حقوق المستهلكين¹.

• **المطلب الرابع: علاقة النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية**

إن المروحة بين الأنشطة المصرفية الموافقة للشريعة الإسلامية والمخالفة لها بفتح نوافذ إسلامية بالبنوك التقليدية يفرض وجود علاقة ذات طبيعة معينة من عدة جوانب، يمكن توضيحها فيما يلي:

◀ **الفرع الأول: طبيعة العلاقة من حيث الملكية والتكيف القانوني**

- تعد ملكية النوافذ الإسلامية بشتى أوصافها تابعة للبنك الرئيس، وليس لها شخصية اعتبارية مستقلة عنه أو بقدر ما يمنحها من صلاحيات لا تخرج بحال عن كونها تابعة له².

¹ - محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للنشر، بيروت، 2000، ص 203.

² - فهد بن صالح الحمود، التبادل المالي بين المصارف الإسلامية والمصارف الأخرى، ط1، دار الكنوز إشبيليا للنشر والتوزيع، السعودية،

- من الناحية القانونية فإن النوافذ في أصلها ليس لها شخصية قانونية خاصة بها، بل هي كما يعرفها القانونيين "كل مؤسسة تابعة بدون شخصية قانونية خاصة بها وإنما مزودة باستقلالية معينة في الإدارة".¹

◀ الفرع الثاني: طبيعة العلاقة من حيث رأس المال

بناءً على النتيجة التي تم الوصول إليها سابقاً في طبيعة العلاقة بين النوافذ الإسلامية والبنوك التقليدية من حيث الملكية والتكيف القانوني وهي أن هذه النوافذ تابعة للبنك الرئيس من حيث الملكية والطبيعة القانونية، فإن هذا يفضي إلى أن هذه النوافذ الإسلامية لا تستطيع طرح أسهم للاكتتاب لتوفير رأس المال اللازم لإنشائها، وبالتالي فإن المال الذي يؤسس به النافذة الإسلامية هو من البنك الرئيس وليس لتلك النوافذ رأس مال خاص بها تستخدمه في عملية الانشاء.

ولقد بدأت أغلب النوافذ الإسلامية بمزاولة نشاطها بتمويل من البنك الرئيس في البداية بالقدر الذي يتناسب مع الاحتياجات المتوقعة في النافذة، ويأخذ هذا التمويل صوراً عدة منها:

- أن يكون التمويل في صورة قرض حسن للنافذة الإسلامية من البنك الرئيس يردده بعد أجل معين له، وفي هذا الحال لا يحصل البنك الرئيس على عائد مباشر لقرضه، وإنما يكون متبرعاً بهذا العائد حتى تمتاز النافذة مرحلة التشغيل الأولية وقد يضاف إلى هذا القرض.²
- أن يقوم البنك بتحويل ودائع العملاء المفضلين للتعامل الشرعي إلى تلك النافذة الإسلامية التي تم استحداثها، بحيث يعزز ذلك من المركز المالي للنافذة.
- أن يكون تمويل رأس المال في صورة تأجير البنك الرئيس للأصول الثابتة للنافذة، وحينئذ يتم التعامل بينهما على ضوء عقد الإجارة، ويدفع الإيجار لحساب البنك الرئيس من أرباح الاستثمارات المتعددة للنافذة.³
- أن يكون تمويل رأس المال على شكل ودیعة استثمارية، يتم استردادها دفعة واحدة أو على دفعات، مقابل حصول البنك الرئيس على نصيبه من الربح في ضوء أرباح الاستثمارات التي تقوم بها النافذة، ويعامل البنك الرئيس في هذه الحالة معاملة أصحاب الودائع الاستثمارية من عملاء النافذة الإسلامية.
- يمكن تمويل رأس المال عن طريق تخصيص مبلغ معين من أموال البنك الرئيس تحت مسمى "رأس مال النافذة الإسلامية" وهذه الطريقة تفعلها بعض البنوك، حيث يعد البنك مستثمراً صراحة، وله عوائد مباشرة منها.⁴

¹ - علي جمال الدين عوض، عمليات البنوك من الوجهة القانونية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 1126.

² - نصيرة بن السيل، المعاملات المصرفية التجارية - دراسة حالة تبني البنوك التقليدية النوافذ الإسلامية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022، ص 71.

³ - فهد بن صالح الحمود، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ - فهد الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 18.

إن كل الطرق السابقة ترجع إلى الطريقة الأخيرة في الحقيقة وهو أحسنها، إذ أننا لا نحتاج إلى ذلك التكليف الذي يصاحب الصور السابقة، والتي يريد منها أصحابها الابتعاد عن شبهة كون رأس مال النافذة الإسلامية من البنك الربوي، مع أن جميع الصور السابقة وإن اختلفت في طريقتها تجتمع في أن مصدرها واحد وهو أموال البنك الرئيس الذي يتعامل بالربا، وهذا يثير بعض التحفظات على طريقة تمويل رأس المال النافذة الإسلامية¹.

◀ الفرع الثالث: طبيعة العلاقة من الناحية الإدارية والمحاسبية

- تعتبر النوافذ الإسلامية من الناحية الادارية والتنظيمية تابعة للبنك الأصلي، إذ لا تتمتع بشكل عام باستقلالية إدارية ومحاسبية عن البنك الرئيس، ويظهر هذا في صور كثيرة منها:
- أن اختيار العاملين الذين يعملون في النافذة بشتى أوصافهم، حتى المدير الذي يتولى إدارة النافذة إنما يكون عن طريق البنك الرئيس.
- أن هناك رقابة إدارية ومحاسبية ومتابعة أعمال النافذة من قبل البنك الرئيس، وإبداء الرأي والقرارات التي يتخذها، وهذا يشير إلى أن النافذة الإسلامية وحدة تابعة للبنك الرئيس وليس إدارة تامة مستقلة عنه.

◀ الفرع الرابع: طبيعة العلاقة من حيث الميزانية والخزينة

- تتبع النوافذ الإسلامية البنك الرئيس في الميزانية وتختلط أموالها مع أمواله العامة، إذ أنها في كثير من الأحيان تودع النوافذ ما جنت من الأرباح في خزينة البنك الرئيس، وترغم بعض النوافذ فصل أموالها وميزانيتها عن باقي النوافذ والفروع الأخرى وحتى البنك الرئيس، غير أن واقع التعامل يؤكد أن الفصل بين الميزانيتين يتم داخلياً فقط، لأن النوافذ الإسلامية ليس لها الاستقلال القانوني عن البنك الرئيس كما بينا فيما سبق، وبالتالي فإن النتائج الفعلية لها لا تظهر منفصلة عن الميزانية العامة للبنك الرئيس، لذا تعد ميزانية النوافذ الإسلامية قوائم مالية غير رسمية، والهدف منها تحديد قياس النتائج الفعلية لتلك النوافذ، وبالتالي يعاد دمجها في الميزانية للبنك².
- مما سبق ذكره بخصوص طبيعة العلاقة بين النوافذ الإسلامية والبنوك التقليدية تجدر الإشارة إلى أن هناك نوافذ إسلامية ليس لها إدارات تخصصها وإنما تتبع البنك الرئيس في كل شيء، من الناحية القانونية والادارية والمحاسبية ورأس المال، والخزينة والعلاقة بينهما هي علاقة تكامل وتعاون في كل شيء، ومثال على ذلك بنك سامبا بالسعودية، وبعض النوافذ في البنوك التقليدية الأوروبية والأمريكية والآسيوية³.

¹ - سعيد عرفة خليل، مصادر واستخدامات الأموال في الفروع الإسلامية للبنوك التقليدية، مجلة الدراسات التجارية، مركز كامل للأبحاث، جامعة الأزهر، مصر، العدد 03 و04، 1993، ص 136.

² - نصيرة بن السيليت، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³ - سعيد بن سعد الرطان، الفروع الإسلامية في البنوك التقليدية، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، السعودية، المجلد 06، العدد 01، 1999، ص 33.

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع النوافذ الإسلامية وتناولته من زوايا مختلفة، حيث اختلفت كل دراسة عن أخرى حسب مهام الباحث بموضوع دراسته. ولأن البحث العلمي لا يأتي من العدم وإنما بالبحث، فقد استعنا ببعض الدراسات السابقة التي تتقاطع مع موضوعنا المتعلق بـ "دور النوافذ الإسلامية في تطوير أداء البنوك التقليدية دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية" وتم الاستفادة منها، مع إبراز جوانب الاتفاق والاختلاف مع دراستنا الحالية، ولأجل ذلك قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى الدراسات باللغة العربية، وفي المطلب الثاني سنتناول الدراسات باللغة الأجنبية، وفي ما يخص المطلب الثالث سنعرض مناقشة الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية.

• المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

سنقوم من خلال هذا المطلب هذا بعرض تشكيلة متنوعة من الدراسات السابقة باللغة العربية على موضوع دراستنا وتتمثل فيما يلي:

1-دراسة مريم سعد رستم، بعنوان "تقييم مداخل تحول المصارف التقليدية إلى مصارف إسلامية"، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، 2014، وقد عالجت هذه المذكرة الإشكالية التالية: هل هناك اختلاف في أداء المصارف التي خاضت تجربة التحول بمختلف مداخله قبل وبعد التحول؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم التحول ومداخله ومتطلباته والعقوبات التي تواجه تطبيقه وإلى اقتراح نموذج عملي لتحول المصارف التقليدية إلى مصارف إسلامية تلائم طبيعة المصارف التقليدية الخاصة في سوري، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها وجود فروق جوهرية بين متوسط السيولة العامة للمصرف الإسلامي قبل التحول الكلي وبعده ولا توجد فروق جوهرية بين متوسط العائد على حقوق الملكية للمصرف قبل التحول الكلي وبعده، أما بالنسبة للمصرف السعودي الفرنسي يوجد ارتفاع جوهري في السيولة بعد التحول ولكن ظلت أقل من الحدود المثلى وفي مؤشر الربحية لم يكن ارتفاعاً.

2-دراسة منتهى نوري سلمان الصمادي، بعنوان "الفروع والنوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية شرعيتها وضوابطها" أطروحة دكتوراه في المصارف الإسلامية، جامعة عمان، 2010، وقد عالجت هذه المذكرة الإشكالية التالية: ما مدى استجابة البنوك التقليدية الأردنية لتقديم خدمات إسلامية من خلال فتح فروع ونوافذ إسلامية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في إمكانية فتح النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية الأردنية ومدى قدرتها على الاستفادة من تجارب البنوك التقليدية التي أنشأت نوافذ إسلامية، وتوصلت إلى عدة نتائج

أهمها نجاح التجربة الإسلامية سيؤثر على فتح النوافذ الإسلامية ومنه يؤدي إلى استمرار نجاح الصيرفة عالميا ومحليا.

3-دراسة كوديد سفيان ودرويش عمار، بعنوان "النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمرحلة انتقالية للصيرفة الإسلامية" مقال منشور في مجلة علمية، 2022، وقد عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن اعتبار النوافذ الإسلامية مرحلة انتقالية وخطوة مبدئية للتحويل الكلي نحو نظام مالي إسلامي؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النوافذ البنكية الإسلامية وتبيين أهميتها كخطوة أولية لانتقال البنوك من العمل التقليدي نحو المالية الإسلامية، وتم الاعتماد على دراسة حالة واستخدام استبيان وجه لعينة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة وهران، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن تعامل الزبائن مع النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية نتيجة لعدم وجود مصرف إسلامي واعتبارها خطوة أساسية لتحويل البنوك للتعامل بدون الربا، وأن توجه المتعاملين نحو نوافذ المعاملات الإسلامية راجع إلى ثقتهم بأن المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها هذه النوافذ تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على استقلالية النوافذ الإسلامية عن البنك الرئيسي من حيث الأصول والديون وكذلك الاستقلالية من حيث الرقابة والأعمال الإدارية والمحاسبية.

• المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-Sebba Fatima Zohra et al: The elements of the success of opening windows in traditional banks: journal about the most important requirements for establishment of Islamic banking globally. 2021، العدد 2، المجلد 17،

وقد عالجت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ماهية أهم مقومات نجاح النوافذ الإسلامية؟

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى: التعرف على مقومات وآثار النوافذ الإسلامية والتطرق إلى أهداف ودوافع هاته النوافذ والتعرف على أهم عوامل نجاح النوافذ الإسلامية، وقدمت هذه الدراسة نجاحاً باهراً، وأعطت نتائج باهرة في نمو عدد البنوك التقليدية التي إتبع العمل المصرفي الإسلامي مع زيادة كفاءة النظام المصرفي الإسلامي بحيث أدت هذه العوامل إلى التحويل الكبير من البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية كاملة ومستقلة.

2-Benzekkoura Lounia: Islamic windows experience in Algeria legislation; Journal of Economics and Managment, University of Mustapha stanbouli, Vol 4, No2, 2020.

قد عالجت هذه الدراسة إشكالية التالية كيف يدعم إعتداد النوافذ الإسلامية في التشريع الجزائري العمل المصرفي الإسلامي؟

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أسس تبني النوافذ الإسلامية ضمن التشريع الجزائري بالإضافة إلى إظهار تعاريف النوافذ الإسلامية الذي يسعى إليه التشريع كحل وبدل للتمويل في النظام الاقتصادي وسيتطلب خصائص المنتجات المصرفية وتنوعها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن النظام المصرفي يعتبر مبادرة مهمة حيث يبدأ في ممارسة الصيرفة الإسلامية في الجزائر من خلال فتح النوافذ الإسلامية من خلال مساهمتها في أشكالها المالية المختلفة في بداية الاقتصاد الجزائري وتنوعه بعيدا عن العالم.

3 Hisham Yaacob and Farooq Salman AlAni: Traditional Banks Conversion Motivation into Islamic Banks "Evidence from The Middle East" article about international business Research, Vol5, No12,2012.

وقد عالجت هذه الدراسة إشكالية التالية: ماهي الدوافع أو الأسباب وراء تغيير شكل البنوك التقليدية؟

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى: وجود ثلاث إحصائيات بين أشكال التمويل والمخاطر وتحول البنوك التقليدية نحو الشكل الإسلامي فتعتبر المؤسسات المصرفية الإسلامية أكثر نجاحا من المؤسسات التقليدية لأنها تتوافق مع حاجيات العملاء وإلقاء الضوء على الدوافع وراء فتح النوع من التحول البنوك التقليدية لبنوك إسلامية وأيضا لأسباب نجاح توضيح الأشخاص الذين يتعاملون مع بنوك تقليدية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الرقابة الدينية تسيطر على عملاء البنوك التقليدية مما يدفع الإدارة إلى إنشاء خدمات إسلامية لتلبية احتياجاتهم أو التحول إلى النموذج الإسلامي أدى غيا الهيئة العليا للفتوى إلى اختلاف كبير في معالجة البنوك الإسلامية لمشاكل تتعلق بها.

• المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة والقيمة المضافة للدراسة

يهدف هذا المطلب إلى مناقشة الدراسات السابقة لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف معها، وذلك كتمهيد منطقي لإبراز القيمة المضافة التي تنفرد بها دراستنا الحالية.

◀ الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة

لا شك في أن الدراسة الحالية قد استفادت كثيرا مما سبقها من جهود بحثية، حيث سعينا إلى توظيف هذه الدراسات للوصول إلى تشخيص منهجي وشامل لموضوعنا، لقد اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في التأصيل النظري للمتغيرات، خاصة فيما يتعلق بتوضيح أسس تبني النوافذ الإسلامية، والتعرف على مقوماتها، بالإضافة إلى الاتفاق حول مداخل التحول، وضوابط العمل الإسلامي داخل البنوك التقليدية، وعوامل نجاحها والتحديات التي تواجهها.

ورغم هذا التوافق المنهجي والنظري، اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة في الهدف الجوهري؛ فبينما ركزت العديد من الأبحاث السابقة على مجرد "تقييم التجربة" أو حصر أشكال التمويل والمخاطر، توجهت دراستنا نحو قياس وإبراز "الدور الفعلي لهذه النوافذ في تطوير أداء البنوك التقليدية".

ومن خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف، نجد أن دراستنا تميزت بتنوع المنهج المتبع ليتماشى مع طبيعة الإشكالية، حيث شملت المنهج الوصفي والتحليلي ومنهج دراسة الحالة، مع الاعتماد على أدوات بحثية دقيقة لجمع البيانات من أرض الواقع بما يخدم هدف قياس تطور الأداء، للوصول إلى مقارنة دقيقة لواقع الصيرفة الإسلامية في البنوك العمومية الجزائرية.

◀ الفرع الثاني - القيمة المضافة للدراسة

إن ما يميز بحثنا عن الدراسات السابقة هو انتقالنا من الجانب التقييمي العام للنوافذ الإسلامية إلى الجانب التحليلي التطبيقي الذي يبحث في "الأثر التطويري"، وتبرز القيمة المضافة لدراستنا في تركيزها على تحليل مدى مساهمة الخدمات التي تقدمها النوافذ الإسلامية في تحسين وتطوير الأداء البنكي العام للبنك التقليدي، وتتجسد هذه القيمة عمليا وميدانيا من خلال تفرد الدراسة بإسقاط هذا البحث على بيئة عمل محددة وهي البنك الوطني الجزائري BNA -وكالة سكيكدة 743-، مما يقدم نتائج واقعية وحديثة تعكس مدى مساهمة هذه النوافذ في تطوير الأداء الفعلي لهذه الوكالة تحديدا.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل الإطار المفاهيمي للنوافذ الإسلامية وأداء البنوك التقليدية، حيث تم الوقوف في بدايته على ماهية النوافذ الإسلامية عبر تتبع مسار نشأتها، وتحديد دوافع وأسباب تأسيسها، إلى جانب إبراز خصائصها وشروط عملها، مع تسليط الضوء على أبرز التحديات التي تواجهها وعوامل نجاحها في السوق المصرفية.

لينتقل الطرح بعد ذلك إلى تشريح بيئة البنوك التقليدية، من خلال تحديد أهدافها ووظائفها والتعمق في مفاهيم أدائها المصرفي وأبعاده وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه، وقد توج هذا التحليل بالتركيز على النقطة المحورية المتمثلة في دراسة طبيعة العلاقة الرابطة بين النوافذ الإسلامية والبنوك التقليدية الحاضنة لها من كافة النواحي القانونية، المالية، الإدارية والمحاسبية، لتوضيح كيفية تفاعل النظامين الماليين تحت سقف مؤسسة واحدة.

واختتم الفصل باستعراض وتحليل أدبيات البحث من دراسات سابقة عربية وأجنبية، ومناقشتها بهدف استخلاص الفجوة البحثية وتحديد القيمة المضافة التي تقدمها هذه الدراسة. وكل هذا الطرح النظري المترابط يمهد الأرضية العلمية للانتقال إلى الجانب التطبيقي في الفصل الموالي، والذي سيتم فيه إسقاط هذه المفاهيم على الواقع العملي من خلال دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سكيكدة 743، بغية تقييم الدور الفعلي لهذه النوافذ في تطوير الأداء المصرفي للوكالة محل الدراسة.

الفصل الثاني:

تقييم دور النافذة الإسلامية في تطوير أداء البنك
الوطني الجزائري - دراسة حالة وكالة سكيكدة 743

الفصل الثاني: تقييم دور النافذة الإسلامية في تطوير أداء البنك الوطني الجزائري

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي المتعلق بالبنوك التقليدية والنوافذ الإسلامية وطبيعة العلاقة بينهما، ننتقل في هذا الفصل الثاني إلى إبراز الجانب التطبيقي والميداني لدراستنا، ذلك من خلال إسقاط تلك المفاهيم النظرية على أرض الواقع.

ولتحقيق هذا الهدف، وقع اختيارنا على البنك الوطني الجزائري (BNA) باعتباره من أبرز المؤسسات المصرفية العمومية في الجزائر التي تبنت خيار إدراج الصيرفة الإسلامية ضمن خدماتها، متخذين من وكالة سكيكة رقم 743 مجالا مكانيا لدراستنا الميدانية، لنسعى من خلال هذا الفصل إلى تقييم مدى مساهمة النافذة الإسلامية المفتوحة بهذه الوكالة في تحسين وتطوير أدائها العام، سواء من حيث استقطاب الموارد والعملاء أو من حيث زيادة حجم التمويلات وتحقيق الربحية.

وللإلمام بكافة جوانب هذه الدراسة التطبيقية، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين، وذلك وفق الترتيب الآتي:

- المبحث الأول: خصصناه للتقديم العام للبنك الوطني الجزائري ووكالة سكيكة 743، مع التعرف على هيكلهما التنظيمي ووصولنا إلى استعراض الإطار التشغيلي للنافذة الإسلامية والصيغ التمويلية التي تتيحها لعملائها.
- المبحث الثاني: تطرقنا فيه على قياس الأثر الفعلي للنافذة الإسلامية على الأداء التجاري والمالي لوكالة سكيكة 743، مع تحليل التحديات والمعوقات التي تواجه سير عمل هذه النافذة، لنختتم بتقديم جملة من المقترحات والتوصيات للارتقاء بأدائها مستقبلا.

❖ المبحث الأول: التقديم العام للبنك الوطني الجزائري (BNA) ووكالة سكيكدة 743

• المطلب الأول: ماهية البنك الوطني الجزائري BNA.

◀ الفرع الأول: نشأة وتطور البنك الوطني الجزائري

جاء ميلاد البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966 تنويعاً لعملية تأمين واسعة النطاق استهدفت المنظومة المصرفية الأجنبية التي كانت تنشط في الجزائر غداة الاستقلال، تأسست هذه المؤسسة كشركة وطنية برأس مال أولي قدره 20 مليون دينار جزائري، حيث سمح للجمهور في البداية بالمساهمة بنسبة 5%، لتتدخل الدولة لاحقاً وتستحوذ على كامل رأس المال بحلول سنة 1970، وقد برز كيان هذا البنك الجديد من خلال إحلاله تدريجياً محل خمسة بنوك أجنبية تم دمجها فيه، وهي: القرض العقاري للجزائر وتونس، القرض الصناعي التجاري، البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، بنك باريس وهولندا، ومكتب معسكر للخصم¹.

أخذ البنك منذ بداياته الأولى على عاتقه مهمة محورية في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، حيث كُلف بتمويل القطاعات الاقتصادية الاستراتيجية العامة، كالصناعة والتجارة، مع احتكاره لامتياز تمويل القطاع الزراعي حتى عام 1982 ولم يقتصر دوره على القطاع العام فحسب، بل امتد لدعم وتوجيه المؤسسات الخاصة، مساهماً بفعالية في تجسيد السياسات المالية للدولة من خلال توفير مختلف صيغ القروض، لا سيما قصيرة ومتوسطة الأجل.

ومع التحولات العميقة التي مست الاقتصاد الوطني، شهد البنك مرحلة مفصلية في 16 فيفري 1989، حيث تحول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تتخذ شكل شركة ذات أسهم، استجابة للقوانين التنظيمية الجديدة، ورغم هذا التحول الهيكلي، حافظ البنك على طابعه العمومي وتسميته المختصرة (BNA)، متخذاً من شارع إرنستو شي غيفارا بالعاصمة مقراً رئيسياً له، ولمواكبة متطلبات التوسع، عرف رأس مال البنك الذي قُدر سابقاً بـ 41.600 مليار دينار جزائري عدة مراجعات، أبرزها الزيادات الاستراتيجية المسجلة في عامي 2009 و2018.

متكئاً على رصيد زاهر بالخبرة المصرفية ورغبة دائمة في التطور، يمارس البنك اليوم كافة وظائف البنك التجاري الحديث، ويفرض حضوره بقوة عبر شبكة واسعة تغطي التراب الوطني، وهو يقدم باقة شاملة ومتطورة من المنتجات والخدمات المصرفية والتأمينية التي تستجيب لديناميكية السوق، وتماشياً مع هذا المسار التحديثي وحرصاً على تلبية تطلعات زبائنه، خطى البنك خطوة هامة بإطلاقه لنشاط الصيرفة الإسلامية سنة 2020، مؤكداً التزامه بتنويع آلياته والارتقاء المستمر بجودة خدماته².

¹ - البنك الوطني الجزائري، الموقع الرسمي، متوفر على الرابط: <https://www.bna.dz/ar>، تاريخ الاطلاع: 2026-04-21.

² - مركان محمد البشير، بوخاري عبد الحميد ودراجي عيسى، تنوع العمليات البنكية ما بين التقليدية والإلكترونية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، 2019، ص 241.

◀ الفرع الثاني: مهام وأهداف البنك الوطني الجزائري.

يعمل البنك الوطني الجزائري، بصفته مؤسسة مصرفية تجارية، بمجموعة واسعة من المهام والوظائف الحيوية التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات المالية للأفراد والمؤسسات ودعم الحركة الاقتصادية وتنبؤ أهم هذه المهام والأهداف في النقاط التالية:

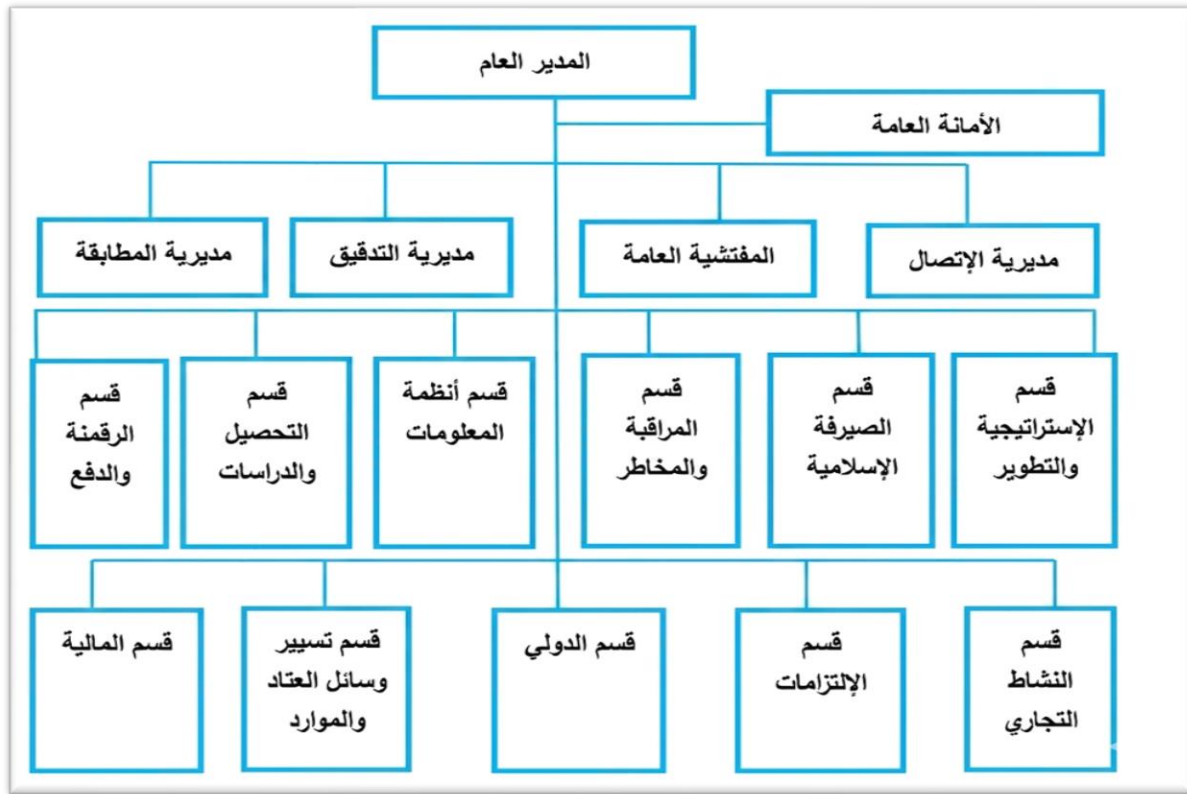
- **تعبئة وتوظيف الموارد المالية:** استقبال الودائع بمختلف أشكالها من الأفراد والشركات وتوجيه هذه الرؤوس الأموال نحو الاستخدامات الاقتصادية الأمثل مع فرض رقابة على توظيفها.
 - **التمويل والإقراض:** منح أشكال متنوعة من القروض والسلفيات بضمانات مدروسة لتمكين مختلف الأنشطة، إلى جانب تنفيذ البرامج الوطنية للائتمان (قصير ومتوسط الأجل) في إطار الخدمات المصرفية التقليدية.
 - **إدارة المدفوعات والتحصيل:** تلقي المدفوعات النقدية ومعالجة الشيكات وعمليات التحصيل المختلفة، مما يسهل المعاملات المالية للزبائن.
 - **تمويل التجارة الخارجية والعمليات الدولية:** تقديم التسهيلات اللازمة للتجارة الدولية وخصم الأوراق التجارية والمالية، فضلاً عن العمل كبنك مراسل للبنوك الأجنبية.
 - **الضمانات والعمليات العمومية:** إصدار الضمانات المالية لمختلف الصفقات والأسواق العمومية، وتولي جميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، والخصم، وتسديد المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين.
 - **الوساطة المالية وتأمين العمليات:** تقديم خدمات الوساطة الاحترافية في عمليات البيع والشراء، وتأمين كافة العمليات المتعلقة بالقروض والائتمان.
- تهدف هذه المهام المتكاملة، بغض النظر عن طبيعتها، إلى تحقيق غاية استراتيجية تتمثل في تقديم الدعم المالي والمرافقة للمؤسسات والشركات (الوطنية والأجنبية)، وتوفير بيئة مصرفية آمنة ومتطورة تضمن تحقيق الأهداف الاقتصادية المرجوة¹.

◀ الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA.

حتى يقدم البنك الوطني الجزائري خدماته المختلفة، وينظم إجراء العمليات داخل وكالاته فإنه يعتمد على عدم مصالح متعددة النشاطات وتتمثل فيما يلي:

¹ - الوثائق الداخلية للبنك الوطني الجزائري - وكالة سكيكدة 743.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: www.BNA.dz

يمثل الشكل رقم 01 الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري، يرتبط عمل المدير العام ارتباطا وثيقا مع الأمانة العامة التي تساعد في تسيير أعماله ويقوم المدير العام بالإشراف على باقي المصالح، حيث كل مصلحة تمارس المهام والوظائف الموكلة إليها.

• المطلب الثاني: تقديم الوكالة رقم 743 للبنك الوطني الجزائري لولاية سكيكدة

تقديم قسم المالية ومحاسبة بنك الوطني الجزائري وكالة سكيكدة 743 يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك التي نشأت بعد الاستقلال، كما يدل عليه اسمه فهو بنك عمومي يختص بالقيام بالعمليات التجارية سواء في الداخل أو في الخارج.

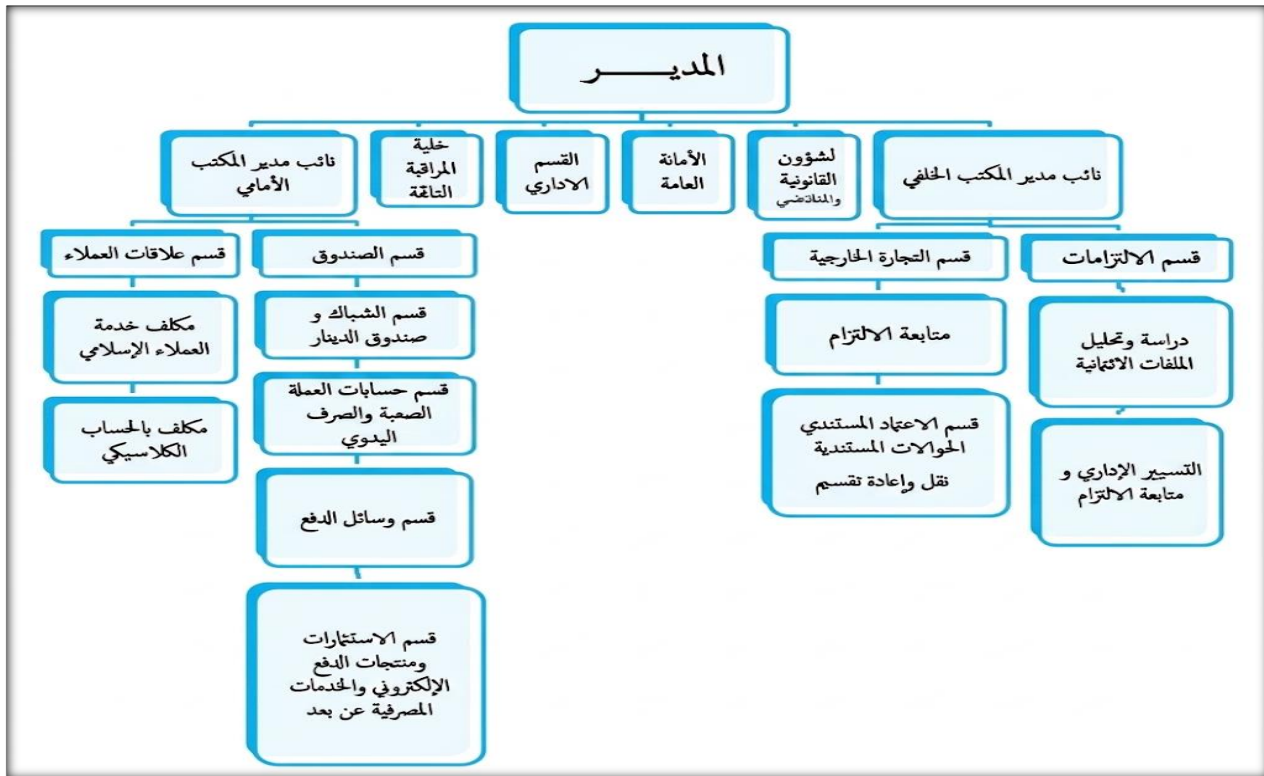
◀ الفرع الأول: نشأة الوكالة رقم 743 للبنك الوطني الجزائري BNA لولاية سكيكدة

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري رقم (743) في 3 ماي 2003 كوكالة رئيسية من بين 03 وكالات تابعة لمدينة سكيكدة ، تقع في حي الممرات 20 أوت 1955، تسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق وتوسيع

خدمات البنك الوطني الجزائري باعتباره جزء منه والعمل على تنفيذ السياسة المالية التي يسعى البنك إلى تحقيقها، فإن البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع ومنح قروض قصيرة الأجل وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للمؤسسات الناشئة وكذا المصغرة والمتوسطة والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص¹.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة رقم 743 للبنك الوطني الجزائري BNA لولاية سكيكدة:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة رقم 743 سكيكدة



المصدر: البنك الوطني الجزائري الوكالة 743 سكيكدة

تم تقسيم الوكالة 743 للبنك الوطني الجزائري لولاية سكيكدة وتحديد المهام كما يلي:

¹ - الوثائق الداخلية للبنك الوطني الجزائري - وكالة سكيكدة 743.

1-مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للبنك الوطني الجزائري على مستوى ولاية سكيكدة، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومن مهامه مراقبة جميع المصالح التابعة لوكالة، وكذلك يقدم تقرير دوريا للمديرية العامة عن إنجاز العمال والبرامج المتعلقة بالبنك وتتبع له كل من:

2 -الشؤون القانونية والتقاضي: الوكالة لديها وحدة للشؤون القانونية والتقاضي تتألف وفقا لمستوى نشاط محام واحد أو أكثر.

3-الأمانة العامة: (السكرتاريا): مهمتها مساعدة المدير ونائبه في مهامهما لكنها لا تقوم بالعمليات البنكية؛

4-القسم الإداري: مهمته جلب موظفي الأموال، حفظ الودائع وإعطاء القروض للزبائن.

5-خلية مداومة: تتمثل مهامه فيما يلي: - مراقبة عمليات المحاسبة وضبطها علما أن الوكالة تعتمد المحاسبة التحليلية؛ - متابعة وتعديل أي خطأ يتم اكتشافه؛ - ضمان الوجود المادي للأوراق المفسرة لجميع العمليات؛

6-نائب مدير المكتب الخلفي: يتولى تسيير كل من:

- قسم الالتزامات (دراسة وتحليل الملفات الائتمانية، التسيير الإداري ومتابعة الالتزام)
- قسم التجارة الخارجية (متابعة الالتزام، قسم الاعتماد المستندي الحوالات المستندية، نقل وإعادة تقسيم).

7-نائب مدير المكتب الأمامي: يتولى مهمة تسيير كل من:

- قسم الصندوق (قسم الشباك وصندوق الدينار، قسم حسابات العملة الصعبة والصرف اليدوي، قسم وسائل الدفع، قسم الاستثمارات ومنتجات الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية عن بعد)
- قسم علاقات العملاء: (مكلف خدمة العملاء الإسلامي، مكلف بالحساب الكلاسيكي)¹.

◀ الفرع الثالث: وظائف بنك الوطني الجزائري وكالة سكيكدة BNA743

تتلخص وظائف وكالة رقم 743 البنك الوطني الجزائري فيما يلي:

- الغرض من هذا التعميم هو تحديد مهام وتنظيم الوكالات وتوزيع المخططات التنظيمية الخاصة بكل منها في الملحق، هذه المنظمة الجديدة هي جزء من التغييرات المختلفة التي حدثت في البيئة المصرفية.

¹ - الوثائق الداخلية للبنك الوطني الجزائري - وكالة سكيكدة 743.

وهو يشتمل على المزيد من المهام الجديدة ذات الطبيعة التجارية والتحكم والأمان مما يسمح للوكالة بلعب دورها بالكامل كمحاور ومدير لمحفظة العملاء بهدف تقديم خدمة ذات جودة أفضل وتلبية متطلبات السوق الجديدة.

• الوكالة جهة عمل تجاري مهمتها الرئيسية يتألف من:

• البحث وجمع الموارد. • توزيع الاعتمادات. • إدارة وسائل الدفع. • إدارة العمليات ذات الصلة.

– كنقطة بيع، تشرف الوكالة على تطويرها وربحياتها حسن النية من خلال توزيع ووضع المنتجات والخدمات

المخصصة للعملاء وفقاً للسياسة التجارية للبنك وتوجيهات الإدارة العامة.

– للوكالة صلاحيات إدارية في حدود الصلاحيات المنوطة بها الممنوحة على هذا النحو، فإنه يحرص على

حماية صورة العلامة التجارية للبنك ويضمن تطويرها في إطار الأهداف المحددة له.

– اتخاذ كافة الوسائل المتاحة لها بقصد المصرفية المثلى التي تسمح لها بجمع واستنزاف موارد جديدة.

– يقوم بتنفيذ معاملات العميل بجدية ووفقاً لما هو وارد في النصوص التنظيمية والعضوية سارية المفعول¹.

• المطلب الثالث: الإطار التشغيلي للنافذة الإسلامية بوكالة سكيكدة 743

تعتمد نافذة المعاملات الإسلامية بوكالة سكيكدة (743) التابعة للبنك الوطني الجزائري على استراتيجية واضحة

في تجميع الموارد المالية وجذب المدخرات، بهدف إعادة توظيفها واستثمارها في صيغ تمويلية تتماشى وأحكام الشريعة

الإسلامية، وسنقوم في هذا المطلب بتشريح الإطار العملي والتشغيلي لهذه النافذة من خلال دراسة هيكلها التنظيمي،

ومنتجاتها الادخارية، وصولاً إلى صيغ التمويل المتاحة.

◀ الفرع الأول: هيكل وتنظيم النافذة الإسلامية داخل الوكالة.

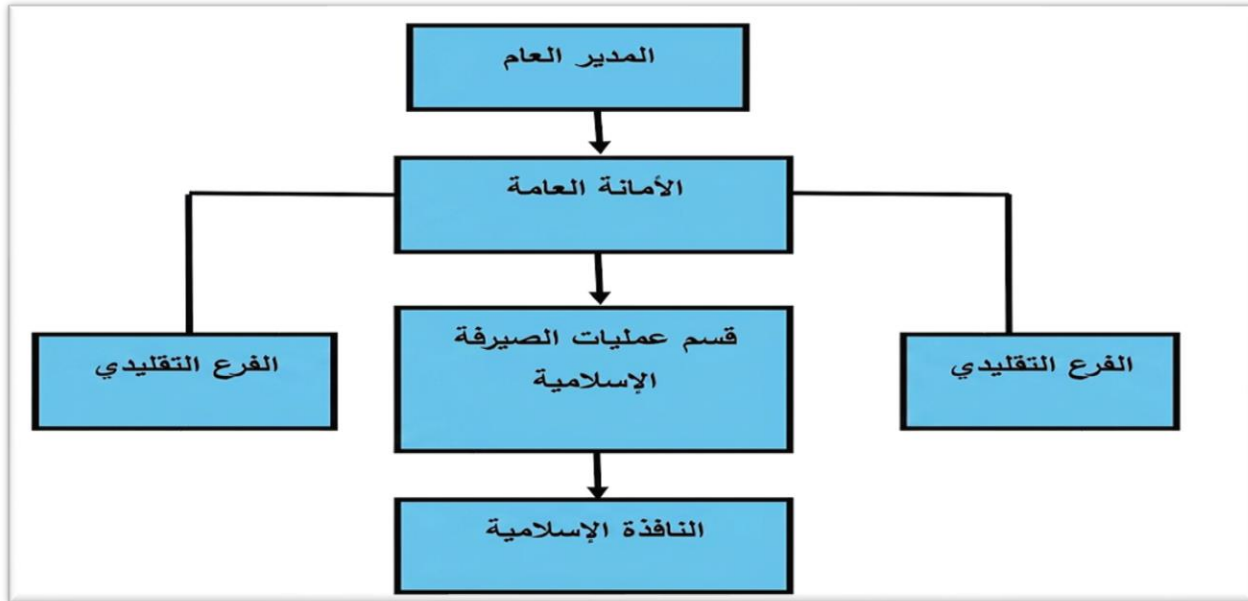
لضمان السير الحسن للمنتجات والخدمات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، تعتمد وكالة سكيكدة (743) على

هيكل تنظيمي يوزع المهام بوضوح بين مختلف المصالح، مما يضمن تكاملاً بين الأنشطة المصرفية الكلاسيكية وتلك

الخاصة بالصيرفة الإسلامية. ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمية للنافذة:

¹ - الوثائق الداخلية للبنك الوطني الجزائري - وكالة سكيكدة 743.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لنافذة المعاملات الإسلامية في وكالة سكيكدة



المصدر: وثائق داخلية لوكالة سكيكدة 743.

بناءً على الهيكل التنظيمي الموضح أعلاه، تنتزع نشاطات الوكالة والنافذة الإسلامية التابعة لها على عدة مصالح ووحدات رئيسية، لكل منها مهام ووظائف محددة بدقة، وتتمثل فيما يلي:

- المدير العام:

ويمثل قمة الهرم التنظيمي للوكالة، ويتولى الإشراف الشامل عليها، يقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية اللازمة لضمان سير العمل، ويشرف على توقيع كافة العقود والاتفاقيات، كما تقع على عاتقه مسؤولية المراقبة والمتابعة المستمرة لجميع المصالح التابعة للوكالة، مع إعداد وتقديم تقارير دورية مفصلة للمديرية العامة للبنك.

- الأمانة العامة:

وتعتبر الجهاز الإداري المساعد للإدارة، حيث تعمل على تسهيل المهام اليومية للمدير. تتكفل الأمانة باستقبال وتوجيه المكالمات الهاتفية والبريد، إلى جانب قيامها بأدوار تشغيلية مساعدة كفتح الحسابات البنكية، واستقبال ودراسة الطلبات الأولية الخاصة بالتمويلات والقروض المقدمة من قبل الزبائن.

- الفرع التقليدي:

ويمثل الجناح الكلاسيكي للوكالة، ويختص بتنفيذ مختلف المهام والعمليات المصرفية التقليدية التي تقدمها البنوك التجارية في العادة، كجذب الودائع النقدية ومنح القروض البنكية العادية.

- قسم عمليات الصيرفة الإسلامية:

ويمثل العصب التشغيلي للتمويل الإسلامي داخل الوكالة؛ حيث يتولى هذا القسم تقديم وتسيير مختلف صيغ التمويل المتوافقة مع الشريعة الإسلامية للعملاء، مثل المرابحة (سواء الموجهة لاقتناء السيارات أو العقارات أو التجهيزات)، بالإضافة إلى تسيير العقود الخاصة بصيغة الإجارة ومنتجات الاستثمار الإسلامي.

- النافذة الإسلامية:

وهي الإطار المالي والإداري المستقل نسبياً داخل الوكالة، والذي يُعنى بتقديم كافة الخدمات والمنتجات المصرفية وفق أحكام ومقاصد الشريعة الإسلامية. وتتولى النافذة مهام استقطاب الأموال وإعادة توظيفها، مع الإشراف على حساب وتخصيص نسب المشاركة في الأرباح المحققة وتوزيعها على أصحاب حسابات الاستثمار وفق القواعد الشرعية (كمبدأ المضاربة).

◀ الفرع الثاني: منتجات الإيداع وتعبئة الموارد الإسلامية بالوكالة

تقوم نافذة المعاملات الإسلامية بوكالة سكيكدة 743 بتجميع الموارد المالية عبر طرح محفظة متنوعة من الحسابات المصرفية المتوافقة مع الضوابط الشرعية، بهدف تقديم بدائل مالية للمتعاملين وتوظيف هذه الأموال في مجالات استثمارية مثمرة. ولنقصيل ذلك، سنتطرق أولاً للإطار النظري لهذه الحسابات، ثم واقع تطبيقها وإحصاءاتها داخل الوكالة.

أولاً- التصنيف الفقهي والقانوني لحسابات الإيداع الإسلامية

تنقسم الحسابات والودائع التي تديرها النافذة الإسلامية إلى ثلاثة أنواع رئيسية وفقاً لطبيعتها الشرعية والقانونية:

1. الحسابات الجارية (الودائع تحت الطلب):

تعد المقابل الشرعي للودائع المصرفية تحت الطلب في البنوك التقليدية، وتعتبر فقهيًا بمثابة "قرض حسن" يضمن البنك رده بالكامل عند طلب العميل دون تحقيق عوائد، وتنقسم إلى:

أ- حسابات الأفراد:

وهو تخصص للأشخاص الطبيعيين لحفظ أموالهم وإدارتها، مع إمكانية السحب منها في أي وقت عبر وسائل الدفع المتاحة.

ب- حسابات الشركات:

وهي تخص الشخصيات المعنوية (المؤسسات والهيئات)، حيث تودع الشركات أموالها لتغطية النفقات التشغيلية الفورية مثل رواتب العمال، الإيجار، وتكاليف الإنتاج.

ج- حسابات البنوك الأخرى:

وهي حسابات متبادلة بين المصارف والمؤسسات المالية لغرض تسهيل التعاملات والاتصالات البنينة، مع وجود ضامن لردّها عند الطلب.

2. حسابات الاستثمار:

تمثل المورد الأساسي والعمود الفقري للمصارف الإسلامية؛ نظرًا لاعتمادها المباشر على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة، حيث يفوض العميل البنك باستثمار أمواله في مشاريع تنموية مقابل نسبة شائعة من الأرباح المتفق عليها مسبقًا.

3. حسابات الادخار (التوفير):

يقوم العملاء بإيداع أموالهم الفائضة في هذا الحساب، ليقوم البنك باستثمارها في مشاريع تمويلية إسلامية بناءً على عقد "المضاربة الشرعية"، وفي نهاية المدة المتفق عليها، يتم توزيع الأرباح أو تحمل الخسائر (إن وجدت) بين البنك والعميل حسب النسب المحددة في العقد.

ثانياً- أنواع الحسابات الإسلامية المتاحة بوكالة البنك الوطني الجزائري:

تتيح وكالة سكيكدة 743 للبنك الوطني الجزائري باقة متنوعة من الحسابات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية تلبي رغبات مختلف شرائح العملاء، وتتمثل في:

- حساب الادخار الإسلامي.

- حساب العملاء الإسلامي.
- حساب تجاري إسلامي.
- حساب توفير إسلامي.
- حساب الدفع بأجل الإسلامي.
- حساب الدفع بالتقسيط الإسلامي.
- حساب الاستثمار الإسلامي.

ثالثا - دراسة إحصائية لواقع الحسابات والموارد المعبأة بوكالة سكيكة:

للقوف على الأداء الفعلي للنافذة الإسلامية بوكالة سكيكة 743 ومدى إقبال المتعاملين عليها، نستعرض ونحلل البيانات الإحصائية الخاصة بعدد الحسابات وحجم الموارد المالية المعبأة للفترة الممتدة من 2025/01/01 إلى 2026/05/25:

1. تحليل عدد الحسابات المفتوحة:

جدول رقم (02) يوضح عدد الحسابات المفتوحة في وكالة سكيكة للبنك الوطني الجزائري للفترة من 2026/01/01 إلى 2026/05/25

نوع الحساب	عدد الحسابات المفتوحة	النسبة المئوية
حساب العملاء الإسلامي	165	44%
حساب التجاري الإسلامي	5	1%
حساب الإدخار الإسلامي	196	52%
حساب التوفير الإسلامي	13	3%
المجموع	379	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على إحصائيات الوكالة.

تحليل وتقييم الجدول رقم (02):

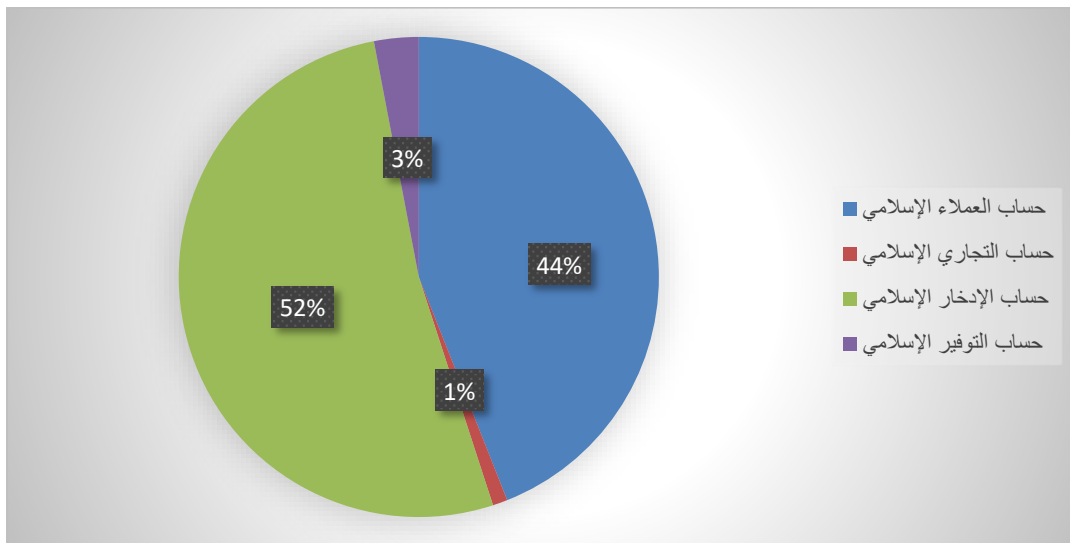
من خلال المؤشرات الواردة في الجدول الإحصائي رقم (02)، لاحظنا أن إجمالي الحسابات المفتوحة بالنافذة الإسلامية لوكالة سكيكدة خلال فترة الدراسة قد بلغ 379 حسابًا، موزعة على أربعة أنواع رئيسية وهي حساب العملاء الإسلامي وحساب التجاري الإسلامي، حساب الإدخار الإسلامي وحساب التوفير الإسلامي، حيث ظهر لنا بوضوح جدوليا استحواذ "حساب الادخار الإسلامي" على الحصة الأعلى بفتح 196 حسابًا، أي ما يعادل 52 % من إجمالي الحسابات، يليه في المرتبة الثانية "حساب العملاء الإسلامي" بفتح 165 حسابًا، أي بنسبة بلغت 44 %.

في حين آخر، سجل "حساب التوفير الإسلامي" تواجدا متواضعا بـ 13 حسابا، أي بنسبة 3 %، بينما جاء "الحساب التجاري الإسلامي" في القائمة الأخيرة حسب معطيات الجدول أعلاه بخمس حسابات فقط، أي بنسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 1 %.

وعليه، فإن هذه النتائج تعكس تراتبية توجه الوعي الادخاري لأفراد المجتمع نحو الصيغ الإسلامية، حيث يهدفون من وراء ذلك حفظ الأموال وتنميتها.

تبعاً لذلك، تأتي معطيات الجدول السابق بحسب الشكل الموضح أدناه

الشكل رقم (04): شكل بياني يوضح التوزيع النسبي لعدد الحسابات المفتوحة بالوكالة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على إحصائيات الوكالة

2. تحليل حجم الموارد المالية المحققة:

جدول رقم (03) يوضح الموارد المالية للحسابات المفتوحة بالوكالة

نوع الحساب	الأرصدة المالية	النسبة المئوية
حساب التوفير	918.316.519 دينار جزائري	3 %
حساب العملاء	134.686.422.77 دينار جزائري	44 %
حساب الإدخار	159.174.863.27 دينار جزائري	52 %
حساب التجاري	306.105.506 دينار جزائري	1 %
المجموع	306.105.506.29 دينار جزائري	100 %

تحليل وتقييم الجدول رقم (03):

تُظهر المؤشرات المالية الموضحة في الجدول رقم (03) أعلاه، أن إجمالي الموارد والكتلة النقدية المتحصل عليها وتعبئتها على مستوى النافذة الإسلامية لوكالة سكيكة قد بلغت 306.105.506.29 دينار جزائري.

وعند تفصيل هذا المبلغ وازدهاره، تبين لنا، أن "حساب التوفير" جاء بنسبة 3% فقط من حيث عدد الحسابات أي ما يعادل القيمة المالية التالية 918.316.519 دينار جزائري، في حين جاء حساب العملاء بنسبة 44 % أي ما يعادل القيمة المالية التالية 134.686.422.77 دينار جزائري ، أما حساب الإدخار فيأتي بأعلى نسبة تمثلت في 52 % أي ما يعادل القيمة المالية التالية 159.174.863.27 دينار جزائري، ليأتي الحساب التجاري في ذيل ترتيب الجدول مقارنة بالقيم المالية الأخرى بنسبة 1 % أي ما يعادل القيمة المالية التالية 306.105.506 دينار جزائري.

لنثبت الأرقام، السابقة، أن النافذة الإسلامية بوكالة سكيكة نجحت بشكل ملحوظ في استقطاب رؤوس أموال معتبرة من كبار المدخرين وأصحاب حسابات التوفير والإدخار، مما يوفر للوكالة سيولة مالية شرعية قوية تتيح لها التوسع في منح التمويلات الإسلامية لعملائها لاحقاً.

الفرع الثالث: صيغ التمويل الإسلامي المتاحة لعملاء الوكالة

تتبع حيوية النافذة الإسلامية بوكالة سكيكة 743 واستقرارها المالي من طبيعة نشاطها المصرفي، حيث تستند في عملياتها إلى طرح منتجات تمويلية متنوعة تتوافق تماماً مع أحكام الشريعة الإسلامية .وسنتناول في هذا الفرع الإطار المفاهيمي لصيغ التمويل المعتمدة، متبوعاً بالتطبيق العملي للمنتجات التي تتيحها الوكالة لعملائها.

أولاً- الإطار المفاهيمي لصيغ التمويل الإسلامي:

تعتمد النافذة على جملة من الصيغ الشرعية الأساسية، وتتمثل فيما يلي:

1. المراجعة:

هي عبارة عن عملية بيع يتم إجراؤها بناءً على سعر التكلفة (سعر الشراء الأول) مضافاً إليه هامش ربح معلوم ومتفق عليه مسبقاً بين الطرفين. ويمكن أن يكون هذا الربح مبلغاً مقطوعاً أو نسبة مئوية من السعر الأصلي¹.

2. الإجارة:

هي بيع منفعة معلومة أو موصوفة في الذمة مقابل عوض مالي (أجرة) لفترة زمنية محددة. وتعد الإجارة من أدوات التمويل الإسلامي منخفضة المخاطر، حيث يبيع البنك منفعة أصل يملكه لعميله (حق الاستخدام) مقابل أقساط معلومة، مع احتفاظ البنك بحق فسخ العقد أو اتخاذ الإجراءات اللازمة في حال إخلال المستأجر بدفع الأقساط².

3. الاستثمار الإسلامي :

يقصد به توظيف الأموال وتنميتها وفقاً لضوابط الشريعة الإسلامية في قطاعات إنتاجية وتجارية حقيقية تسهم في التنمية الاقتصادية، مع الالتزام بقاعدة "الغنم بالغرم" (المشاركة في الأرباح والخسائر)³.

ثانياً: المنتجات التمويلية الإسلامية التي تقدمها نافذة الوكالة

تقترح وكالة سكيكدة 743 التابعة للبنك الوطني الجزائري على عملائها خمس منتجات تمويلية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وهي كالتالي⁴:

¹ - هشام سيف وصباح الفخاري، صيغ التمويل الإسلامي، مذكرة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2009، ص 11.

² - عبد الله بن عبد العزيز المعجل، لمحات من التجربة الماليزية في المصرفية الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، قسم الاقتصاد، ص 29-30.

³ - ميلود زيد الخير، الأسس والقواعد النظرية المالية والإسلامية، مداخلة في الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2011، ص 3.

⁴ - الوثائق الداخلية للبنك الوطني الجزائري (وكالة سكيكدة 743)، مرجع سبق ذكره.

1-المرابحة العقارية:

هي صيغة تمويلية تتيح للزبون اقتناء مسكن وتقوم على أساس عقد بيع بسعر التكلفة يضاف إليه هامش ربح معلوم . من ثمة يتدخل البنك الوطني الجزائري كمشتري أول للعقار من البائع الأصلي نقداً، ثم يعيد بيعه للزبون أو الزوجين في حال الشراء المشترك بالأقساط.

أ- شروط المنح:

- التمتع بالجنسية الجزائرية.
- ألا يتجاوز سن المتقدم 75 سنة عند نهاية مدة التمويل.
- إثبات دخل شهري ثابت ومنتظم يساوي أو يفوق أربعين ألف دينار جزائري (40,000 دج).
- التمتع بالأهلية القانونية.

ب- مزايا التمويل:

- منتج معتمد ومطابق لمبادئ الشريعة الإسلامية مع هامش ربح تنافسي.
- سقف تمويل يمكن أن يصل إلى غاية 90% من سعر العقار.
- فترة سداد مريحة تصل إلى 40 سنة (في حدود سن 75 سنة).

ج- آلية العمل :

يقوم الزبون باختيار العقار، فيشتريه البنك ثم يبيعه للزبون بهامش ربح متفق عليه، ويوزع سعر البيع على شكل أقساط شهرية ثابتة.

2-المرابحة على التجهيزات :

عقد بيع لاقتناء تجهيزات أجهزة كهربومنزلية أو أثاث، حيث يشتري البنك التجهيزات من المورد ثم يعيد بيعها للزبون بهامش ربح معلوم وأجال تسديد محددة.

أ- شروط المنح: وهي موجهة للأفراد المقيمين أو غير المقيمين وفق الشروط التالية:

- الجنسية الجزائرية.
- السن أقل من 70 سنة.

– التمتع بدخل شهري ثابت ومنتظم، والأهلية القانونية.

ب- مزايا التمويل:

– مطابقة لأحكام الشريعة مع هامش ربح تنافسي.

– تمويل يصل إلى غاية 90% من سعر التجهيزات أي بحد أقصى، 100,000 دج.

– فترة سداد تتراوح بين 12 شهراً و36 شهراً.

ج- آلية العمل :

يختار الزبون التجهيزات، يشتريها البنك من المورد، ثم يبيعها للزبون مع توزيع الثمن الإجمالي على أقساط شهرية ثابتة (12 إلى 36 شهراً).

3-المرابحة للسيارات :

عقد بيع السيارات جديدة مصنعة أو مركبة في الجزائر، فيقتني البنك السيارة من وكيل البيع المعتمد ويعيد بيعها للزبون بهامش ربح معلوم.

أ- شروط المنح:

– الجنسية الجزائرية للأفراد المقيمون.

– السن أقل من 70 سنة عند آخر قسط.

– دخل شهري ثابت ومنتظم.

ب- مزايا التمويل:

– تمويل يصل إلى 85% من سعر بيع المركبة.

– فترة تمويل تتراوح بين 12 و60 شهراً أي من 1 إلى 5 سنوات.

– جدول تسديد أقساط ثابت مع إمكانية السداد المسبق (الكلي أو الجزئي).

ج- آلية العمل :

يختار الزبون السيارة، فيشتريها البنك من الوكيل وبيعها للزبون بأقساط شهرية ثابتة.

4-الإجارة المنتهية بالتمليك :

وهو عقد إيجار لأصول ومعدات منقولة دائمة غير قابلة للاستهلاك الفوري، فيشتري البنك المعدات من الموردين ويؤجرها للزبون لفترة معلومة، وفي نهاية العقد، يمارس الزبون "خيار الشراء" لتنتقل ملكية المعدات إليه .موجهة خصيصاً لأصحاب المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أ- شروط المنح:

- دفع هامش جدية (ضمان) يقدر بـ 10% من قيمة المعدات موضوع التمويل.
- مدة التمويل تتراوح بين عامين كحد أدنى و5 سنوات كحد أقصى.

ب- مزايا التمويل:

- منتج يتطابق مع الشريعة الإسلامية لتطوير النشاط المهني والتجاري.
- اقتطاع مرن للأقساط الإيجارية.

ج- آلية العمل :

يختار الزبون التجهيزات، يدرس البنك الملف ويشترى الأصول ثم يؤجرها للزبون .يتم تسديد الإيجار بشكل ثابت غالباً كل ثلاثة أشهر، حيث يتم باقتطاع من الحساب الجاري أو الإسلامي للزبون وبعد سداد كافة الأقساط، تنتقل الملكية للزبون.

5-حساب الاستثمار الإسلامي (غير المقيد) :

هو حساب وديعة استثمارية لأجل، يخضع لمبدأ "المضاربة الشرعية" القائم على تقاسم الأرباح والخسائر .يفوض صاحب الحساب (رب المال) البنك (المضارب) باستثمار أمواله في المشاريع التمويلية التي يمولها البنك .موجه للأفراد والمؤسسات والمهن الحرة.

■ شروط وآلية العمل:

- يتم فتح الحساب عبر توقيع "اتفاقية فتح حساب استثمار إسلامي غير مقيد".
- يشترط إيداع مبلغ أولي لا يقل عن مائة ألف دينار جزائري (1000 000دج).
- توزع الأرباح المحققة من العمليات الاستثمارية للبنك على المدخرين بشكل دوري (غالباً في نهاية العام المالي) بناءً على نسب المشاركة المتفق عليها.

❖ المبحث الثاني: قياس أثر النافذة الإسلامية على تطوير أداء وكالة سكيكة 743

• المطلب الأول: تقييم الأثر على الأداء التجاري للوكالة (استقطاب الموارد)

يعتبر الأداء التجاري للوكالة المصرفية مرآة عاكسة لمدى قدرتها على التوسع في سوقها المحلية وتنمية حصتها السوقية من خلال الوظيفة التقليدية الأولى للبنوك وهي "تعبئة المدخرات واستقطاب الموارد المالية"، إن إدراج الصيرفة الإسلامية عبر آلية "النافذة" في وكالة سكيكة 743 لا يمثل مجرد إضافة خط إنتاج جديد من الخدمات، بل هو تحول استراتيجي في الهوية التجارية للوكالة، يهدف إلى تنويع محفظة المنتجات المالية وتوفير بدائل متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، مما ينعكس بشكل مباشر على حجم التدفقات النقدية المستقطبة وقدرة الوكالة على جذب الودائع وتوسيع قاعدة عملائها.

◀ الفرع الأول: تطور حجم الودائع وحسابات التوفير عبر النافذة الإسلامية

يعد حجم الودائع المؤشر الكمي والمالي الأبرز للحكم على فاعلية ومدى نجاح النافذة الإسلامية في أداء دورها كقناة لتعبئة الموارد. وقد أحدث إطلاق المنتجات المالية الإسلامية بوكالة سكيكة 743 حركية إيجابية واضحة في هيكلية ودائع الوكالة، ويمكن تحليل هذا الأثر والتطور من خلال المحاور التالية:

1. تنوع الهيكل النوعي للودائع:

أتاحت النافذة الإسلامية للوكالة ميزة طرح باقة متنوعة من الحسابات والمنتجات الادخارية الاستثمارية التي تلبي رغبات وتطلعات مختلف فئات الزبائن، وتتوزع هذه الودائع بشكل أساسي على:

- الحسابات الجارية وحسابات الصكوك الإسلامية: وهي ودائع تحت الطلب غير منتجة لأي فوائد مدينة، تعتمد شرعياً على عقد "القرض الحسن" أو "الوديعة والأمانة"، وتستخدم بشكل واسع من طرف التجار والمؤسسات لتسهيل معاملاتهم التجارية اليومية.
- حسابات التوفير الإسلامية (الدفتر الإسلامي): وهي الحسابات الموجهة أساساً لفئة الأفراد وصغار المدخرين، والتي تشهد إقبالاً متسارعاً نظراً لتوفر عاملي الأمان والامتثال الشرعي في آن واحد، مع إمكانية السحب والتنازل في أي وقت.

• **حسابات الاستثمار (المطلق والمقيد):** القائمة على مبدأ "المضاربة الشرعية"، حيث يمثل الزبون "رب المال" وتمثل الوكالة "المضارب"، ويتم استثمار هذه الأموال في مشاريع وصيغ تمويلية إسلامية، على أن توزع الأرباح المحققة بين الطرفين حسب نسب شائعة متفق عليها مسبقاً، مما جعلها بديلاً شرعياً وجذاباً للودائع لأجل التقليدية.

2. النمو التصاعدي لحجم الكتلة النقدية المستقطبة:

تشير المؤشرات الإحصائية وبيانات الميزانية الخاصة بوكالة سكيكة 743 منذ تفعيل النافذة الإسلامية إلى وجود منحى تصاعدي مستمر في إجمالي المبالغ المودعة عبر الحسابات الإسلامية، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (04): تطور حجم ونوع الودائع المستقطبة عبر النافذة الإسلامية لوكالة سكيكة 743 (الوحدة: مليون دج)

السنة	حسابات الصكوك (الجارية)	حسابات التوفير	حسابات الاستثمار	إجمالي الودائع الإسلامية	معدل التطور السنوي
2024	80	40	30	150	-
2025	140	95	85	320	%113.3
2026	210	190	180	580	%81.2

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المالية لوكالة سكيكة 743

يتبين من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه أن النافذة الإسلامية لوكالة سكيكة 743 حققت وثبة تجارية معتبرة، حيث انتقلت الكتلة النقدية الإجمالية المستقطبة من 150 مليون دج سنة 2024 إلى 580 مليون دج بنهاية سنة 2026، محققة معدلات نمو إيجابية بلغت %113.3 في السنة الثانية، أي في سنة 2025، مما يعكس الثقة المتزايدة لزبائن الوكالة في هذه المنتجات، كما يلاحظ أن حسابات التوفير والاستثمار والتي تعكس المدخرات المستقرة سجلت قفزة ملحوظة، حيث تضاعفت حسابات الاستثمار بست مرات من 30 إلى 180 مليون دج، هذا المؤشر جد إيجابي بالنسبة للوكالة، لأنه يمنحها قاعدة ودائع مستقرة وقابلة للتوظيف في عمليات تمويلية طويلة ومتوسطة الأجل.

ورغم الهيمنة النسبية لحسابات الصكوك، إلا أن توزيع الموارد بين الأنواع الثلاثة بدأ يميل نحو التوازن في سنة 2026، مما يدل على نجاح سياسة التنويع التي انتهجتها الوكالة.

3. الاستقرار الزمني للودائع الإسلامية:

تتميز الودائع المستقطبة عبر النافذة الإسلامية (خاصة حسابات الاستثمار والتوفير) بنوع من الاستقرار النسبي مقارنة بالودائع التقليدية، ويرجع ذلك إلى أن الشريحة الأكبر من المودعين الإسلاميين تحركهم دوافع قيمية وعقائدية ثابتة، ويفضلون استثمار أموالهم على المدى المتوسط والطويل بدل المضاربات السريعة، مما يمنح إدارة الوكالة أريحية أكبر وهامش مناورة أوسع في التخطيط لكيفية توظيف هذه الموارد في النشاط التمويلي لاحقاً دون التخوف من سحبيات فجائية ضخمة.

◀ الفرع الثاني: دور النافذة في توسيع قاعدة العملاء واستقطاب زبائن جدد

لا يتوقف الأثر التجاري للنافذة الإسلامية عند حدود زيادة الحجم الكمي للأموال المستقطبة، بل يمتد ليشمل البعد النوعي والاستراتيجي المتمثل في اختراق شرائح سوقية جديدة وتوسيع قاعدة زبائن الوكالة في النطاق الجغرافي لولاية سكيكدة، وذلك وفق الآليات التالية:

أولاً- تعزيز الشمول المالي واستيعاب الأموال المكتنزة:

تعاني البيئة الاقتصادية المحلية كغيرها من المناطق من ظاهرة "العزوف المصرفي" لدى شريحة واسعة من التجار والأفراد بسبب التحرج الديني والشرعي من التعامل بالفوائد الربوية التقليدية، وقد شكلت النافذة الإسلامية بوكالة سكيكدة 743 أداة تسويقية وقانونية فعالة لكسر هذا الحاجز النفسي، وجذب تلك الكتلة النقدية الضخمة التي كانت تكتنز وتتداول خارج القنوات المصرفية الرسمية، مما ساهم في تحقيق مبدأ الشمول المالي محلياً.

ثانياً- جذب شرائح متعاملين جديدة ومتباينة:

ساهمت صيغ التمويل والاستثمار الإسلامية المطروحة في استقطاب فئات متباينة من مجتمع مدينة سكيكدة لم تكن مدرجة في المحفظة التقليدية للوكالة، أبرزها:

- فئة الأفراد (الأجراء والموظفين): والذين تزايدت أعداد حساباتهم المفتوحة للاستفادة من صيغ تمويل المستهلكين (مثل مرابحة السيارات أو مرابحة التجهيزات والمسكن).

- فئة المهنيين وأصحاب المهن الحرة والتجار: والذين يفضلون صيغاً تمويلية لا تتقل كاهلهم بفوائد ربوية ثابتة وتتوافق مع قناعاتهم، مما أدى لارتفاع ملحوظ في عدد الحسابات التجارية والصكوك المفتوحة حديثاً بالوكالة.

ثالثا- اكتساب ميزة تنافسية محليا:

بحكم الموقع الاستراتيجي لوكالة سكيكدة 743 وتواجدها في بيئة تتميز بنشاط تجاري وبحري واقتصادي معتبر، فإن ريادتها في تقديم الخدمات المالية الإسلامية بجودة عالية منحها ميزة تنافسية قوية أمام الفروع المصرفية والمؤسسات المالية المنافسة في نفس الإقليم، وتحولت الوكالة إلى مركز جذب للمتعاملين الباحثين عن التوفيق بين جودة الخدمة المصرفية والالتزام بالضوابط الشرعية.

رابعا- أثر التوصية الشفهية الإيجابية (Word-of-Mouth):

يلاحظ في الجانب التجاري للوكالة أن الرضا النفسي والشرعي الذي يناله الزبائن الأوائل للنافذة الإسلامية يدفعهم بشكل تلقائي ومجاني إلى لعب دور "المروجين" للوكالة في أوساطهم العائلية والمهنية، هذا النوع من التسويق العفوي المبني على الثقة ساهم بشكل مباشر في تسريع وتيرة نمو قاعدة العملاء الجدد المفتحين لحسابات إسلامية، وهو ما يفسر القفزة النوعية في عدد الملفات المعالجة دوريا على مستوى مصلحة الصيرفة الإسلامية بالوكالة.

• المطلب الثاني: تقييم الأثر على الأداء المالي (النشاط التمويلي)

يمثل الأداء المالي الترجمة العملية لنجاح وكالة سكيكدة 743 في توظيف الموارد المالية التي تم استقطابها، وتحويلها إلى استثمارات وتمويلات تدر أرباحا على المؤسسة، إن انتقال الوكالة من مجرد تجميع الودائع إلى ضخها في الدورة الاقتصادية عبر صيغ التمويل الإسلامي يعكس مدى فاعلية النافذة الإسلامية في تحقيق التوازن المالي، وتنويع مصادر الإيرادات بعيدا عن هوامش الفوائد الربوية الكلاسيكية.

◀ الفرع الأول: تطور حجم التمويلات الممنوحة عبر الصيغ الإسلامية

يعكس حجم التمويلات ومعدلات نموها قدرة النافذة الإسلامية على الاستجابة للطلب المحلي المتزايد على المنتجات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. وقد أحدثت هذه الصيغ حركية نوعية في محفظة قروض وكالة سكيكدة 743، حيث ركزت الإدارة على تنويع العروض لتشمل الأفراد والمهنيين والمؤسسات، وهو ما يبرزه التطور الكمي الموضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): تطور حجم التمويلات الممنوحة عبر النافذة الإسلامية لوكالة سكيكة 743 (الوحدة: مليون دج)

السنة	تمويلات المراجعة (أفراد)	تمويلات المراجعة (مؤسسات ومهنيين)	تمويلات الإجارة المنتهية بالتملك	إجمالي التمويلات الإسلامية	معدل النمو السني
2024	40	20	10	70	-
2025	90	60	30	180	157%
2026	150	110	60	320	77%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المالية لوكالة سكيكة 743

يبرز الجدول أعلاه ديناميكية النشاط التمويلي للنافذة الإسلامية ويمكن استخلاص مؤشرات كالمنحنى التصاعدي القوي، حيث قفز إجمالي التمويلات الإسلامية الممنوحة من 70 مليون دج في سنة انطلاق النشاط 2024 إلى 320 مليون دج بنهاية سنة 2026، وهذا النمو السريع يترجم نجاح السياسة التسويقية للوكالة في إقناع الزبائن بالتحول نحو التمويل الإسلامي أو استقطاب زبائن جدد كانوا يرفضون التمويل الكلاسيكي.

في حين جاء مؤشر هيمنة صيغة المراجعة بشقيها للأفراد والمؤسسات على حصة الأسد من إجمالي التمويلات. ويرجع هذا التركيز إلى سهولة تنفيذ إجراءات المراجعة وسرعة دوران رأس المال فيها، فضلا عن انخفاض مستوى المخاطر المرتبطة بها مقارنة بصيغ المشاركة والمضاربة، مما يجعلها الخيار المفضل لإدارة الوكالة في هذه المرحلة التأسيسية.

أما عن مؤشر التوجه نحو القطاع المهني، فنلاحظ تضاعف تمويلات المؤسسات والمهنيين بشكل ملحوظ من 20 إلى 110 مليون دج، هذا المؤشر إيجابي جدا، كونه يؤكد انخراط النافذة الإسلامية في تمويل الدورة الاستغلالية والاستثمارية للشركات المحلية بولاية سكيكة وعدم الاكتفاء بالتمويل الاستهلاكي للأفراد والسيارات والتجهيزات.

◀ الفرع الثاني: مساهمة النافذة الإسلامية في تحسين الربحية الإجمالية للوكالة

لا يقتصر دور النافذة الإسلامية على تنشيط حركة الأموال، بل يمتد إلى التأثير المباشر على المردودية وتكوين الناتج البنكي الصافي (PNB) لوكالة سكيكة 743، أي أن الأرباح المحققة من هوامش المراجعة وهوامش الإيجار تمثل رافدا ماليا جديدا يدعم الحصيلة الإجمالية للوكالة، كما هو مبين في الجدول الافتراضي التالي:

جدول رقم (06): مساهمة النافذة الإسلامية في الناتج البنكي الصافي (PNB) لوكالة سكيكدة 743 (الوحدة: مليون دج)

السنة	أرباح النافذة الإسلامية (هوامش تمويلية وعمولات)	أرباح النشاط الكلاسيكي للوكالة	الناتج البنكي الصافي الإجمالي للوكالة	نسبة مساهمة النافذة الإسلامية في الإجمالي
2024	5	95	100	5%
2025	18	102	120	15%
2026	39	106	145	26.8%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على البيانات المالية لوكالة سكيكدة 743

تؤكد البيانات المسجلة في الجدول الدور المتنامي للنافذة الإسلامية في دعم المركز المالي للوكالة ويتضح ذلك من خلال تنامي حصة المساهمة في الأرباح، حيث انتقلت نسبة مساهمة النافذة الإسلامية في الناتج الإجمالي للوكالة من نسبة هامشية تقدر بـ 5% في بداياتها، لتتجاوز الربع 26.8% في سنة 2026، هذا الاختراق المالي السريع يبرهن على المردودية العالية لمنتجات الصيرفة الإسلامية وقدرتها على توليد إيرادات مستدامة.

فضلا عن تنوع مصادر الدخل وتخفيف المخاطر وإدراج الصيرفة الإسلامية التي أدت لتخليص الوكالة من التبعية المطلقة لفوائد القروض الكلاسيكية، هذا التنوع في مصادر الدخل بين هوامش مرابحة، إيجار وعمولات الخدمات الإسلامية، تمنح الوكالة صلابة مالية أكبر لمواجهة أي ركود محتمل في النشاط المصرفي التقليدي.

زيادة إلى ذلك، استطاعت الوكالة تحقيق هذه الأرباح الإضافية دون الحاجة إلى تكبد تكاليف هيكلية ضخمة، بفضل تحسين الكفاءة التشغيلية، حيث اعتمدت على البنية التحتية والموارد البشرية الموجودة أصلا بالوكالة، مما أدى إلى تحسين معدل الاستغلال العام وتخفيض التكلفة المتوسطة للعمليات المصرفية.

• المطالب الثالث: التحديات والآفاق المستقبلية لتطوير أداء النافذة الإسلامية

يطرح مسار تطبيق الصيرفة الإسلامية بوكالة سكيكدة 743 جملة من التحديات الميدانية، فرغم النتائج الإيجابية المحققة على المستويين التجاري والمالي، يواجه هذا المسار عقبات تنظيمية وتشغيلية تفرض ضرورة تبني استراتيجيات تطويرية، نستعرض في هذا المطلب مخرجات الدراسة الميدانية والمقابلة المباشرة، لنقف على أبرز المعوقات ونطرح الحلول المناسبة.

◀ الفرع الأول: تحليل استمارة المقابلة مع مسؤولي الوكالة حول تقييم الأداء

أ- مبررات استخدام أداة المقابلة: تم اللجوء إلى المقابلة بهدف استطلاع آراء المسؤولين والخبراء حول تجربة إطلاق النوافذ الإسلامية داخل البنوك التجارية في الجزائر عامة، وعلى مستوى وكالة البنك الوطني الجزائري بوجه خاص. تسعى هذه الأداة الميدانية لجمع البيانات والرد على الانشغالات التي تهم الزبائن الراغبين في الانخراط في الصيرفة الإسلامية. جرت المقابلة مع الموظفة المعنية في جو من المرونة واللباقة، لضمان الحصول على إجابات واضحة وشفافة دون التسبب في أي تعطيل لمهامها اليومية أو التزاماتها المهنية.

ب- بناء دليل المقابلة: صمم هذا الدليل ليضم مجموعة من الأسئلة التي تجمع بين الجانبين النظري والميداني، لتغطية أغلب الاستفسارات التي يطرحها العملاء قبل شروعه في التعامل المالي الإسلامي.

ج- عرض وتحليل إجابات خبيرة وكالة البنك الوطني الجزائري: BNA تمت المقابلة بوكالة البنك الوطني الجزائري مع الإطار المسؤول عن قسم المالية الإسلامية، بالنظر لكفاءتها وتجربتها في هذا الميدان، حيث اطلعنا على سير العمل بالوكالة. استغرقت المقابلة قرابة الساعة، وجاءت الإجابات على النحو الآتي:

س 1- ما هي العوامل والدوافع التي أدت إلى إطلاق النوافذ الإسلامية في البنك؟ ج 1- أوضحت المسؤولة أن الغاية الأساسية لإنشاء هذه النافذة تتمثل في امتصاص الكتلة النقدية من السوق الموازية وإدخالها في المسار البنكي الرسمي، يضاف إلى ذلك السعي لتقديم بدائل اقتصادية تتفع المتعاملين، وتلبية الرغبة الدينية للزبائن في إجراء معاملات مالية بعيدة عن الفوائد الربوية.

س 2- ما هي الخطوات المتبعة من طرف البنك محل الدراسة لتأسيس النافذة الإسلامية؟ ج 2- أكدت أن العملية تتطلب أولاً الحصول على ترخيص من بنك الجزائر. وينتهج البنك سياسة التدرج كتمهيد مستقبلي لإنشاء وكالة إسلامية مستقلة، كما يخصص للنافذة رأسمالاً نقياً ومعروف المصدر بعيداً عن أي شبهات قبل الانطلاق الفعلي في النشاط.

س 3- هل توجد هيئة رقابية شرعية خاصة بالبنك محل الدراسة؟ وما هو تشكيلها ودورها إن وجدت؟ ج 3- البنك لا يمتلك لجنة استشارية شرعية مستقلة خاصة به، بل يخضع مباشرة للهيئة الوطنية التي يعينها بنك الجزائر لضمان الرقابة الشرعية.

س 4- ما هي طبيعة المنتجات المصرفية المتاحة عبر هذه النافذة؟ ج 4- توفر النافذة للزبائن خمسة عروض تمويلية أساسية تتمثل في: مرابحة السيارات، التمويل العقاري بالمرابحة، مرابحة التجهيزات، حسابات الاستثمار الإسلامي، وصيغة الإجارة.

س 5- ما هي الانعكاسات الإيجابية المسجلة بعد إطلاق النافذة الإسلامية بالوكالة؟ ج 5- تمثلت أبرز النتائج في النجاح في الجمع بين العمل المصرفي الكلاسيكي والإسلامي في نفس البيئة، مما شجع الزبائن ودفعهم للإقبال بكثافة على الخدمات الجديدة.

س 6- كيف ترون مستقبل نشاط الصيرفة الإسلامية بالوكالة؟ ج 6- الهدف المسطر هو الارتقاء بهذا النشاط ليصبح وكالة بنكية إسلامية قائمة بذاتها ومنفصلة كلياً عن وكالة البنك الوطني الجزائري سكيكدة 743 الحالية.

س 7- ما هي الامتيازات التي يكتسبها الزبون عند اختياره لمنتجاتكم؟ ج 7- يستفيد الزبون من امتيازات وتسهيلات تختلف باختلاف طبيعة التمويل أو المنتج الذي يختاره.

س 8- ما هي القيود المفروضة على سحب الأموال من طرف المودعين؟ ج 8- يتمتع الزبون بحرية تامة في سحب أمواله المودعة متى أراد ذلك، سواء بصفة يومية، أسبوعية، أو شهرية وبدون أي قيود.

◀ الفرع الثاني: المعوقات التشغيلية التي تحد من فاعلية النافذة بالوكالة

بناء على المعطيات المستقاة من المقابلة والملاحظة الميدانية خلال فترة التبرص، يمكن حصر أهم المعوقات التشغيلية في النقاط الآتية:

- البطء الإداري وطول آجال المعالجة: تستغرق معالجة ملفات التمويل الإسلامي وقتاً أطول مقارنة بالقروض الكلاسيكية، نتيجة تعقيد الإجراءات التي تتطلب إبرام عدة عقود متتالية (مثل الوعد بالشراء، عقد الشراء، ثم عقد البيع بالمرابحة)، مما ينعكس سلباً على مستوى رضا الزبائن.

- محدودية النظام المعلوماتي: تواجه الوكالة أحياناً صعوبات في تكييف النظام الآلي والبنية التحتية التكنولوجية التقليدية مع متطلبات المحاسبة الإسلامية، مما يضطر الموظفين للقيام ببعض العمليات والتدخلات اليدوية التي تزيد من احتمالية الخطأ البشري وتؤخر الإنجاز.

- **تركز المحفظة التمويلية وضعف التنوع:** يغلب على نشاط النافذة طابع التمويل الاستهلاكي عبر المراجعة، في حين يغيب التطبيق الفعلي لصيغ تمويلية أخرى أشد فاعلية في التنمية الاقتصادية كالسلم، الاستصناع والمشاركة، وهذا يحد من قدرة النافذة على تلبية احتياجات الشركات الصناعية الكبرى بولاية سكيكدة.
- **نقص الإلمام بالتفاصيل الشرعية:** يفقر بعض المكلفين بالزبائن إلى الفهم الشامل للفروق الدقيقة بين المنتجات الإسلامية والتقليدية، مما يضعف قدرتهم على إقناع الزبون أو تقديم شروحات وافية ومقنعة حول كيفية نقادي الشبهات الربوية.

◀ الفرع الثالث: مقترحات وتوصيات عملية للارتقاء بأداء النافذة الإسلامية مستقبلا

- لتجاوز العقبات المسجلة وضمان استدامة نمو النافذة الإسلامية بوكالة سكيكدة 743، نقترح مجموعة من التوصيات العملية:
- **تسريع وتيرة الرقمنة وتحديث الأنظمة،** حيث يجب تزويد الوكالة بنظام معلوماتي متوافق تماما مع العمليات المالية الإسلامية، يضمن الأتمتة الكاملة للعقود وتقليص التدخل اليدوي، مما يسرع مسار دراسة الملفات ويقلل آجال الانتظار.
- **تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة،** أي إرساء خطة تكوين مستمرة، لا تقتصر على الجانب التقني البنكي بل تشمل التكوين الشرعي المكثف للموظفين، لضمان استيعابهم العميق لفلسفة الاقتصاد الإسلامي، مما يرفع من جودة الأداء التسويقي والتوجيهي.
- **هندسة منتجات جديدة تتلاءم مع طبيعة الولاية،** أي استغلال الطابع الصناعي والخدماتي لولاية سكيكدة عبر إطلاق منتجات تمويلية جديدة، مثل توجيه صيغة الاستصناع لتمويل مشاريع البناء والمقاولات، وصيغة المشاركة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشتغلة في محيط المنطقة الصناعية.
- **تعزيز التثقيف المالي الإسلامي،** حيث يجب إطلاق حملات توعوية محلية تستهدف التجار والمهنيين والمواطنين بسكيكدة، لتبسيط المفاهيم المرتبطة بالصيرفة الإسلامية وتبديد الشكوك حول شرعيتها، مما يساهم في توسيع قاعدة العملاء بشكل مستدام.
- **منح تفويضات وصلاحيات أوسع للوكالة،** أي تخفيف المركزية الإدارية من خلال منح إدارة وكالة سكيكدة 743 هامش مبادرة أكبر في الموافقة على سقف معين من التمويلات الإسلامية دون الرجوع في كل خطوة إلى المديرية المركزية، لضمان سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق المحلي.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية في هذا الفصل، خصصناها لتقييم دور النافذة الإسلامية على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة سكيكدة 743)، لنستخلص أن استحداث هذه الآلية لم يكن مجرد إجراء شكلي لمواكبة التطورات فحسب، بل شكل إضافة حقيقية وخطوة استراتيجية ساهمت في تطوير الأداء العام للوكالة.

وقد أظهرت نتائج تقييمنا للأداء التجاري والمالي أن النافذة الإسلامية لعبت دورا كبيرا في توسيع قاعدة العملاء، حيث مكنت الوكالة من استقطاب شريحة جديدة من الزبائن الذين يفضلون المعاملات المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وهو ما انعكس إيجابا على حجم الموارد المجمعة، كما أثبتت صيغ التمويل الإسلامي الممنوحة فعاليتها في تنشيط الجانب التمويلي، مما ساهم في تحسين مستوى الربحية الإجمالية للوكالة.

ورغم هذه النتائج الإيجابية والمؤشرات المشجعة، كشفت دراستنا التحليلية واستمارة المقابلة الموجهة لمسؤولي الوكالة عن وجود بعض التحديات والمعوقات التشغيلية التي لا تزال تواجه سير عمل النافذة الإسلامية وتحد من فاعليتها القصوى، سواء من حيث الجانب التنظيمي أو نقص الوعي الكافي لدى بعض العملاء أو الحاجة المستمرة لتكوين الموظفين.

وفي الأخير، نخلص إلى أن النافذة الإسلامية بوكالة سكيكدة 743 تمتلك آفاقا واعدة ومستقبلا كبيرا، ليبقى الارتقاء بأدائها وتطويرها مرهونا بمدى تفعيل المقترحات والتوصيات العملية التي قدمناها، فتصبح الصيرفة الإسلامية بذلك ركيزة أساسية تدعم القدرة التنافسية للبنك الوطني الجزائري في السوق المصرفية.

خاتمة

فرضت التطورات الاقتصادية المتلاحقة على الساحة المصرفية واقعاً جديداً، حيث أثبتت الصناعة المالية الإسلامية مرونتها العالية وقدرتها الفائقة على امتصاص الصدمات، بفضل استنادها إلى ضوابط شرعية تربط التمويل بالاقتصاد الحقيقي وتتجنب المضاربات الوهمية.

وأمام هذا النجاح المتصاعد، أدركت الأنظمة المصرفية التقليدية حتمية الاندماج في هذا المسار التمويلي فلجأت إلى ابتكار آلية "النوافذ الإسلامية" كحل استراتيجي يضمن لها تنويع سلة منتجاتها والحفاظ على حصصها السوقية.

وفي السياق الجزائري، جاء الانفتاح على الصيرفة التشاركية كاستجابة موضوعية لمتطلبات الساحة المالية وتطلعات شريحة واسعة من المتعاملين الممتنعين عن التعامل بالفوائد، هذا وقد برز البنك الوطني الجزائري كأحد المؤسسات السبّاقة لتجسيد هذا التوجه، من خلال دمج الخدمات الإسلامية ضمن هيكله التشغيلي.

ولمقاربة هذا الموضوع، سعينا عبر فصول هذه المذكرة إلى تفكيك العلاقة بين تبني النوافذ الإسلامية وتطوير الأداء العام للبنك التقليدي وتنويع ذلك بدراسة ميدانية على مستوى وكالة سكيكدة 743، لجمع البيانات وتحليلها وتقييم الأثر الفعلي لهذه التجربة.

اختبار فرضيات الدراسة:

بناءً على التراكم المعرفي المحصل في الفصول النظرية ومسايرتها مع النتائج الرقمية والتحليلية المستخلصة من الجانب التطبيقي على مستوى البنك الوطني الجزائري وكالة سكيكدة 743، أمكننا اختبار صحة الفرضيات المطروحة في مقدمة البحث، حيث خلصنا إلى الآتي:

- ينطلق توجه البنك الوطني الجزائري نحو فتح النوافذ الإسلامية من مزيج تكاملي يجمع بين تلبية الدوافع العقائدية للمجتمع وتحقيق غايات تجارية استراتيجية تتمثل في استقطاب الكتلة النقدية المتداولة خارج الإطار الرسمي.
- تمثل تجربة النافذة الإسلامية خياراً مرحلياً آمناً، يتيح للبنك التقليدي اختبار استجابة السوق وتأهيل بنيته التحتية، تمهيداً لإمكانية التحول المستقبلي نحو فروع إسلامية مستقلة بالكامل.
- أثبتت الدراسة الميدانية أن للنافذة الإسلامية دوراً إيجابياً في توسيع النشاط التجاري لوكالة سكيكدة 743، من خلال استقطاب ودائع جديدة ومنح تمويلات بديلة، غير أن هذا الأثر لا يزال في مراحله

الأولى وتتسم مساهمته في الناتج البنكي الصافي بالنسبية وهو أمر منطقي بالنظر لحدثة التجربة وقصر المدة الزمنية المتاحة للتقييم.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج النظرية:

- تتأسس فلسفة الصيرفة الإسلامية على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية أي الربحية لضمان الاستمرارية والأبعاد التنموية والاجتماعية التي تخدم المجتمع.
- يصطدم مسار إدماج العمل الإسلامي داخل البنوك التقليدية بتحديات جوهرية، يتصدرها التكيف القانوني والفصل المالي والمحاسبي الدقيق لتجنب اختلاط الأموال.
- يرتهن نجاح النوافذ الإسلامية بمدى توفر كادر بشري يجمع بين الكفاءة المصرفية التقنية والإلمام الدقيق بفقہ المعاملات المالية الإسلامية.
- تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة في مسار البنوك، حيث تمثل البوصلة التي تقيس مدى نجاعة دمج المنتجات الإسلامية، بالاعتماد على مؤشرات مالية وتجارية ترصد مستويات السيولة، الربحية وتطور حجم النشاط.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

- الالتزام الصارم بتوجيهات هيئة الرقابة الشرعية يمثل حجر الزاوية في بناء ثقة الزبائن بوكالة سكيكة 743 وهو العامل الحاسم في ضمان الإقبال على منتجات النافذة.
- يساهم إدراج النافذة الإسلامية في تحقيق قيمة مضافة للوكالة، تتجلى في تنشيط حركية الودائع وتوسيع محفظة التمويلات وتنويع مصادر الإيرادات.
- تستحوذ صيغة "المرابحة" على النصيب الأكبر من العمليات التمويلية المنجزة في وكالة سكيكة 743، نظراً لسهولة إجراءاتها الإدارية وتدني مستوى المخاطرة المرتبط بها مقارنة بالصيغ الأخرى.
- يعاني الجانب التشغيلي للنافذة من بعض المحدودية، تتمثل أساساً في نقص الكادر البشري المخصص حصرياً لتسيير المعاملات الإسلامية وتوجيه الزبائن.
- يسجل حجم الودائع والتمويلات عبر النافذة الإسلامية منحى تصاعدياً ومستمراً، رغم أن الحسابات التقليدية لا تزال تهيمن على الهيكل المالي العام للوكالة.

التوصيات:

على ضوء الاستنتاجات التي أفرزتها هذه الدراسة، نضع بين يدي القارئ على البنك الوطني الجزائري وتحديداً وكالة سكيكدة 743، جملة من المقترحات التي نراها كفيلة بالارتقاء بأداء النافذة الإسلامية وهي كما يلي:

- ضرورة تجاوز مرحلة الاعتماد المفرط على "المرابحة" والتوجه التدريجي نحو تسويق وتفعيل صيغ تمويلية واستثمارية أخرى تلبي احتياجات متباينة كالإجارة المنتهية بالتمليك أو المشاركة.
- الاستثمار المكثف في العنصر البشري من خلال برمجة دورات تكوينية متخصصة ومستمرة لموظفي الوكالة، لرفع كفاءتهم في مجال الهندسة المالية الإسلامية.
- تكثيف الحملات التسويقية والجهود التحسيسية، عبر الوسائط الرقمية والتقليدية، للتعريف بخصائص المنتجات الإسلامية المتاحة بالبنك وتبديد أي لبس لدى المتعاملين حول طبيعتها الشرعية.
- تخصيص فضاءات مستقلة وموارد بشرية إضافية داخل الوكالة لخدمة زبائن النافذة الإسلامي وهذا لضمان جودة الخدمة وتقليص آجال معالجة الملفات.
- تعزيز البنية التكنولوجية وتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية (E-banking) الخاصة بحسابات الصيرفة الإسلامية، لتسهيل عمليات التتبع والدفع المباشر للزبائن.

آفاق الدراسة:

يفتح هذا البحث الباب واسعاً أمام مسارات بحثية جديدة يمكن تناولها مستقبلاً لتعميق الفهم حول هذا الموضوع، لنقترح منها ما يلي:

- دراسة مقارنة أداء النوافذ الإسلامية بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة في الجزائر.
- متطلبات وآليات تحول النوافذ الإسلامية في البنوك الجزائرية إلى فروع مستقلة استقلالاً تاماً.
- أثر الرقمنة والابتكار المالي في تطوير جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في الجزائر.
- تقييم دور التمويل التشاركي في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل للتمويل البنكي الكلاسيكي.



[قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أبو طروس عبد الحق، الوجيز في البنوك التجارية، بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2000.
2. أحمد السيد النجار، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 15-16.
3. حسين محمد سمحان وإسماعيل يونس أمين، اقتصاديات النقود والمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001.
4. راشد العصار ورياض الحلبي، النقود والبنوك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.
5. سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.
6. السيد عبد مقصود دياب وآخرون، المحاسبة في بنوك وشركات تأمين، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
7. عبد الحميد البطريق، التاريخ الأوروبي الحديث من عصر النهضة إلى مؤتمر فيينا، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1971.
8. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة البنوك، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. علي جمال الدين عوض، عمليات البنوك من الوجهة القانونية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
10. فهد بن صالح الحمود، التبادل المالي بين المصارف الإسلامية والمصارف الأخرى، دار الكنوز إشبيليا للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2011.
11. فليح حسن خلف، النقود والمصارف، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2006.

12. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للنشر، بيروت، 2000، ص 203.
13. محمد المصري أحمد، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ط1، 1998.
14. محمد محمود العجلوني، بنوك إسلامية: أحكامها، مبادئها، تطبيقاتها المصرفية، دار ميسرة، عمان، الأردن، 2008.
15. منير إبراهيم الهندي، إدارة البنوك التجارية، كلية التجارة، ط3، مصر، 1996.
16. وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 36.
17. وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 478.

ثانيا: الأطروحات والمذكرات الجامعية

1. آزاد قاسم، إدارة البنك التجاري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأمانة، دمشق، سوريا، 2003.
2. عاشوري صورية، دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011.
3. قسومية سفيان، النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحويل للمصرفية الإسلامية - عرض تجارب دولية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، سبتمبر 2019.
4. مريم سعاد رستم، تقييم مداخل تحول المصارف التقليدية إلى مصارف إسلامية نموذج مقترح للتطبيق على المصارف السورية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014.
5. موسى ولد الشيخ، البنوك التجارية ودورها في التنمية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003/2004.

6. نصيرة بن السيلت، المعاملات المصرفية التجارية- دراسة حالة تبني البنوك التقليدية النوافذ الإسلامية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2022.
7. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 220.
8. هشام سيف وصباح الفخاري، صيغ التمويل الإسلامي، مذكرة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2009.

ثالثا: المقالات في المجلات العلمية

1. أحمد خلف حسين الدخيل، النوافذ الإسلامية في المصارف الحكومية العراقية، مجلة الدراسات الاقتصادية الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، الرياض، المجلد 19، العدد 02، 2013.
2. بزاز حليلة، دور النوافذ الإسلامية في تحسين أداء المصارف التقليدية دراسة حالة المصرف المشرق (2001-2018)، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، المجلد 06، العدد 01، جوان 2022.
3. بنو جعفر خالدة، الفروع الإسلامية كمدخل لتحول البنوك التقليدية نحو الصيرفة الإسلامية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمنت، المركز الجامعي علي كافي، تندوف، المجلد 07، العدد 01، 2020.
4. جعفر هني محمد، نوافذ التمويل الإسلامي في البنوك التقليدية كمدخل لتطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المركز الجامعي غليزان، العدد 12، أفريل 2018.
5. خطوي منير ومبارك لسلوس، النوافذ الإسلامية في البنوك العمومية الجزائرية بين التحديات ومتطلبات النجاح، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 13، العدد 02، ديسمبر 2020.
6. سعيد بن سعد الرطان، الفروع الإسلامية في البنوك التقليدية، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، المجلد 06، العدد 01، 1999.

7. سعيد عرفة خليل، مصادر واستخدامات الأموال في الفروع الإسلامية للبنوك التقليدية، مجلة الدراسات التجارية، مركز كامل للأبحاث، جامعة الأزهر، مصر، العدد 03 و04، 1993.
8. السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012، ص 28.
9. سمير مصطفى متولي، فروع المعاملات الإسلامية ما لها وما عليها، مجلة المصارف الإسلامية، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، العدد 34، فبراير 1984.
10. صالح مفتاح ومعارفي فريدة، الضوابط الشرعية لنوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية، دور اللجنة الاستشارية في بنك بوسيتوا التجاري، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 35/34، مارس 2014.
11. عبد الله بن عبد العزيز المعجل، لمحات من التجربة الماليزية في المصرفية الإسلامية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 35.
12. عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، ص 93.
13. عقبة خضور، النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية ودورها في تعزيز الشمول المالي، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 4، العدد 2، 2021.
14. محمد الأمين بن كابو ومناد خديجة، تحديات النوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية - حالة الجزائر -، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، 2022.
15. مركان محمد البشير، بوخاري عبد الحميد، ودراجي عيسى، تنوع العمليات البنكية ما بين التقليدية والإلكترونية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، 2019.
16. يمينة خنروسي، النوافذ الإسلامية بين الواقع العملي في البنوك التقليدية الجزائرية والرؤية الشرعية، مجلة قضايا فقهية واقتصادية معاصرة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المجلد 02، العدد 02، أكتوبر 2022.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1. عبد الحميد الفاتح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث مقدم في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جامعة المنصورة، جدة، 2004.
2. عبد اللطيف جناحي، إستراتيجية المصارف الإسلامية وأهدافها، بحوث مختارة من المؤتمر العلمي الأول للبنوك الإسلامية، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، ط1، 1987.
3. فهد الشريف، الفروع الإسلامية التابعة للمصارف الربوية دراسة في ضوء الاقتصاد الإسلامي، أبحاث المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2003.
4. ميلود زيد الخير، الأسس والقواعد النظرية المالية والإسلامية، مداخلة في الملتقى الدولي الأول للاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2011.

خامساً: القوانين، الوثائق والمواقع الإلكترونية

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، (نظام رقم 20-02 المتعلق بالعمليات البنكية الإسلامية)، العدد 34، 2018.
2. الوثائق والمطويات الداخلية، البنك الوطني الجزائري - وكالة سكيكدة (743).
3. البنك الوطني الجزائري، الموقع الرسمي، متوفر على الرابط: <https://www.bna.dz/ar>، (تاريخ الاطلاع: 2026-04-21).

الملاحق

قائمة الملاحق

الملاحق رقم -01- مطابقة الشريعة للصيرفة الإسلامية: مرابحة التجهيزات



قائمة الملاحق

الملحق رقم -02- مطابقو الشريعة للصيرفة الإسلامية: مرابحة التجهيزات



الملحق رقم -03- نموذج المراجعة للمقار



"SIMULATION FINANCEMENT ISLAMIQUE"

Agence :	00743
Nom :	XXXXX
Prénom :	XXXX
Le montant du financement sollicité :	8 000 000,00 DZD
Le revenu du demandeur :	70 000,00 DZD
Le type de financement choisi :	Mourabaha Immobilier
Durée du financement (Mois) :	458
Le montant de Hamich Al Jiddia :	3 150 000,00 DZD
Le taux de Hamich Al Jiddia :	39,38 %
Le montant du financement accordé :	4 850 000,00 DZD
Hamich Al Jiddia requis :	3 121 937,99 DZD
Financement maximal :	4 878 662,91 DZD
Financement ma	

"RESULTAT DE LA SIMULATION"

Capacité de remboursement du demandeur :	28 000,00 DZD
Commission de gestion :	28 857,50 DZD
Total à rembourser TTC :	12 750 225,08 DZD
Marge :	7900225,08 DZD
Montant de la TVA :	0 DZD
Mensualité :	27 838,92 DZD
Résultat :	Acceptée

TVA 19 %

Ceci n'est qu'une simulation et ne peut être considérée comme un accord de financement. Les paramètres de calcul peuvent être revus entre le moment de la simulation et celui de la formalisation du dossier de financement.

الملحق رقم -04- نموذج المراجعة للسيارات



"SIMULATION FINANCEMENT ISLAMIQUE"

Agence :	00743
Nom :	XXXXX
Prénom :	XXXX
Le montant du financement sollicité :	2 000 000,00 DZD
Le revenu du demandeur :	70 000,00 DZD
Le type de financement choisi :	Mourabaha Auto
Durée du financement (Mois) :	60
Le montant de Hamich Al Jiddia :	1 150 000,00 DZD
Le taux de Hamich Al jiddia :	52,50 %
Le montant du financement accordé :	950 000,00 DZD
Hamich Al Jiddia requis :	1 004 969,13 DZD
Financement maximal :	955 030,87 DZD

"RESULTAT DE LA SIMULATION"

Capacité de remboursement du demandeur :	21 000,00 DZD
Commission de gestion :	5 652,50 DZD
Total à rembourser TTC :	1 202 977,74 DZD
Marge :	212 585,34 DZD
Montant de la TVA :	40 391,4 DZD
Mensualité :	20 049,63 DZD
Résultat :	Acceptée

TVA 19 %

Ceci n'est qu'une simulation et ne peut être considérée comme un accord de financement. Les paramètres de calcul peuvent être revus entre le moment de la simulation et celui de la formalisation du dossier de financement.