

تمهيد

يتميز النشاط البنكي عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى بالتنوع و التعدد في المنتجات و الخدمات لذا تعرف البنوك بأنها مؤسسات متعددة المنتجات ، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير و التجدد المستمر سواء على مستوى آليات العمل الداخلي (صيغ جديدة، خدمات جديدة، تكنولوجيا جديدة...) أو على مستوى البيئة الخارجية و المحيط (متعاملين جدد، أسواق مالية ناشئة، منافسين جدد...)، لذا يعتبر دراسة الأداء و تقييمه في المؤسسات البنكية عملية أساسية و ضرورية لنشاط البنك لمواجهة التغيرات و التحديات المستمرة ، خاصة في ظل تبني إستراتيجيات جديدة تسهم بشكل أو بآخر في تحسين الأداء، و من بين السلوكات الإستراتيجية التي تشهد لها الساحة البنكية العالمية في الوقت الراهن اعتماد البنوك التقليدية لصيغ الصناعة المصرفية الإسلامية كسلوك رائد للتأثير على أدائها.

و من أجل التعرف أكثر على هذا التوجه الإستراتيجي وتأثيره على الأداء في البنوك التقليدية و الاقتصاد بشكل عام، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: نظم تقييم الأداء في البنوك.
- المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء في البنوك و العوامل المؤثرة فيها.
- المبحث الثالث: اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية كإستراتيجية لتمييز الخدمات البنكية.
- المبحث الرابع: تأثيرات إستراتيجية اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية على أداء البنوك التقليدية والاقتصاد الكلي.

المبحث الأول: نظم تقييم الأداء في البنوك

تكتسب عملية دراسة و تقييم الأداء في البنوك أهمية بالغة لما تحضى به هذه المؤسسات من مكانة متميزة على الساحة الاقتصادية، من خلال دورها المتميز في توفير الموارد المالية و تأدية مختلف الخدمات البنكية لقطاعات الاقتصاد القومي لدفع عملية التنمية أولا، و ثانيا لدور عملية التقييم في تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة للبنك والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة له، و التي يجب أن تتسق تماما مع متطلبات السياسة النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي المهم لضمان استمرار التنمية الاقتصادية بالمعدلات المطلوبة.

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولا - مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال، و رغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد و بسيط له ، لأنه ينتمي إلى المصطلحات متعددة المعاني أو كما يسميها Annick Bourguignon بالكلمات الحقايبية " les mots valises " أو الكلمات الإسفنجية " les mots éponnés " و تعني أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة ، هذا ما يبين أن فكرة الأداء تبقى غامضة بفعل استخدامها في عدة ميادين سياسية واجتماعية و إدارية أما في مفهوم الممارسة فهو مفهوم متعدد الأبعاد¹.

لغة: أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني²: نتيجة محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل جهد معين ، ويتم الحكم عليه بالأمثل ، الجيد ، الكفاء...

اصطلاحا: يعرف الأداء " بأنه انعكاسا للطريقة التي تم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية و المادية، وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" ، و يتبين من خلال هذا التعريف بأن مفهوم الأداء يربط بين أوجه النشاط (المدخلات و الوسائل المستخدمة في إنتاج المخرجات) والأهداف (المخرجات) التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

و يعبر الأداء على الأعمال المنجزة من قبل الشركة في ضوء تفاعلها مع مجالات بيئتها الداخلية والخارجية³.

¹ - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين - دراسة حالة مجمع صيدال- ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2004، ص 126.

² - المرجع نفسه.

³ - قاسم نايف علوان و سالة محمد الفيتوري، تأثير الإنفاق على رأس المال المعرفي في أداء الشركات النفطية الليبية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول : أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 11/10 نوفمبر 2009، ص 7.

و يمكن التعرف على مفهوم الأداء عن طريق قياس درجة انحراف ما أنجز فعلا من الأهداف المخطط لها عن ما خطط له من هذه الأهداف، وأحيانا عن طريق قياس ما تحققه المنشأة من هدف معين مقارنة بالحد الأدنى المقبول من هذا الهدف، أو مقارنة بالمستوى الأمثل من الهدف الذي تسعى إليه المنشأة¹.

ويلخص كل من Carla Mendoza ,Pierre Bescos مفهوم الأداء في البعدين التاليين²:

- الأداء هو كل فقط ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة _ تكلفة، فليس من الضروري حسبهما أن نسمي أداء ما يساهم في تخفيض التكلفة أو زيادة القيمة لوحدها؛

- الأداء هو كل و فقط ما يساهم في بلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط و البعيد.

إن هذا التعريف يستند على مفاهيم القيمة و التكلفة و إستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل القيمة في الحكم الذي يتبناه السوق (الزبائن) على منفعة خدمات و منتجات المنظمة، هذا الحكم الذي يتجسد من خلال أسعار البيع، الكميات المباعة، حصة السوق، الأرباح، صورة العلامة، أما التكلفة فهي الموارد المستهلكة (مالية و بشرية) لإنتاج المنتجات و الخدمات، في حين أن الأهداف الإستراتيجية هي الرهانات التي اختارت المنظمة العمل لبلوغها.

و يرتبط الأداء ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية و المتوقع حاضرا و مستقبلا، ويعبر عن " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المراد في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة و الفعالية معا في نفس الوقت"³.

من خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء يمكن النظر إليه على أنه مستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها و قابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، و وفقا لمحاور ثلاث المنظمة وطبيعة عملها و في ظل بيئتها الخارجية، و يعتبر هذا التعريف متكاملا من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الكفاءة (استغلال الموارد المتاحة) و الفعالية (تجسيد الأهداف المسطرة) كما سنرى لاحقا.

ثانيا- الفرق بين الأداء و بعض المفاهيم القريبة منه : إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه و رغم ذلك يوجد بينها و بين الأداء اختلاف و لعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية، الكفاءة... لذلك و قصد تحديد أدق لمفهوم الأداء سنحاول إبراز الفرق بينه و بين كل من هذه المصطلحات.

¹ - أحمد سعيد بلخرمة، مرجع سابق، ص 210.

² - الصالح جليل، مرجع سابق، ص 127.

³ - سايجي الخامسة، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة- دراسة حالة شركة موبيليس الجزائر-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2011، ص 46.

1- الفعالية (L'efficacité) : عرف Etzioni الفعالية بأنها " الدرجة التي تدرك بها و تحقق بها المنظمة أهدافها" ويستخدم هدف البقاء كشرط مهم لنجاح المنظمة و كميّار للفعالية¹، و بتطبيق هذا المفهوم في المجال البنكي، نجد تعريف طارق طه الذي يعرفها بأنها " درجة اقتراب المصرف من هدفه، حيث أنه كلما أدى الأداء إلى اقتراب البنك من الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه كلما كان ذلك مؤشرا على زيادة فعالية النشاط المصرفي².

و من هنا يتبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق الأهداف المسطرة بصرف النظر عن الإمكانيات المستخدمة والمجهودات التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج و ليست النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية و ليس الموارد المستخدمة (فعل الأشياء الصحيحة) ، فمثلا إذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، و إذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، و يمكن

$$\text{التعبير عن الفعالية بالعلاقة التالية:} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات المحققة}} = \frac{\text{الأهداف المسطرة}}{\text{المخرجات المسطرة}}$$

2- الكفاءة (L'efficience) : تعرف الكفاءة على أنها القدرة على تقليل الوسائل المستعملة للحصول على النتيجة المطلوبة، أي أنها إنجاز الكثير بأقل ما يمكن، و من هنا يمكن الاستنتاج أن كفاءة النشاط تشير إلى العلاقة بين مدخلاته و مخرجاته بحيث³:

- إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات أو؛
- تحقق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل أو؛
- تقديم المخرجات بأقل فاقد ممكن من المدخلات ، كان ذلك مؤشر على ارتفاع الكفاءة.

$$\text{و يمكن التعبير عن الكفاءة بالعلاقة التالية:} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات}} = \frac{\text{الموارد المستخدمة}}{\text{المدخلات}}$$

3- الفرق بين الفعالية و الكفاءة : هناك ارتباط بين الفعالية و الكفاءة، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان فيمكن التمييز بينهما في أن الأولى مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات و الأهداف المرجوة، أما الثاني فهو إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام الموارد(المدخلات).

¹ - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل و التصميم)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2005، ص 42.

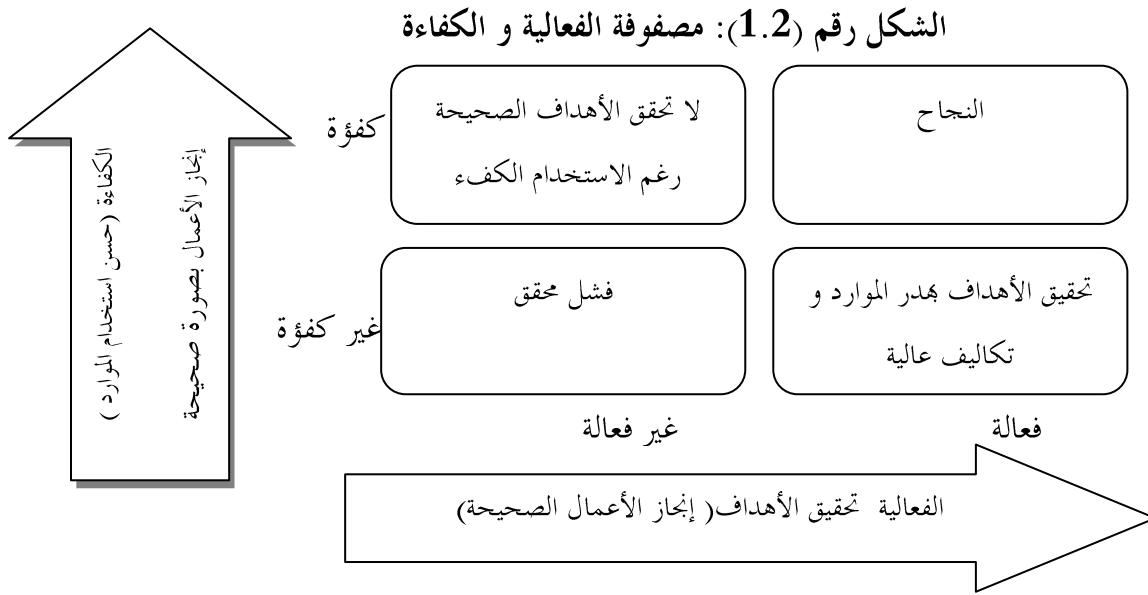
² - بويوسف فوزية، العوامل المؤثرة في أداء البنوك التجارية و عملياتها غير التقليدية - دراسة حالة البنك الخاص Société Générale و البنك العام CNEP - ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008/2009، ص ص 56-57.

³ - المرجع نفسه.

و يمكن القول أن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة لتحقيق الفعالية و هذا ما جعل الكثير من الدراسات تنظر إلى الفعالية كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة منها استخدام أقل الموارد لتحقيق الأهداف المسطرة أي الكفاءة. هذا و قد لا تكون الكفاءة شرطا لتحقيق الفعالية، حيث أن المنشأة قد تحقق أهدافها دون أن تكون كفاءة أو العكس لهذا تبحث الإدارة دائما التوفيق بينهما هذا الأمر الذي يتطلب تنسيق ومواءمة ثلاث قضايا أساسية:

- الأهداف؛
- مدى ملاءمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف؛
- النتائج المحققة، و مدى قربها و بعدها عن الأهداف المحددة و تناسبها مع الوسائل المستخدمة.

و يمكن أن نلخص هذه العلاقة في مصفوفة الفعالية و الكفاءة المبينة في الشكل التالي:



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة

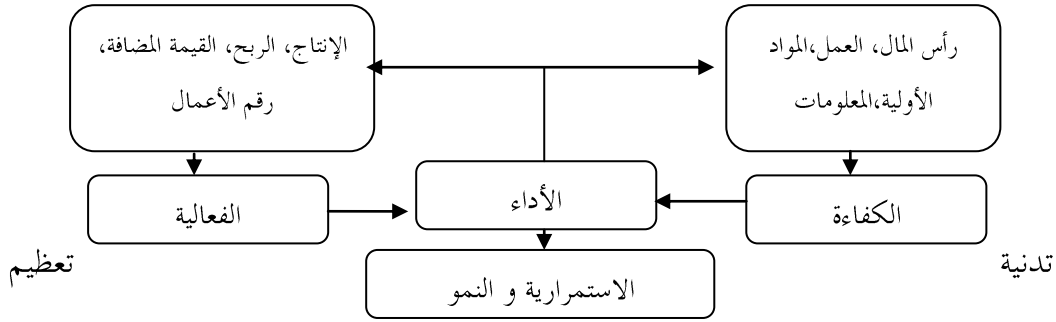
التقييم المتوازن، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 49.

و في ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك فروق لا يمكن إغفالها بين المصطلحين، غير أنه يمكن إعتبار مفهوم فعالية النشاط المصرفي أوسع و أشمل من الكفاءة المصرفية، ففعالية البنك تأخذ بعين الإعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، أما مفهوم الكفاءة فغالبا ما يركز فقط على العمليات الداخلية للبنك، لأنها تعبر عن مدى قدرة هذا الأخير على تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات¹.

¹ - بويوسف فوزية، مرجع سابق، ص 57.

4-الأداء و علاقته بالفعالية و الكفاءة: من خلال ما سبق الإشارة إليه يمكن تعريف الأداء انطلاقا من البعدين معا (الفعالية و الكفاءة) بأنه " العلاقة بين النتيجة و المجهود"¹ و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.2) : الأداء من منظور الفعالية و الكفاءة

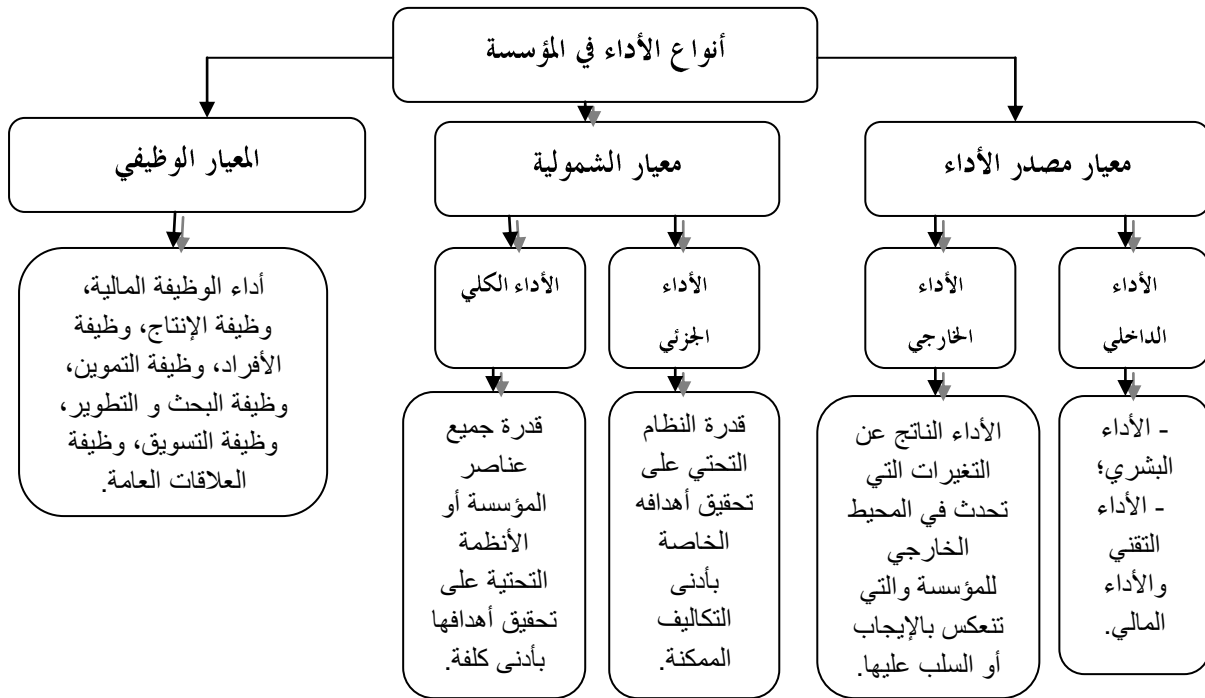


المصدر: المرجع نفسه.

ثالثا- أنواع الأداء

يمكن عرض أنواع الأداء حسب معايير مختلفة هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، فكل معيار يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة و التي يمكن عرضها مختصرة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3.2) : أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: سايحي الخامسة، مرجع سابق، ص ص 50- 54 .

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم- ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 01، 2000، ص 88.

رابعاً- العوامل المؤثرة على الأداء : هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المنشأة قد يكمن البعض منها في داخل المنشأة و البعض الآخر من خارجها، و منها ما هو ضمن السيطرة و منها ما هو خارج السيطرة، و يمكن أن ندرجها ضمن النقاط التالية¹:

1- حجم المنشأة: الذي يعد انعكاساً لحجم الموارد المتاحة لها، و يمكن للمنشآت كبيرة الحجم تحقيق نتائج أكبر كونها تملك طاقة إنتاجية أكبر تزيد من قدرتها على توليد مبيعات أعلى، و نسب ربحية أعلى و بالتالي هناك علاقة إيجابية بين حجم المنشأة و ربحيتها.

2- التكنولوجيا: إضافة إلى حجم المنشأة تعتبر التكنولوجيا من بين المحددات المهمة المؤثرة في أداء المنشأة، فهي تحدد الطريقة التي تستخدمها لتحويل المدخلات إلى مخرجات، و عليه التأثير في إنتاجية المنشأة حيث كلما ارتفعت كلما تطلب ذلك استثمار أكبر لرأسمال المنشأة، و كلما ازدادت الكفاءة في تحويل المدخلات إلى مخرجات فإن هذا سيقفل من الكلفة و يزيد من الربحية.

3- العوامل البيئية: إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء عديدة، و من بينها القطاع الذي تعمل فيه المنشأة في إطاره والذي بدوره يعتمد على متغيرين:

أ- المبيعات: الذي يشير إلى طبيعة و مستوى النشاط الاقتصادي داخل القطاع، و هو أيضا انعكاس لمستوى النجاح فيه، فكلما ارتفع مقدار المبيعات ارتفع أيضا مستوى ربحية المنشأة و ارتفع معه أسعار الأسهم؛

ب- التركيز الصناعي: الذي يعتمد على المنافسة القطاعية التي تعكس درجة اعتمادية المنشأة داخل القطاع على المتغيرات البيئية، أي أن المنشآت ذات المنافسة القطاعية الضعيفة يفترض أن تكون أقل تأثراً بالتغيرات البيئية و أكثر انسجاماً مع بعضها، إضافة إلى أن درجة التركيز تعتمد على سلوك و أداء أعضاء المنشأة من حيث كيفية أو وضع أو صياغة الإعلان، تحقيق الإبداع مما يؤثر على أداء المنشأة.

4- النجاح الإداري: المرتبط بعدة مداخل تسعى الإدارة إلى تحقيقها وصولاً إلى أداء جيد للمنشأة، فالمبيعات المحققة من طرف المنشأة يعد العامل الحاسم و المؤثر في مقدار التعويض المدفوع للعاملين مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية وبالتالي ارتفاع مستوى أدائها، إضافة إلى العلاقة التي تربط الأفراد داخل المنشأة المقسمة إلى أقسام مختصة بأعمال معينة فمن الطبيعي أن تربط بين أعضاء كل قسم علاقة وثيقة من المحتمل أن تكون لها تأثير على أداء المنشأة.

¹ - بويوسف فوزية، مرجع سابق، ص ص 57-58.

المطلب الثاني: ماهية قياس و تقييم الأداء

جرت العادة على استعمال كلمتي **القياس والتقييم** بمفهوم واحد دون تمييز، ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء، لذلك سوف نحاول التمييز بين المصطلحين فيما يلي:

أولاً- مفهوم قياس الأداء: يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة و **توثيقها** و لا سيما الجوانب المتعلقة بسير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً¹، و توفر **مقاييس الأداء** للمنظمة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة و اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، فهي إذن أداة تساعد على فهم و إدارة و تحسين عملياتها، وليس هناك اتفاق عام ومحدد عليه سواء من حيث العدد أو الأهمية ولكن نستطيع أن نميز مؤشرات تكررت في دراسات العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسات في الصناعة وهي الربحية، الكفاءة، التطور التقني، الإنتاجية الحصة السوقية... و هذا ما سنراه بالتفصيل في المبحث الثاني.

ثانياً- مفهوم تقييم الأداء

1- تعريف تقييم الأداء

على الرغم من تطابق النظرة العامة لعملية تقييم الأداء، إلا أنه وردت مفاهيم عدة و مختلفة لهذه العملية نذكر منها: تعرف عملية تقييم الأداء بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف و إنجاز معدلات الأداء المستهدفة"².

و يحدد مفهوم تقييم الأداء بأنه قياس أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، و معرفة الأسباب التي أدت إلى النتائج أعلاه و اقتراح الحلول اللازمة للتغلب على تلك الأسباب بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل³.

أما على المستوى الإستراتيجي فإن تقييم الأداء هو تشخيص لنقاط القوة و نقاط الضعف، بحيث يساهم هذا التشخيص في بناء و صياغة مخطط قرارات إدارة الأصول و خصوم المصرف⁴.

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 69.

² سيد محمد جاب الرب، إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء - الأطر المنهجية و التطبيقات العملية -، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، ط1، 2009، ص 51.

³ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007، ص 31.

⁴ محمد جموعي قريشي، تقييم أداء المؤسسات المصرفية - دراسة حالة لجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 3، مارس 2005، ص 90.

و عليه فإن عملية تقييم الأداء هو نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية المتحققة بالأهداف المرسومة مسبقا بدقة و موضوعية، إضافة إلى إيجاد الحلول اللازمة لتلافي هذه الانحرافات بما يكفل تصحيح مسارات الأداء مستقبلا و تحسين تنفيذ النشاطات المختلفة في الوحدة الاقتصادية إما عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة لتنفيذ هذه العمليات و اختيار أسلمها، أو بالترشيد العملي لنظام التقييم المطبق أو بكليهما.

من خلال ما سبق نستنتج أن **القياس يختلف عن التقييم**، فالقياس يتم عند التنفيذ أي قياس النتائج بمعنى المستوى الفعلي للأداء، أما التقييم فيمثل الفرق بين الهدف والقياس، إضافة إلى أن القياس يوضح فقط الجانب الكمي للظاهرة المدروسة لكن التقييم إثراء لهذا القياس أي يوضح وضعية هذه القيم المقاسة لتمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي لتقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخليا ومع المؤسسات الأخرى¹.

2- طرق تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، لتقييم مدى تقدم أدائها مع وجوب المقارنة داخليا ومع المؤسسات الأخرى بواسطة عناصر التقييم هي:²

- مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة؛
- مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة؛
- مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية؛
- المقارنة مع متوسط الصناعة؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن مؤسسة في القطاع، وهي ما يسمى طريقة BENCH MARKIN (الرائد) حيث تساعد قيادة المؤسسة نحو التحسن والتطوير السريع.

ويعتبر المقياسان الأخيران من أهم النماذج التنافسية المستخدمة لتحسين الأداء، والتي تهدف أساسا إلى البحث عن الممارسات الأفضل للأداء، وإن استطاعت المؤسسة تأديتها تحسنت تنافسيتها وأدائها ولهذا النموذج عدة فوائد عند تطبيقه منها¹:

¹- إلمام بجياوي و نجوى عبد الصمد، مؤشرات تقييم الأداء التجاري بالتطبيق على شركة الاسمنت الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 11/10/2009، ص 2.

²- المرجع نفسه.

- التوجه أكثر نحو الربون من خلال إشباع حاجاته والرد على توقعاته؛
 - معرفة المؤسسة لأفضل مؤهلاتها وعناصر قوتها وضعفها من خلال إجراء عملية التحليل الداخلي مما يكشف عن مصادر امتلاك الميزة التنافسية؛
 - الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة و ضمان تنافسية أعلى على المدى الطويل.
- ثالثاً- أهداف تقييم الأداء في البنوك²:** تهدف عملية تقييم الأداء في البنوك إلى مجموعة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:
- متابعة تنفيذ أهداف البنك المحددة مسبقاً كما و نوعاً و ضمن الخطة المرسومة و المدة المحددة لها، و يتم ذلك بالاستناد إلى البيانات و المعلومات المتوفرة عن سير الأداء؛
 - الكشف عن مواطن الخلل و الضعف في نشاط البنك و إجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها، و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و العمل على تلافي الوقوع في الأخطاء مستقبلاً؛
 - بيان مدى كفاءة البنك في استخدام الموارد المتاحة بالصورة المثلى و تحقيق أقصى عائد ممكن و بأقل تكلفة ممكنة في ضوء الموارد المتاحة، و بالتالي القدرة على المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية؛
 - تحديد مسؤولية الأقسام و الفروع المختلفة في البنك للكشف عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يمارسه البنك ، الأمر الذي يهيئ الأرضية المناسبة لخلق نوع من المنافسة بين تلك الأقسام أو الفروع و هذا بدوره يسهل حتماً على رفع مستوى الأداء في البنك؛
 - توفير البيانات و المعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك إلى الأجهزة الرقابية، مما يسهل عملها و يمكنها من إجراء المتابعة الشاملة و المستمرة لنشاط البنك لضمان تحقيق الأداء الأفضل و المتناسق؛
 - إظهار المركز الإستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، و من ثم تحديد الأولويات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي للبنك.

¹ - ساجي الحامسة، مرجع سابق، ص 71.

² - راجع - نصر حمود مزنان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 29-31؛
- كاسم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2008، ص 251.

المطلب الثالث: مداخل تقييم الأداء

اختلف الكتاب و المنظرين في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء، إلا أن Venkatraman et Ramanujan

حددا مجالات أداء الأعمال في ميادين و مجاميع محددة تعد الأفضل و المتمثلة في¹:

أولاً- المداخل المالية لتقييم الأداء

1-تعريف الأداء المالي: يعتبر الأداء المالي الهدف الأهم للمنظمة في عمليات تقييم الأداء، و يعبر Hurt Morgan

أن الأداء المالي المتفوق يعد الهدف الأساسي للمنظمات و أن الأهداف الثانوية يمكن تحقيقها ضمناً من خلال الأداء المالي المتفوق، و يستند مفهوم الأداء المالي إلى عملية التحليل المالي التي تعد أداة معاصرة لتقييم الأداء و خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي، حيث يمكن التعرف على المركز المالي للمنشأة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية و هيكل الصناعة و غيرها، و عوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، و عوامل إدارية مثل القدرات الإدارية و مدى توفر الخبرة و المعرفة لدى المدراء².

كما أن التحليل المالي* لا يتم في إطار منعزل عن حدود البيئة المحيطة بالنشاط ، فالاستفادة منه لا بد أن تكون هناك معايير للمقارنة و قياس الأداء سواء كانت هذه المعايير خاصة بالمؤسسة أو بالسوق المحلي أو العالمي، حيث يمكن التعرف على ثلاث أنواع من المقارنة³:

- تحليل الاتجاه العام (Tend Analysis): مقارنة النسب المالية لنفس المؤسسة و لسنوات متعددة و يوضح هذا التحليل اتجاه أداء المؤسسة؛

- مقارنة النسب المالية للمؤسسة مع مؤسسات أخرى مماثلة لها: من حيث طبيعة العمل خلال فترة معينة و يوضح هذا التحليل الوضع التنافسي للمؤسسة؛

¹ - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 42.

² - المرجع السابق، ص 13.

* و يعتمد التحليل المالي على البيانات التاريخية التي تظهر في القوائم المالية (الميزانية، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق المساهمين، قائمة التدفقات النقدية)، و التي يتم صياغتها في شكل نسب مالية ائتمانية يستفاد منها في تشخيص الأداء ، لذا فإنه يعتبر أداة للكشف عن مواطن و نقاط القوة و الضعف في المركز المالي و في السياسات المختلفة التي تؤثر في الربح.

³ - راجع: - محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 7؛

- مصطفى عبد السلام مسعود، مصطفى عبد السلام مسعود، و بحجة المصارف التجارية و العوامل المؤثرة فيها - دراسة حالة بعض المصارف الليبية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2003/2004، ص 180.

- مقارنة النسب المالية للمؤسسة بمعيار الصناعة (**Industry Standard**) :أو بمتوسط النسب المالية للقطاع، ويوضح هذا التحليل وضع المؤسسة مقارنة بمتوسط القطاع البنكي.

2-أنواع المدخلات المالية لتقييم الأداء في البنوك:

أ- مدخل النسب المالية: يعد التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أقدم و أهم وسائل التحليل المستخدمة في دراسة أداء المصارف التجارية و تقييمها، و النسب المالية أو المعدلات المالية أو المؤشرات المالية كلها تقضي المعنى نفسه¹، فالنسب المالية عبارة عن علاقة بين متغيرين تستهدف تبيان تطور معين لأرقام مالية متجانسة تفيد في المقارنة مع النسب المالية السابقة أو مع الأنماط الموضوعية، كما تفيد إدارة البنك في اتخاذ القرارات و رسم السياسات، هذه العلاقة يجب أن تكون واضحة و محددة و ذات دلالة تستطيع أن تقيس بها نقاط القوة و الضعف، كما يمكننا من إجراء المقارنات الأفقية كمقارنة نسب معينة من فترة مالية لأخرى أو مقارنات رأسية كمقارنة النسب المتناسقة بعضها ببعض وإيجاد معامل الارتباط بينهما²، و ليس هناك اتفاق بين الباحثين و المتخصصين على عدد النسب المالية التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء و التي تبوب في تصنيفات عدة :مؤشرات الربحية، السيولة ، ملاءة رأس المال ومؤشرات توظيف الأموال.

ب- مدخل القيمة المضافة أو " القياس المالي للإنتاجية " : تعرف القيمة الاقتصادية المضافة كمفهوم بسيط على أنها عبارة عن النتيجة الاقتصادية التي حققتها المؤسسة بعد دفع مجموع الأعباء على الأموال المستثمرة (أموال خاصة وديون)³، وتعد إنتاجية الوحدة النقدية من كافة الموجدات الثابتة وإنتاجية الوحدة النقدية من الشهادات المصرفية أو القروض من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء البنوك ضمن مدخل القيمة المضافة.

ثانيا- مداخل الفعالية لتقييم الأداء

ينظر إلى الفعالية التنظيمية من منطلقين داخلي و خارجي، فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية ففعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها و خدماتها و درجة إستعابها للتطور

¹ - نصر حمود مزنان فهد، مرجع سابق، ص 38.

² - أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي و إدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط 19، ص ص 67-68.

³ - صالح مفتاح و رزقي محمد، استخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA في تقييم الأداء المالي للمؤسسة - دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات - ، مداخل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10/ 11 نوفمبر 2009، ص 4.

والإبداع التكنولوجي ومدى تحسّسها للتقلبات الاقتصادية و قدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها، و تشمل مدخل الفعالية لتقييم الأداء على معايير رئيسة عدة لهذا التقييم و هي:

1- مدخل تحقيق الأهداف: و يرى هذا المدخل أن فعالية المنظمات تقوم من خلال مدى تحقيقها لأهدافها لا من خلال وسائلها¹.

2- مدخل النظم: يتم تقييم أداء البنوك وفقا لهذا المدخل من جانب قدرتها على الحصول على الموارد النادرة واللازمة لإدامة عملياته و نشاطاته المختلفة، و المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية و إمكانية التطور و مجابهة المنافسة مع الوحدات الاقتصادية الأخرى المصرفية و غير المصرفية.

3- مدخل العمليات الداخلية: يهتم بتقييم العمليات و الأنشطة الداخلية للبنك و مقاييسه المتمثلة في:

- عمليات الإبداع و التجديد و التطوير لتقديم خدمات بنكية جديدة أو مطورة؛
- عمليات التشغيل الداخلية للبنك ؛
- عمليات خدمات ما بعد التسليم.

4- مدخل أصحاب المصالح: ينطلق هذا المدخل في تقييمه لأداء البنوك من خلال تقييم الآثار المباشرة و غير المباشرة لأداء البنك على جميع الجهات المستفيدة (أصحاب المصالح)، و الذي يفترض أنهم يتنافسون للحصول على موارد البنك كلا حسب احتياجاته و رغباته، مما يخلق نوعا من التعارض و لذا فإن تقييم الأداء حسب هذا المدخل ينطلق من قدرة البنك على إرضاء الجهات المستفيدة أو تقليل التعارض بأداء متوازن بين احتياجات المستفيدين و مصالحهم.

ثالثا- مداخل الكفاءة لتقييم الأداء: تعتبر الكفاءة بجانب الفعالية أهم محاور الأداء، فهي تمثل معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة و غير الملموسة، و كذلك محاولة التوفيق بين الأهداف المسطرة و ما يتوافر لديها من موارد، فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف مع عدم كفاية الموارد المتوفرة يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها و عملياتها².

المطلب الرابع: النماذج الحديثة لتقييم الأداء

¹ - مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 44-45.

² - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 46-47.

لقد أوضح كابلان و بروتون (Robert S.Kaplan David P.Norton) أنه لا يمكن للشركات أن تعتمد في قياس أداءها على مقياس واحد فقط وهو مؤشر الربحية ، يجب التحرك لتجاوز المقاييس المالية المخصصة للعمليات الصناعية إذا ما أردت أن تحافظ على دورها الأساسي في التقييم و الرقابة ، وقد نتج عن ذلك التحرك ظهور عدة مقاييس أخرى للأداء خارج نطاق المؤشرات المالية محاولة إدخال البعد الاستراتيجي في عمليات قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة لمعرفة ما إذا كان هذا الأداء يتفق والهدف الاستراتيجي أم لا¹، ومن هذا المنطلق تم تطوير عدة نماذج حديثة لتقييم أداء المنظمات نستعرضها فيما يلي:

أولاً- لوحة القياس² (Tableau de Board): وقد تم استنباط لوحة لقياس أداء الشركات و هي تشبه تماما لوحة القيادة الموجودة بالسيارة أو الطائرة، لمعرفة المؤشرات الدالة على مستوى أداء عملية قيادة السيارة أو الطائرة مثل عداد السرعة، الوقود، المسافة المقطوعة...، و باستخدام فكرة لوحة القيادة ظهر في فرنسا لوحة القياس كأحد أساليب تقييم الأداء و التي تحتوي على مؤشرات أداء على مستوى العمليات الإنتاجية، قد قام بتصميمها في البداية مهندسو الإنتاج حيث كان من مهام عملهم البحث عن طرق لتحسين و تطوير أداء العملية الإنتاجية، و تصمم لوحة القياس المستخدمة حسب المستوى الإداري الذي يقيسه الأداء و بالتالي لا يوجد لوحة قياس أداء واحدة تطبق لجميع المستويات، لذا نجد أن لوحة القياس العامة للمنظمة يتم ترجمتها إلى سلسلة متشابكة من لوحات القياس على مختلف المستويات الإدارية، و تحتوي على عدة مؤشرات مالية و إدارية و لا تقتصر على المؤشرات المالية فقط.

ثانياً- بطاقة التقييم المتوازن (Balanced Scorecard)

ظهر اتجاه نحو ما يسمى التقييم المتوازن للأداء ليواكب التغير الواجب إدخاله على النموذج التقليدي للتحليل المالي، مع إدخال العلاقات المتداخلة و الارتباطية بين مجالات الرافعة التشغيلية و الرافعة التمويلية في كل من مجالات التعليم و النمو و تحقيق رضا العملاء مع المؤسسة³، و لا يركز الأسلوب على المقاييس المالية و ما يرتبط بها من أهداف مالية، بل يتضمن محاور مختلفة يمثل كل منها محركا من محركات الأداء لتلك الأهداف⁴.

و يرجع بداية الاهتمام بهذا الأسلوب إلى بداية عام 1990، عندما قررت مؤسسة Nolqn Norto أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPM6 لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة

¹ - بسويو محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين - سلسلة تنمية المهارات -، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2008، ص47.

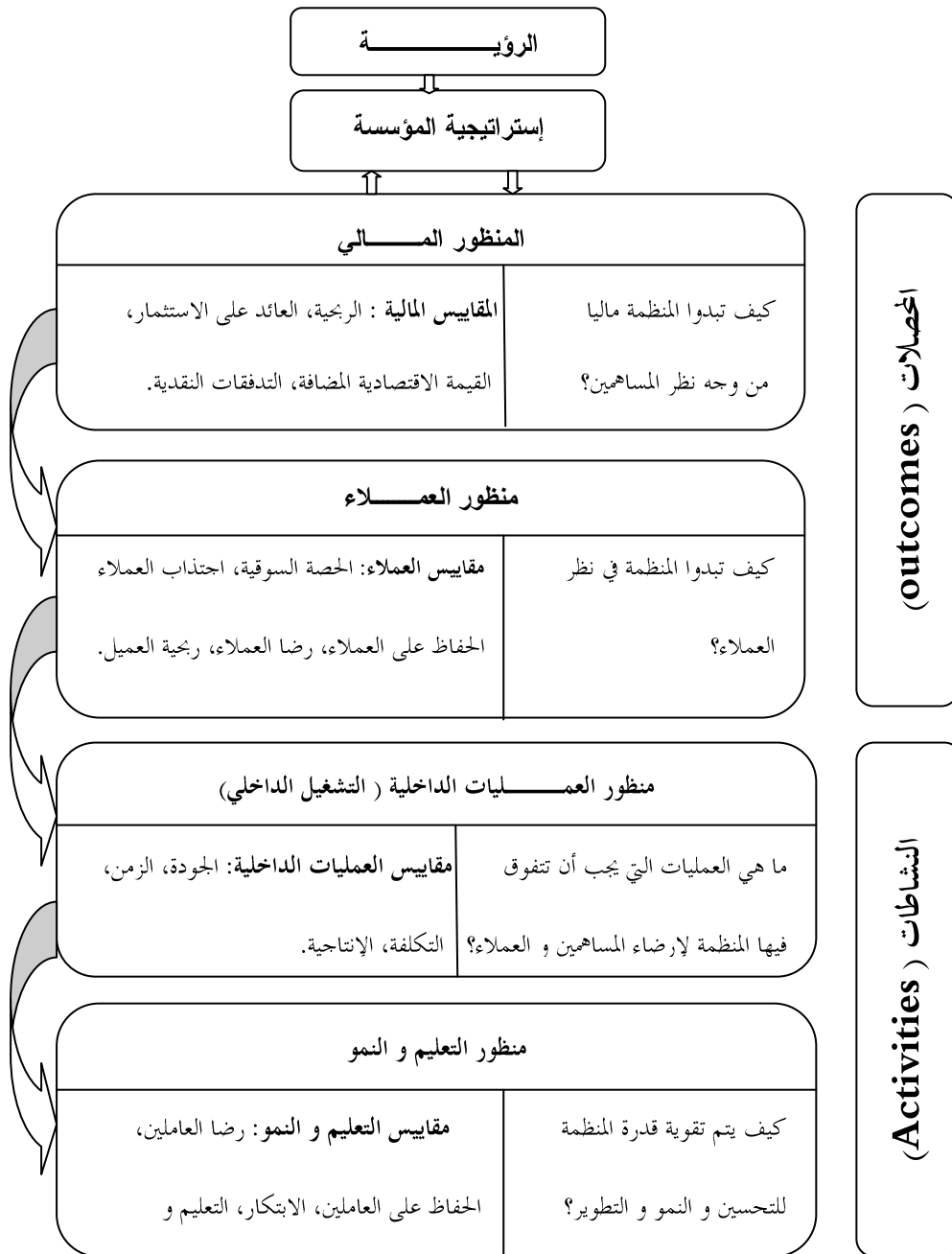
² - المرجع السابق، ص ص 48-49.

³ - محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص125.

⁴ - المرجع السابق، ص 127.

الجنسيات في ضوء البعد الإستراتيجي في مجالات مختلفة و بدول متعددة، اعتمدت الدراسة في عناصرها الأساسية على مفهوم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة التي يجب أن تكون نابعة من البيئة المحيطة بها و ليس من المنافسين في الصناعة أو السوق، بل يجب على المؤسسة أن تعدل و تطور من إمكانياتها المادية و البشرية لتناسب مع الظروف المتاحة بتلك البيئة التي تعمل من خلالها¹، و يعمل الأسلوب على قياس أداء المؤسسة من خلال حركة التوازن بين محاور أربعة أساسية نوجزها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4.2) : علاقة المحاور الأربعة في نظام بطاقة التقييم المتوازن



¹ - بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 49.

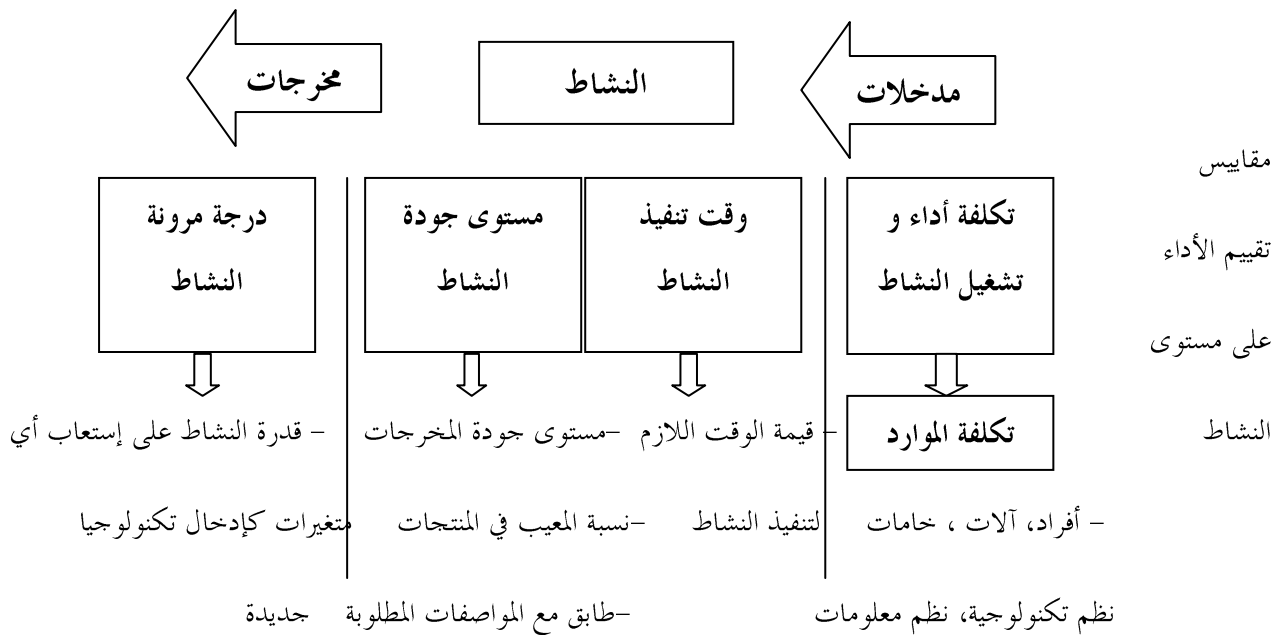
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 140؛

- بسيوني محمد البرادعي ، مرجع سابق، ص 50.

ثالثاً- تقييم الأداء حسب الأنشطة

و يمكن توضيح هذا الأسلوب من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5.2) : لوحة تقييم الأداء حسب الأنشطة



المصدر: المرجع السابق، ص 51.

رابعا - القياس المقارن (Bench Marking)

يعتبر أسلوب القياس المقارن واحد من أهم الأساليب الحديثة التي تستخدمها المنظمات لإجراء مقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة، و بدأ المصطلح عام 1989 وضعت شركة زيروكس في مجال تصوير المستندات، حيث وضع نظام القياس المقارن التنافسي Competitive bench Marking ، و هو العملية التي تقوم بها المنظمة للتطوير عن طريق مقارنة ملامح و مكونات منتجاتها مع غيرها من المنافسين في نفس النشاط، و استفادت المنظمات من هذا النظام بالسعي نحو اكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة و التعلم من المنظمات المنافسة و غير المنافسة.

خامسا - نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

قامت لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية بوضع نموذج شامل لتقييم الأداء، و أوصت المنظمات باختيار مؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها و احتياجاتها و الإستراتيجية التي تتبعها و ذلك طبقا للشكل التالي:

الشكل رقم (6.2): نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية لتقييم الأداء



المصدر: المرجع السابق، ص 52.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء في البنوك و العوامل المؤثرة فيها

يعد اختيار مؤشرات قياس الأداء و تركيبها من أهم مراحل عملية تقييم الأداء و ركيزة أساسية من ركائزها، ورغم أن مؤشرات الأداء في الصناعة بصفة عامة و الصناعة البنكية بصفة خاصة متعددة و ليس هناك اتفاق عام و محدد عليها سواء من حيث العدد أو الأهمية، و لكن نستطيع أن نميز أبرز ثلاث مؤشرات تكررت في دراسات العلاقة بين هيكل الصناعة و أداء المنشآت في الصناعة (الاقتصاد الصناعي) و هي: الربحية و الكفاءة و التقدم التقني.

المطلب الأول: الربحية في البنوك و العوامل المؤثرة فيها

يتزايد الاهتمام بالربحية من قبل كافة المنظمات و منها البنوك باعتبارها هدفا و مؤشرا في نفس الوقت لتقييم الأداء و وسيلة للتحكم في النتائج النهائية للمنظمات، و تحقيق الربح في حد ذاته كهدف يأتي في المقام الأول بالإضافة إلى مراعاة متطلبات السيولة و تفادي المخاطر - تحقيق الأمان-.

أولا- مفهوم الربحية

1- مفهوم الربح لغة: هو الكسب و الزيادة، و قد اصطلح علماء التفسير، مثل الإمام الرازي في " تفسير مفاتيح القيد " و الإمام الزمخشري في الكشاف على أن الربح هو الزيادة على رأس المال نتيجة تقليبه و إدارته¹.

اصطلاحا: تتعدد وجهات النظر حول مفهوم الربح في الأنظمة الاقتصادية و كذلك في المفهوم الإسلامي بالإضافة إلى الجدل القائم بين المحاسبين و الاقتصاديين²، فوفقا للمفهوم الإسلامي الربح " هو ثمرة المال فلا بد أن يكون على قدره كما لو كان بينهما شجرة فأثمرت أو شاة فأنتجت"³، و المراجعة مأخوذة من الربح و هي الزيادة، فقد عرفها بعض الفقهاء بأنها بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة ربح.

ويتفق مفهوم الربح في النظامين الاقتصادي و المحاسبي فيما يخص المقومات الرئيسة في مفهوم الربح المتمثلة في الفرق بين الإيرادات المرتبطة بالسلع و الخدمات المنتجة و النفقات المضحات بها مقابل الحصول على الإيرادات، ولكن يختلفان من حيث اختلاف المفهوم المحاسبي للتكاليف عن المفهوم الاقتصادي لها كما يلي :

$$\pi = TR - TC1$$

¹ - محمد محمود العجلوني ، مرجع سابق، ص 55.

² - مصطفى عبد السلام مسعود، مرجع سابق، ص 95.

³ - المرجع السابق، ص 59.

الربح المحاسبي = الإيرادات الكلية - التكاليف الصريحة

$$\pi = TR - TC1 - TC2$$

الربح الاقتصادي = الإيرادات الكلية - التكاليف الصريحة - التكاليف الضمنية

ويعتبر الربح الاقتصادي أكثر تعبيراً عن أداء المؤسسة من الربح المحاسبي¹، فالتكاليف الصريحة تمثل التكاليف التي تتحملها المؤسسة مقابل الحصول على عناصر الإنتاج، أما التكاليف الضمنية فهي التي لا تتحملها المؤسسة بشكل صريح وواضح ومباشر، ولكنها من وجهة اقتصادية تضاف إلى التكاليف الصريحة لأنه تم التضحية بها².

و من خلال المفاهيم السابقة نلاحظ الربح الصافي هو عبارة عن الدخل الإجمالي أو الإيراد، مطروح منه تكلفة المبيعات و كافة النفقات الأخرى المتعلقة بنفس الإيرادات خلال الفترة المالية، أو هو الزيادة الصافية في حقوق أصحاب المشروع الناشئة عن عمليات المشروع الإيرادية.

$$\pi = TR - TC$$



$$\text{الربح} = \text{الإيرادات الكلية} - \text{التكاليف الكلية}$$

2- الفرق بين الربح و الربحية (مؤشر الربحية): إن الربح كقيمة مطلقة ليس له أهمية كمؤشر أداء إلا بمقدار ما يكون منسوب إلى متغير يعبر عن حجم نشاط المنشأة أو الموارد المتاحة لها، حتى يعكس العائد من كل وحدة من وحدات هذا النشاط أو الموارد، و يسمى هذا المؤشر "معدل الربحية" أو اختصاراً "الربحية"، و من أبرز مقاييسها³:

- نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمنشأة؛

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة رأس المال أو إلى قيمة الأسهم؛

- نسبة الربح إلى إجمالي قيمة المبيعات (أو الإيراد الكلي).

و بمقارنة المقاييس المذكورة نجد أن المقاييسين الأول و الثاني يعدان الأوسع تعبيراً عن حجم المنشأة، إلا أنه يعيها اختلاف طرق حساب قيمة الأصول و رأس المال و معدلات إهلاك رأس المال بين المنشآت، و احتمال تغير هذه الطرق، مما يجعل المقارنة بين معدلات الربحية عبر السنوات المختلفة مشوباً بعدم الدقة.

أما المقياس الأخير فيعتبر المفضل في الدراسات حول العلاقة بين هيكل الصناعة و أداء المنشآت و يدعى **بمماس السعر التكلفة** أو أحياناً **بمماس الربحية** لأن إجمالي قيمة المبيعات (أو الإيراد الكلي) يعكس حجم النشاط

¹ - أحمد سعيد بلخرمة، مرجع سابق، ص 211-214.

² - سايحي الخامسة، مرجع سابق، ص 58.

³ - أحمد سعيد بلخرمة، مرجع سابق، ص 211.

الذي تقوم به المنشأة من خلال حجم الإنتاج، و ظروف السوق الذي تعمل في ظلّه و انعكاس ذلك على سلوك المنشآت من خلال سعر التكلفة، حيث أن قيمة المبيعات تساوي سعر السلعة مضروباً في كمية الإنتاج و عليه يمكن القول أن: الربح مقدار مطلق (يمثل الفرق بين الإيراد الكلي من حجم إنتاج معين و التكلفة الكلية لهذا الحجم).

الربح عند حجم معين من الإنتاج = حجم الإنتاج . (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة).

$$\Pi = Q.P - Q.TM = Q.(P - TM)$$

و الربحية تمثل العائد من كل وحدة من وحدات النشاط أو الموارد: $\frac{Q.(P - TM)}{Q.P} = \frac{\text{الربح}}{\text{قيمة المبيعات}} = \text{معدل الربحية}$

و من خلال مقياس هامش الربحية (نسبة الربح إلى إجمالي المبيعات) نستنتج معلومتين أساسيتين عن المنشأة و هما¹:

- في حالة تساوي تكاليف الإنتاج بين المنشآت في الصناعة، فإن المقياس يعكس اختلاف درجات السيطرة التي تستحوذ عليها المنشأة ممثلة بدرجة أساسية في مرونة الطلب السعرية على سلعتها، و تنعكس على المدى الذي تستطيع فيه أن تغير المنشأة من سعرها لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها (أكبر ربح، أكبر مبيعات، أكبر معدل نمو...)؛

- في حالة تشابه مستويات الطلب بين المنشآت (أي تشابه مرونة الطلب و بالتالي أشكال منحنيات الطلب) فإن المقياس يعكس اختلاف مستويات الكفاءة الإنتاجية بين المنشآت متمثلة بدرجة رئيسية في التكلفة المتوسطة للإنتاج.

ثانياً- **مقاييس الربحية** : تقاس ربحية البنك عن طريق علاقة الأرباح بالاستثمارات، و المقصود بالاستثمارات هنا مجموع الأصول و حقوق الملكية و رأس المال المستخدم و " نسب الربحية تركز على العلاقة ما بين الربح الناتج عن المشروع و توظيف و إدارة الموارد به"²، و تتم عملية تقييم الربحية في البنوك أساساً على استعمال نموذجين رئيسيين هما نموذج **DUPONT** و نموذج **EVA** كما يلي:

1- نموذج Dupont: يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية من أشهر المؤشرات التي يمكن أن تقيس الربحية داخل البنك، حيث أعطى نموذج « **Dupont system** » شكل العلاقة بين المكونات، و حسب هذا النموذج فإن العائد على حقوق الملكية (**ROE**) يختلف عن العائد على الأصول (**ROA**) بسبب تأثير الرافعة المالية، كما أن العائد على الأصول يمكن قياسه بواسطة مؤشرين أساسيين هما هامش الربح (**PM**) و منفعة الأصول (**AU**) كما يلي:

¹ - المرجع السابق، ص 212.

² - مصطفى عبد السلام مسعود، مرجع سابق، ص 185.

الجدول رقم (1.2): مقاييس الربحية وفق نموذج Dupont

| المقياس | العلاقة | التفسير |
|--|--|--|
| معدل العائد على الأصول ROA = نسبة الربح إلى قيمة الأصول الكلية للمنشأة = معدل العائد إلى إجمالي الموجودات | صافي الربح بعد الضرائب إجمالي الموجودات = هامش الربح × منفعة الأصول UA × PM = الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات × إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول | يقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الموجودات من صافي الربح السنوي بعد الضرائب، و زيادة هذا المعدل تعني زيادة الغلة الصافية التي تحققها أصول البنك ويكون بسبب أن البنك أكثر كفاءة في التحكم و مراقبة التكاليف و هو ما يعكسه هامش الربح المرتفع، أو باستخدام أفضل للأصول و هو ما يعكسه منفعة الأصول أو إنتاجية الأصول أو التحسين في كليهما. |
| معدل العائد على حق الملكية ROE | صافي الأرباح الفوائد و الضرائب حق الملكية الرافعة المالية × معدل العائد على الأصول ROA | يوضح المعدل ما تحققه كل وحدة من حقوق الملكية في صافي الأرباح (العائد) التي حققها البنك، و هو من أهم مؤشرات قياس كفاءة استخدام الأموال و يعمل البنك دائما على زيادته بما يتماشى و حجم الأخطار التي يتحملها مساهمو البنك. |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: - أحمد سعيد بلخرمة، مرجع سابق، ص 211؛

- محمد جموعي قريشي، مرجع سابق، ص 91؛

- محمد محمود يوسف، مرجع سابق، ص 40-45.

2- العلاقة التي تربط بين معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) و معدل العائد على الأصول (ROA):

من خلال ملاحظة الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة بين ROE و ROA و التي تتمثل في:

$$ROE = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{حقوق الملكية}} \times \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الأصول}} = EM \times PM \times UA = EM \times ROA$$

و يعتبر معدل العائد على حقوق الملكية من بين أشهر المؤشرات التي يمكن أن تقيس الربحية داخل المصرف حيث أعطى نموذج دييون « Dupont system » شكل العلاقة بين المكونات، و حسب هذا

النموذج فإن العائد على حقوق الملكية (**ROE**) يختلف عن العائد على الأصول (**ROA**) بسبب تأثير الرافعة المالية **EM** (مضاعف حقوق الملكية)، كما أن العائد على الأصول يمكن قياسه بواسطة مؤشرين أساسيين هما هامش الربح (**PM**) ومنفعة الأصول (**AU**)¹، و بالتالي هذه الصيغة تفسر الأداء بشكل أفضل فإذا حققت مؤسسة ما عائد على حقوق الملكية مرتفع أو منخفض فإنه بسبب العائد على الأصول أو الرافعة أو لكليهما، فإذا كان السبب في ارتفاع **ROE** يعود إلى الرافعة المالية **EM** فإن المحللين و المساهمين يتعرفون إلى مستوى الخطر الذي يتطلبه ذلك المستوى من العائد و الأداء، و بالمقابل إذا تحقق العائد على حقوق الملكية المرتفع من خلال إدارة ممتازة للأصول (محصلة للكفاءة والإنتاجية) ستكون في هذه الحالة رسالة أخرى للمساهمين عن إدارة المؤسسة².

3- نموذج القيمة المضافة (EVA): تم اعتماده كمؤشر جديد لقياس أداء المصارف كبديل عن مؤشر **ROE** بعدما تبين وجود بعض النقائص في نموذج العائد على حقوق الملكية في تقييم الأداء، حيث وفر مؤشر **EVA** مفاهيم جديدة تتعلق بإدارة المخاطر و الربحية، و تقاس القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية³:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح العامل الصافي بعد الضريبة} - (\text{رأس المال} \times \text{تكلفة رأس المال})$$

حيث يمثل الربح العامل الصافي بعد الضريبة معيار للأرباح الاقتصادية. بينما يمثل رأس المال: القيمة الدفترية لجميع عناصر رأس المال و المتمثلة في حقوق المساهمين، مخصصات خسائر القروض، أية أرصدة ضريبية مؤجلة أخرى و الشهرة المستهلكة.

و توجد مجموعة أخرى من المقاييس أو النسب المستخدمة في قياس الربحية في البنوك نوجزها في الملحق رقم (1).

ثالثاً- العوامل المؤثرة في ربحية البنوك⁴

1- حجم الأصول السائلة: زيادة السيولة بالبنك يعتبر نوع من التهديد لأعماله إذ يعني ذلك التضحية و الضياع لأرباح كان من المحتمل تحقيقها لو تم توظيف الأموال السائلة الزائدة عن متطلبات السيولة، بل و أكثر من ذلك قد يتحمل البنك فوائد لهذه الأموال بالرغم من عدم توظيفها، كما أن نقص أو احتفاظ البنك بمستوى أقل من المطلوب

¹ - محمد جموعي قريشي، مرجع سابق، ص 91.

² - Frederic Mishkim , **Monnaie, Banque et marchés financiers**, Pearson, France, 2010, P 315 .

³ - محمد جموعي قريشي، مرجع سابق، ص 92.

⁴ - مصطفى عبد السلام مسعود، مرجع سابق، ص 156-159 .

من السيولة في شكل أصول سائلة قد يؤدي بالبنك إلى الاقتراض من البنوك و الذي له تكلفة دون شك، و عليه فإن:

الاحتفاظ بسيولة أقل أو أعلى من اللازم تكون له نتائج سلبية على الربحية.

2- حجم و تركيبة الأصول المربحة أو الإيرادية: وهي كافة الأصول ذات العائد و في مقدمتها القروض بأنواعها، الاستثمارات بأنواعها القصيرة و المتوسطة و طويلة الأجل، و يعد الائتمان المصرفي أكثر مجالات التوظيف جاذبية للبنوك نظرا لارتفاع عوائده، غير أنه من الممكن أن تتكبد البنوك خسائر من وراء هذا النشاط والمتمثلة في عدم قدرة الأطراف المدينة على السداد، و يختلف العائد من وراء توظيف هذه الأموال بحسب حجم الأموال المتاحة للتوظيف و الاستثمار، آجالها خاصة الودائع الآجلة والادخارية، التغيرات في أسعار الفائدة، الوضع الاقتصادي الذي له تأثير كبير على الطلب على هذه الأموال بالإضافة إلى العمولات المقبوضة أو عائد الخدمات المصرفية.

3- حجم و تركيبة مصادر الأموال الخارجية: لغرض توظيفها و إقراضها، و تتحمل تبعاً لذلك تكلفة تتمثل في الفوائد المدينة التي تعتبر من أهم بنود النفقات في البنوك، و تتأثر هذه التكلفة بتشكيلة و حجم و كذلك سعر الفائدة عليها، و باعتبار أن هذه التكلفة تمثل جزء من معادلة تحديد الربح، فإن زيادتها أو نقصها يكون له تأثير على الربحية.

4- تكلفة إدارة الأموال و تقديم الخدمات: و تتمثل أهمها في الرواتب و الأجور إضافة إلى العلاوات و المدفوعات الأخرى، و مصاريف الإهلاك الخاصة بالأصول الثابتة (مباني، سيارات...).

5- حقوق الملكية (مصادر الأموال الداخلية): تتكون هذه المصادر من رأس المال و الأرباح المحتجزة تحت أي تسمية، فزيادة حجم حقوق الملكية يؤثر في الربحية، على اعتبار أن هذه الزيادة تشكل زيادة في مصدر التمويل و التي يمكن توظيفها في شكل أصول مربحة تؤدي في النهاية إلى زيادة إيرادات البنك، و من ثم زيادة أرباحه.

المطلب الثاني: الكفاءة في البنوك

تعتبر الكفاءة المؤشر الثاني من مؤشرات قياس الأداء في المنظمة، و تلعب دوراً هاماً في التأثير على معظم أبعاد هيكل الصناعة (التركيز الصناعي، عوائد الدخول، التمييز في المنتجات) كما أنها تتأثر بها بشكل كبير.

أولاً- أنواع الكفاءة : يمكن تقسيم الكفاءة وفق مستويات التحليل الاقتصادي إلى ثلاثة أنواع رئيسة و هي: الكفاءة الاقتصادية أو الإنتاجية أو التشغيلية للمؤسسة، الكفاءة الهيكلية للصناعة، كفاءة تخصيص الموارد للاقتصاد ككل و يمكن عرضها باختصار فيما يلي¹:

1- الكفاءة التشغيلية (الإنتاجية أو الاقتصادية) للمؤسسة: تتضمن العملية الإنتاجية أو التشغيلية جانبيين: الجانب الأول تقني يتمثل في كمية المخرجات الناتجة عن استخدام كمية من المدخلات، و الجانب الثاني تكاليفي يتمثل في أسعار المدخلات، و عليه فالكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية و الكفاءة السعرية أو ما يعرف بـ كفاءة التكلفة و يمكن القول أن:

أ- الكفاءة التقنية هي " إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة استخدام كمية معينة من المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة".

ب- الكفاءة السعرية هي " إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج".

و يتبين من خلال ما سبق أن عدم الكفاءة بنوعها (التقنية أو السعرية) يترتب عليه زيادة في التكلفة و بالتالي سعر المنتجات في الأسواق مما ينعكس سلبا على القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المحلية و الخارجية، بالإضافة إلى انخفاض رفاهية المستهلكين.

2- الكفاءة الهيكلية للصناعة: يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية عن الكفاءة التقنية للصناعة، و قد قدمه فارل (Farrell) سنة 1957م و طوره كلا من فورساند و هجالمارسون (Forsund & Hjalmarsson) في دراستيهما سنتي 1974 م و 1978م، و تهدف إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة و تحسينها بالاعتماد على أفضل مؤسساتها، و قد أثمرت دراستهما على نوعين أو مقياسين للكفاءة الهيكلية للصناعة هما:

أ- الكفاءة الهيكلية التقنية (Structural Technical Efficiency): تقيس مستوى الادخار في المدخلات.

ب- الكفاءة الهيكلية للحجم (Structural Scale Efficiency): و تقيس مستوى الزيادة في الإنتاج و ذلك بالنسبة للمؤسسة و للصناعة.

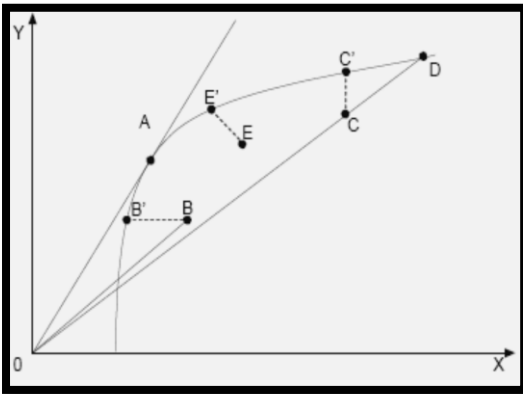
¹ - شوقي بوقرة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية - دراسة تطبيقية مقارنة - أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010/2011، ص 45-47.

3- كفاءة تخصيص الموارد للاقتصاد ككل: يهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس خسارة الرفاهية الاجتماعية

للمجتمع الناتجة عن عدم استخدام أو تخصيص الموارد بشكل أمثل.

ثانيا- قياس الكفاءة البنكية

استخدمت العديد من الطرق لقياس الكفاءة و التي يمكن دمجها في 5 تقنيات مختلفة قام بإحصائها Humphrey et Berger ، إلا أن طريقة تحليل المعطيات المغلفة DEA الأكثر استعمالا قدمت من طرف (Charnes & Al) سنة 1978، معتمدين في ذلك على عمل Farrell سنة 1957، وطورها Banker & Al سنة 1984، و حسب هذه الطريقة فإنه يتم اعتبار مؤشرات الكفاءة لأحسن البنوك من حيث الكفاءة على أنها بمثابة غلاف أو مرجع يتم الاعتماد عليه في تقييم كفاءة البنوك الأخرى، و بالتالي فإن قياس الكفاءة لأي بنك من هاته المجموعة يتم بقياس الفارق بين كفاءة البنك المعني و كفاءة البنوك الأخرى المشكلة لغلاف الكفاءة و كلما كان الفارق صغيرا كلما دل ذلك على كفاءة أكبر للبنك المعني.



فإذا كان لدينا مثلا بيانات الإنتاج لمجموعة من البنوك و التي يمكن تمثيلها في الشكل المقابل، حيث يمثل مستوى الإنتاج Y المسجل عند استعمال X من المدخلات ، و باستعمال أساليب البرمجة الخطية يمكن تعيين النقط A, B, C, E, D التي تمثل أكبر قيمة من المخرجات ملاحظة عند مستوى معين من المدخلات، و التي تشكل من خلال الربط بينها غلاف الكفاءة داخل هاته المجموعة من

البنوك، و بالرجوع إلى الشكل فإن البنوك التي تحقق مستوى من الإنتاج عند النقط A, D تعتبر بنوك ذات كفاءة عالية، بينما البنوك التي تنتج مستوى من الإنتاج عند النقط C, E, B تعتبر بنوك غير كفأة، و يتطلب الأمر منها العمل على تعديل عمليات الإنتاج الخاصة بها، حتى تتحول إلى مراكز أخرى هي B', C', E' تكون فيها أكثر كفاءة¹.

ثالثا- العلاقة بين مؤشر الربحية و مؤشر الكفاءة

¹ - بوسنة محمد رضا، مرجع سابق، ص 24.

إن مستوى الربحية في المؤسسة يتأثر بمستوى كفاءتها لأنه إذا تمكنت المؤسسة من رفع كفاءتها و خفض تكلفتها المتوسطة فإن معدل الربحية يرتفع، و بالتالي فإن الكثير من المؤسسات تعتمد على معدل الربحية لقياس كفاءتها و لكن هذا المؤشر لا يكون مقياسا سليما للكفاءة في كل الحالات و ذلك للأسباب الآتية¹:

1- يمكن أن يكون ارتفاع معدل الربحية في المؤسسة راجع إلى تمتعها بوضع احتكاري في السوق يمكنها من رفع سعر السلعة و هذا لن يكون دليلا على ارتفاع كفاءتها؛

2- قد يكون ارتفاع معدل الربحية في بعض المؤسسات الصناعية بسبب الحماية الجمركية التي تتمتع بها، حيث تقوم الحكومة بفرض رسوم جمركية مرتفعة على السلع المستوردة المماثلة للإنتاج المحلي و بالتالي لا يواجه المنتج المحلي منافسة ويتمكن من رفع السعر و تحقيق معدل ربح مرتفع؛

3- قد يكون معدل الربح المرتفع في بعض المؤسسات بسبب منح الحكومة دعم أو إعانات في بعض مجالات الإنتاج وهذا يرفع معدل الربحية في المؤسسات و هذا لا يدل على ارتفاع كفاءتها.

مع كل هذه الأسباب فإن معدل الربحية في المؤسسة يكون سليم إذا كان ارتفاعه راجع إلى انخفاض التكلفة المتوسطة للوحدة المنتجة، أو راجع لتمييز صناعة السلعة المنتجة و ارتفاع جودتها.

رابعا- أهمية الكفاءة في الصناعة³

1- تؤثر الكفاءة الإنتاجية على رفاهية المستهلكين بصورة خاصة و رفاهية أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة عندما تسيطر على سوق الصناعة الأجواء الاحتكارية؛

2- يرتبط المستوى المنخفض من الكفاءة الإنتاجية خاصة في الأسواق الاحتكارية بوجود فائض في الطاقة الإنتاجية في الصناعة؛

3- يتأثر مستوى ربحية المنشأة بدرجة كفاءتها الإنتاجية التي مع سعر السلعة في السوق تحددان هامش الربحية للمنشأة، وفي ظل أسواق تنافسية قد تكون الكفاءة الإنتاجية هي العامل الحاسم لبقاء المنشأة في الصناعة؛

¹ - بن الطاهر علي، هيكل السوق و ربحية القطاع - دراسة حالة القطاع المصرفي الجزائري - ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد حبيصر، بسكرة، الجزائر، 2010/ 2011، ص ص41-42.

³ - أحمد سعيد بلخرمة، مرجع سابق، ص ص 228-229.

4- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنشآت في الصناعة على درجة منافستها في السوق المحلي أمام المنتجات المستوردة، بحيث تتمكن هذه المنشآت من البيع بسعر منافس للمنتجات المستوردة حتى دون وجود حماية جمركية، كذلك فإن مدى هذه الحماية و إستمراريتها في بعض الدول مرتبط بمسوى الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المنشآت في الصناعة؛

5- يؤثر مستوى الكفاءة الإنتاجية في مدى قدرة المنتجات المحلية على المنافسة في الأسواق الخارجية، من خلال المجال الذي توفره الكفاءة الإنتاجية للمنشآت في تخفيض أسعارها لتعزيز قدراتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

المطلب الثالث: التقدم التقني في البنوك و العوامل المؤثرة فيه

تعتمد الرفاهية الاقتصادية في المجتمع في الأجل الطويل على التحسين الكمي و الكيفي للسلع و الخدمات التي تنتجها الصناعة، فتطبيق المنتجات و العمليات الجديدة الأفضل في الصناعة من شأنها أن تسهم إسهاما هائلا في التنمية الاقتصادية، و مثل هذا التقدم الذي يعد أحد المؤشرات الهامة للنمو الصناعي و كأحد أهداف التخطيط الاقتصادي.

أولا - مفهوم التقدم التقني

التقدم التقني أو (التطور التقني) يأخذ غالبا شكل تقنيات جديدة في الإنتاج (سلع موجودة أصلا) عن طريق تنظيم جديد في التسويق و الإدارة، كما يستطيع أيضا تعيين ظهور منتجات جديدة بسرعة تستخدم اليوم، لكن لم تكن موجودة و مستخدمة من قبل، فالتقدم التقني يحدث التغيير في وظيفة الإنتاج المتضمنة لعنصري العمل و رأس المال¹، وللتوضيح أكثر يمكننا إجراء العديد من التمييزات المفيدة في دراستنا للتقدم التقني² و هي:

1- التمييز الأول: أو التمييز الأساسي يكون بين تطورات العملية الإنتاجية و تطورات المنتج.

أ- تطورات العملية الإنتاجية: تتضمن تقديم عمليات أو تقنية جديدة تكون مجسدة في المعدات الجديدة في الإنتاج و مثل هذه التطورات تخفض التكاليف الحقيقية لإنتاج السلع، كما أنها قد تدفع بتغييرات في طبيعة السلعة.

¹ - Edwin Mans field, **Economie managériale, (théorie et applications)**, traduction et adaptation de la 4^e édition américaine par bruno jérone, 1 édition , p 282.

² - روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص 239-240.

ب- تطويرات المنتج: و التي تكون مرتبطة مباشرة بالتغيرات في طبيعة المنتجات المعروضة للبيع .

2- التمييز الثاني: يكون بين مراحل التقدم التقني و التي تنقسم إلى:

المرحلة الأولى في تطوير المنتج أو العملية الإنتاجية هي الاختراع (invention)، عندما يتم تطوير فكرة جديدة و احتمال إنتاج نموذج أولي منها (prototype) و في بعض الظروف قد تشمل هذه المرحلة على بعض الأبحاث الأساسية حول مبدأ علمي جديد، إلى جانب تطوير فكرة بهدف تطبيقها تجارياً، تأتي مرحلة التجديد (الابتكار innovation)، و تقوم فيها المنشأة بمزيد من التحسينات و تطوير المنتج لإطلاقه تجارياً، و في هذه المرحلة يدمج التطور التقني مع الخبرات التسويقية و الإدارية التنظيمية حيث تجاهد المنشأة من أجل إخراج منتج جديد وناجح، و ذروة هذه الجهود تأتي مع تقديم المنتج إلى السوق بواسطة المنشأة المحددة.

و أخيراً يتبين للمنشآت الأخرى التجديد فتتبنى هي الأخرى أو تقلد المنتج أو العملية موضع الاعتبار، فيتم الانتشار diffusion، و من وجهة نظر الرفاهية الاقتصادية من الواضح أهمية تشجيع جميع مراحل التقدم التقني.

ثانياً- مقاييس التطور التقني

1- براءات الاختراع: يستخدم عدد البراءات المسجلة في سنة معينة في الاقتصاد ككل أو من قبل المنشآت في الصناعة كأحد أهم مقاييس التطور التقني في الصناعة و الاقتصاد، و تعتبر براءات الاختراع منحة رسمية تعطي المخترع حق استغلال منافع اختراعه و تعطيه الحق في الحماية القانونية لمدة معينة ضد استغلال غيره لهذه المنافع، و يهدف نظام براءات الاختراع إلى تشجيع حركة الاختراع و الابتكار¹.

2- الابتكارات: يمكن القول أن الابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى إيصال سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة جديدة للإنتاج في السوق، و غالباً ما يكون النشاط الابتكاري هو المحصلة التطبيقية لأنشطة تقنية سابقة من أهمها البحث و التطوير فعندما تتحول نتائج هذه الأنشطة إلى طريقة جديدة للإنتاج تبدأ أهمية استغلالها للصناعة في البروز نستطيع أن نقول آنذاك أن تطورا تقنيا قد حدث.

و يمكن اعتبار إنتاجية العمل كمقاربة لقياس التقدم التقني كما يلي²:

¹ - المرجع السابق، ص 236.

² - ساجي الخامسة، مرجع سابق، ص 64.

$$PL = \frac{Q}{N}$$

إنتاجية العمل = $\frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد العمال}}$ و يمكن كتابتها بالصيغة التالية:

ثالثاً- العوامل المؤثرة في معدل التقدم التقني

1- هيكل الصناعة: نميز رأيين فيما يخص طبيعة العلاقة بين هيكل الصناعة و التطور التقني هما¹:

أ- الرأي الأول (المنافسة حافز على الاختراع و بالتالي التقدم التقني): و يرى اقتصاديون مثل مانسفيلد (Edwin Mansfield) و شيرور (F Sherer) و أورو (1962) أن ظروف المنافسة قد تجبر المنشآت التي لا تستطيع تطوير منتجاتها على الخروج من الصناعة، فالمنشآت التي تعيش في ظل سوق إحتكارية ليست مضطرة إلى مواجهة المنافسة حيث أنها تستطيع أن تحقق أرباحاً عالية، و من ثم فإنه ليس لديها الحافز للتوسع في مشاريع البحث و التطوير و الابتكار التي تكتنفها إنفاقات مالية باهظة و التعرض لمخاطر الفشل في البحوث.

ب- الرأي الثاني (الاحتكار حافز على الاختراع و بالتالي التقدم التقني): و في الاتجاه الآخر يرى اقتصاديون مثل جوزيف شومبيتر (J Schumpeter) و جالبرث (J K Galbraith) بأن الدرجة المرتفعة من التركيز في الصناعة و حد أدنى من المنشآت و نوعاً من السلطة الاحتكارية في سوق منتجات الصناعة كلها عوامل مساعدة على التطور التقني، حيث توفر لهم الميزة الاحتكارية لهم الحماية الكافية للإقدام على المخاطرة و التجربة و الخطأ المرتبطة ببرامج البحث و التطوير، و يرى ديمستز (1969) بأن الاحتكار لا يولد عوائق إضافية للاختراع و قد يؤدي فعلاً إلى المزيد من الاختراعات، هذا بالإضافة إلى العناصر التالية²:

2- حجم الموارد المالية المتاحة للإنفاق على البحث و التطور التقني.

3- التقنية و التطور التكنولوجي السائد في المجتمع.

4- معدل العائد المتوقع من الإنفاق على أنشطة البحث و التطوير.

المطلب الرابع: مؤشرات أخرى لقياس الأداء

¹ - راجع: _ أحمد سعيد بلخزمة، مرجع سابق، ص ص 230-231؛

_ روجر كلارك، مرجع سابق، ص ص 249-257.

² - أحمد سعيد بلخزمة، مرجع سابق، ص 234.

أولاً- الإنتاجية (**Productivity**) : من الاعتقادات الخاطئة أن مفهوم الإنتاجية يرتبط بالإنتاج فقط، إلا أنه كمفهوم يستخدم في كل أنواع المنظمات الربحية و غير الربحية، الإنتاجية و الخدمية¹.

1-تعريف الإنتاجية: توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها فيما يلي:

أ- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد: و هذا ما ينطبق على الكفاءة، فالإنتاجية هي مقياس و مؤشر للكفاءة.

ب- الإنتاجية تشمل كل من الكفاءة و الفعالية معا: و يمكن أن نعبّر عنها

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الموارد المستخدمة}} + \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

بالمعادلة التالية²:

2-قياس الإنتاجية: و يتم قياس الإنتاجية وفق ثلاث صيغ³:

أ- الإنتاجية الكلية للمنظمة: و تقيس كفاءة و فعالية عناصر الإنتاج مجتمعة، فالإنتاجية الكلية تظهر في شكل دالة (production function) بين كمية الإنتاج والعوامل المستخدمة في العملية الإنتاجية، والتعبير الرياضي لدالة الإنتاج هو كالتالي * $Q = PTF \cdot f(K, L, T, O \dots)$ ، و يعبر عن الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج بالعلاقة:

$$PTF = \frac{Q}{f(K, L, T, O \dots)} \iff \frac{\text{المخرجات الكلية (الإنتاج)}}{\text{المدخلات الكلية (كمية كل عناصر الإنتاج)}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

ب- الإنتاجية الجزئية: التي تقيس مدى كفاءة و فعالية عنصر معين من عناصر الإنتاج (رأس المال، العمل، الأرض)

$$\frac{\text{المخرجات الكلية}}{\text{كمية عنصر واحد أو أكثر من عناصر الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

بالعلاقة التالية:

$$Pk = \frac{Q}{K} \iff \frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

و يمكن أن نطبق الإنتاجية الجزئية على عنصر رأس المال بالعلاقة: إنتاجية رأس المال

¹ - الصالح جيلح، مرجع سابق، ص ص 131-133.

² - المرجع السابق، ص 133.

³ - علاء فرحان طالب و فاضل راضي الغزالي، مرجع سابق، ص 33.

* حيث أن Q تمثل كمية الإنتاج، PTF الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج، K رأس المال، L العمل، T الأرض، O التنظيم.

المخرجات الكلية
بعض عناصر المدخلات

ج- إنتاجية متعددة العوامل: و تقاس بالعلاقة:

وتيرة نمو الإنتاج = $\frac{dQ}{Q} = \frac{Q_t - Q_{t-1}}{Q_{t-1}}$ حيث dQ : قيمة التغير في الإنتاجية، Q : قيمة الإنتاجية،

Q_t : قيمة الإنتاجية في الفترة t ، Q_{t-1} : قيمة الإنتاجية في الفترة $t-1$.

ثانيا- الحصة السوقية: هي عبارة عن مبيعات المنظمة لمنتج ما مقارنة بأكبر المنافسين في سوق الصناعة و يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع مبيعات الصناعة ككل (صناعة السلعة نفسها)، و التي تبرهن على مدى سيطرة المؤسسة على السوق الذي تنشط فيه و تعد من أهم المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية و يعبر عنها بالعلاقة التالية²:

$$PM = \frac{TRI}{TR}$$

↔

الحصة السوقية = $\frac{\text{مبيعات (رقم أعمال المؤسسة)}}{\text{مبيعات (رقم أعمال) القطاع أو السوق}}$

المبحث الثالث: اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية كإستراتيجية لتمييز الخدمات البنكية

يعتبر التوجه الإستراتيجي للبنوك التقليدية التي دخلت مجال الصناعة المصرفية الإسلامية من خلال اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية إستراتيجية تمييز المنتجات و الخدمات التي تقوم بعرضها، و تسعى من خلالها إلى كسب أكبر حصة سوقية ممكنة في ظل احتدام المنافسة في السوق البنكية، و للتوضيح أكثر نسعى من خلال هذا المبحث إلى التعرف على هذه الإستراتيجية إضافة إلى مختلف الأساليب و الطرق التي تطبقها البنوك لتجسيد هذه الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية

أولاً- مفهوم الإستراتيجية

لغة: كلمة إستراتيجية مشتقة من الكلمة الإغريقية Strategos و هي مقسمة إلى شقين: stratos و تعني (army) الجيش، الشق الثاني (agein) و معناها (ToLead) القيادة، و بالتالي فكلمة إستراتيجية تعني قيادة الجيش¹.
اصطلاحاً: تعددت اتجاهاتها و أفكار الباحثين بسبب حداثة المفهوم و سرعة تطوره، و بالتالي تعدد الزوايا التي وصفت الإستراتيجية، فالتوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تعطي الصورة الشمولية للمفهوم وهي¹:

²- المرجع السابق، ص ص 136-137.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص30.

– التخطيط و العملية التخطيطية: و ما يرتبط بها من ممارسات و أنشطة متعددة، و في هذا السياق عرّف Chandler (1962) الإستراتيجية بأنها: «تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف»²؛

– التعلم و الفكر الاستراتيجي: و ما يشتق منه من قرارات إبداعية و التعامل مع الأهداف بذكاء و حذق لصناعة القرارات المهمة و الإستراتيجية في المنظمة لذلك عرّفها Mckiernan (1997) بأنها «مجملة القرارات التي تنصب على إيجاد توافق بين متطلبات و فرص البيئة الخارجية مع محددات و قوة الوضع الداخلي للمنظمة»³؛

– التمرکز في الأسواق و البيئات الخاصة بالعمل: و ما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة و عوامل النجاح فيها، لذا عرّفها أحد رواد الاستراتيجيات التنافسية (Porter) «الإستراتيجية هي بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما تكون» كما يؤكد على «ضرورة إيجاد الملاءة بين أنشطة المنظمة أيضاً حيث يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالمنتجات أو بمجملة الأنشطة المترابطة»⁴؛

– التركيز على الموارد و أساليب تخصيصها على الأنشطة و الأعمال المختلفة: و ما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة، بما يحقق مركز تناسب بعض الأخرى الدخول في الصناعة أو تهديدها.

و قد سعى (Mintz berg) سنة (1987) إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من آراء الباحثين ليصل في النهاية إلى ما يعرف بـ (Five Ps For Strategy)، فالإستراتيجية عبارة عن خطة موضوعية تحدد سياقات و سبل التصرف، و مناورة يقصد منها التعامل و خداع المنافس و الالتفاف حولهم، النموذج المتناغم الأجزاء الوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة و منظور بعض القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقتها الصحيحة⁵، و في مجال الصناعة البنكية فإن الإستراتيجية المالية تمثل المصدر و الأهداف التي ينبغي على المنشأة المالية اعتمادها لتحقيق أهدافها و غاياتها.

ثانياً- مستويات الإستراتيجية

إن وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الأعمال يتوقف على حجم المنظمة، و طبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها، و كذلك الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها الإدارة العليا، و قد اتفق أغلب الباحثين على المستويات الثلاث للإستراتيجية في أغلب منظمات الأعمال في العالم الصناعي، و يمكن توضيحها فيما يلي:

¹ - المرجع السابق، ص 30-31.

² - خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر-، عمان، الأردن، 2007، ص 167.

³ - طاهر محسن منصورالغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، مرجع سابق، ص 32.

⁴ - خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 168.

⁵ - المرجع السابق، ص 167-168.

الجدول رقم (2.2): مستويات الإستراتيجية في المنظمة

| المستوى | مسؤولية تطوير الإستراتيجية | العناصر الأساسية |
|--------------------------|---|---|
| إستراتيجية المنظمة | الإدارة العليا للمنظمة (مجلس الإدارة + المدير العام وفريقه) | - هيكله الأعمال الكلية و إدارتها؛ -تنسيق الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال لغرض بناء ميزات تنافسية للمنظمة؛ - الرقابة على نمط توزيع الموارد على وحدات الأعمال. |
| إستراتيجية وحدات الأعمال | رئيس وحدة الأعمال و فريقه بالتنسيق مع الإدارة العليا | - اختيار كيفية المنافسة، و نوع الميزة التنافسية المراد بناؤها؛ - تطوير الردود المناسبة على الظروف الصناعية / التنافسية المتغيرة؛ - تنسيق الأدوار الإستراتيجية والرقابة على نمط توزيع الموارد. |
| الإستراتيجيات الوظيفية | رؤساء المحلات الوظيفية المختلفة و مساعديهم، بالتنسيق مع إدارة وحدات الأعمال | - تطوير الخطط الوظيفية و رفع الإنتاجية لغرض دعم و مساندة إستراتيجية وحدة الأعمال التابعة لها؛ - تنفيذ المتطلبات اليومية لدعم المجال الوظيفي و زيادة قدرته على الأداء. |

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص47. و تجدر الإشارة إلى ضرورة إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض وضع إستراتيجيات المنظمة، و أن لا تكون هذه الإستراتيجيات مجرد جمع شكلي خال من التجانس و التناسق.

ثالثاً- الإستراتيجيات العامة للتنافس في البنوك

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها ، تلجأ البنوك إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس حيث تهدف من خلالها إلى الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، هذه الأخيرة و حسب نظرية Porter * تكمن في التسيير الجيد لأنشطة المنظمة باعتبار أن أداء المنظمة مرتبط بمحيطها الخارجي و مواردها، و بالتالي المنظمات الموجودة في نفس القطاع الصناعي غير مختلفة في مواردها القابلة للبيع و الشراء في الأسواق، و على هذا الأساس حدد Porter ثلاث إستراتيجيات عامة للتنافس و التي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (7.2) : الإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter

السوق المستهدفة التمييز المدرك وضعية المنشأة تمييز

* **Michael Porter** بروفيسور إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة "هارفرد"، له الفضل في تطوير عدة نماذج في مجال الإدارة الإستراتيجية من بين هذه النماذج نموذج قوى الخمس للمنافسة، ولسلسلة القيمة....

| | |
|------------------------------|--------------------|
| بتكاليف منخفضة | من قبل العملاء |
| إستراتيجية السيطرة بالتكاليف | إستراتيجية التمييز |
| إستراتيجية التركيز | |

سوق مستهدفة كبيرة (القطاع ككل)

سوق مستهدفة محدودة (جزء من القطاع)

Source : Patrick Joffre et Gerard Koenig, *Stratégie d'entreprise (antimanuel)* , Ed Economica, 49 rue Héricart , Paris,1985, P 3.

1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف (قيادة التكلفة):

تهدف البنوك من خلال هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، أي أن المنتجات و الخدمات التي تقدمها هاته البنوك تعتبر منتجات و خدمات ذات التكلفة المتوسطة الأقل داخل الصناعة البنكية التي تنشط فيها، و بالتالي تكون قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين و تحقق حجم مرضي من الأرباح، و هذا بشرط أن يكون السعر الذي تقدمه هاته البنوك قريبا من السعر المطبق من قبل المنافسين و هذا الأمر يتحقق عندما تكون منتجات و خدمات هاته البنوك ذات جودة مقبولة مقارنة بمنافسيها، إلى جانب تقديم بعض التخفيضات من أجل تدعيم الميزة التنافسية لمنتجاتها و خدماتها.

و هناك عدة حوافز تشجع البنوك على تحقيق التكلفة الأقل و هي : توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة و أخيرا سوق مكون من عملاء واعين تماما للسعر، و تحقق البنوك النتائج من إستراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط و هي¹:

- وجود طلب مرن اتجاه السلعة (الخدمة) حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين ؛
- نمطية السلع المقدمة ؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا.

2- إستراتيجية التمييز:

هي عملية توليد منتجات مميزة مقارنة بمنتجات المنافسين، على أن يتم قبول هذه المنتجات من قبل الزبائن على أنها فريدة و مختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق، و تسمح هذه الإستراتيجية للبنوك الحصول على خصائص فريدة و متميزة عن خصائص المنافسين و بالتالي القدرة على الحصول

¹ - رجال سلاف، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة موجهة لطلبة السنة الأولى ماجستير (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي 2010/2009، ص 34.

على مداخيل إضافية نتيجة تلك الخصائص، و لتحقيق ذلك فإنه على البنوك المتبعة لهذه الإستراتيجية البحث عن الخصائص المهمة في نظر العملاء المستهدفين و التي تحقق لهم منفعة إضافية مقارنة بمنتجات و خدمات للمنافسين.

و حتى يتحقق النجاح على مستوى هذه الإستراتيجية فإنه يجب الحرص على أن تكون القيمة الإضافية التي تتحقق للبنوك من خلال إتباع هذه الإستراتيجية أكبر من التكاليف الإضافية المترتبة عنها، حيث أن بعض جوانب التميز للبنوك كحدودة المنتجات و الخدمات، و التوسع في شبكة التوزيع يتطلب تكاليف إضافية على عاتق البنك ولهذا يجب التأكد من أن القيمة الإضافية التي يحصل عليها أكبر من التكاليف التي يتحملها¹، و يمكن أن تواجه إستراتيجية التمييز للبنوك بعض المخاطر نذكر منها²:

- تقليد المزايا التي يتميز بها البنك و هذا من قبل المنافسين في الصناعة؛
- تراجع أهمية الخصائص التي يتميز بها البنك بالنسبة إلى العملاء؛
- ارتفاع تكاليف البنك مقارنة بالبنوك الأخرى المنافسة بشكل غير مقبول؛
- تميز البنوك الأخرى التي تبنت إستراتيجية التركيز عبر التميز داخل الأجزاء السوقية المستهدفة و هذا بدرجة أكبر من المزايا التي تميز البنك داخل تلك الأجزاء السوقية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن اعتماد البنوك التقليدية لصيغ الصناعة المصرفية الإسلامية تعتبر إستراتيجية تمييز للخدمات المقدمة من طرف هذه البنوك، حيث تعتمد مبدأ إدخال منتجات جديدة على الصناعة البنكية التقليدية لأول مرة و لكنها تعتبر منتجات معروفة لدى الزبائن في الصناعة المصرفية الإسلامية و المتمثلة في صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية و بالتالي تقدم الصيغ المصرفية التقليدية و الإسلامية بالتوازي في البنك التقليدي أو بشكل مستقل، كل هذا يساعد البنوك على تحقيق أرباح إضافية و المحافظة على مركزها التنافسي و حصتها السوقية و الصمود في وجه المنافسة وفتح أسواق جديدة خاصة عند إضافة خدمات جديدة، كما تمكن من الاستغلال أو الاستفادة من إمكانيات وخبرات وقدرات الموارد البشرية و زيادة كفاءتها و مهاراتها، كما أن اعتماد التنوع في صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية في البنوك التقليدية تعتبر إستراتيجية مهمة تمكنها من التصدي للأزمات.

3- إستراتيجية التركيز (التخصص) : تركز هذه الإستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن أو جزء معين من السوق أو منطقة جغرافية محددة ، حيث تعمل المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تحديد هدفها التسويقي

¹ - بوسنة محمد رضا ، مرجع سابق، ص 50- 51.

² -Porter, M.E, **L'avantage concurrentiel**, traduit par Philippe de lavergne, édition Dunod, Paris, 1999, p46 .

بشكل دقيق و تقوم على إرضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة التكلفة الأدنى أو عن طريق التمييز أو كليهما¹، وتعتمد هذه على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة سوق مستهدف وضيّق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، و من بين مخاطر هذا النوع من الاستراتيجيات ما يلي²:

- تقليد الإستراتيجية من قبل البنوك المنافسة، مما يؤدي إلى تراجع الطلب و جاذبية الأجزاء السوقية المستهدفة؛
- زوال عوامل الاختلاف بين الأجزاء السوقية المستهدفة و بقية الأجزاء في السوق.

المطلب الثاني: أساليب اعتماد البنوك التقليدية على الصناعة المصرفية الإسلامية

تم عملية ممارسة البنوك التقليدية للعمل المصرفي الإسلامي من خلال أسلوبين:

- الإزاحة (التحول الجزئي): و يعتمد على توسع البنك التقليدي في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية على حساب الخدمات المصرفية التقليدية، من خلال القيام بإنشاء إدارة للخدمات المصرفية الإسلامية تقدم جميع الأعمال المصرفية وفق الشريعة الإسلامية و في الغالب يكون رأس مالها قرضاً دون فائدة من البنك ذاته؛
 - أما الأسلوب الثاني فهو أسلوب الاستبدال (التحول الكلي) : و يعتمد على قيام البنك التقليدي الراغب في التحول للخدمات المصرفية الإسلامية بوضع خطة زمنية و فنية لاستبدال جميع منتجاته و خدماته التقليدية بخدمات ومنتجات إسلامية تحل محلها، فمثلاً استبدال الوديعة بفائدة بحسابات المضاربة المطلقة و المقيدة و استبدال القرض بفائدة بالمراجعة في التمويل قصير و متوسط الأجل.
- ومن الأمثلة على هذه الفئة من البنوك نذكر ما يلي³ :

-بنك الشارقة الوطني في دولة الإمارات العربية المتحدة ، الذي تحول إلى مصرف الشارقة الإسلامي؛

-بنك الجزيرة السعودي و البنك الأهلي التجاري؛

-بنك أبوظبي و بنك الشرق الأوسط ؛

-بنك الإنماء الصناعي في الأردن (ثالث بنك إسلامي).

و كان من الطبيعي أن تختلف البنوك التقليدية في مداخلها إلى العمل المصرفي الإسلامي ، فلكل بنك خطته

¹ - عبد الملك مزهودة، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بسكرة، الجزائر، 2005/2006، ص 137.

² - Porter, M.E, Op.Cit., P 46.

³ - ناهد الهرش نزال، تقرير عن أداء البنوك و النوافذ الإسلامية و درجة الإنجازات التي حققتها خلال السنوات القليلة الماضية، مؤسسة أضواء الدولية للاستشارات الدولية و إدارة المشاريع، عمان، الأردن، ص 3.

وأهدافه التي قد تتفق وقد تختلف مع غيره من البنوك حسب ظروفه وحسب الأسواق التي يريد أن يخدمها¹، وفيما يلي نستعرض كل أسلوب من هذه الأساليب على حده.

أولاً- بنوك تباع منتجات إسلامية (استحداث البنك التقليدي لخدمات و صيغ مصرفية إسلامية)

تقدمها جنباً إلى جنب مع باقي الخدمات و الصيغ المصرفية التقليدية، إذ تقوم البنوك التقليدية بتصميم بعض أدوات التمويل الإسلامية كالمشاركة و المضاربة و المراجعة و الإستصناع و الإجارة و بيع السلم ، و قد شاع استخدام هذا الشكل من التحول في معظم البنوك التقليدية في دول الخليج العربي و خاصة السعودية مثل البنك السعودي البريطاني و البنك السعودي الهولندي و بنك الرياض².

ولا شك أن هذه هي أبسط وأسرع مدخل إلى العمل المصرفي الإسلامي لجأت إليه البنوك التقليدية التي كان هدفها في الأساس تجارياً صرفاً ، حيث رأت في تقديم و بيع المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية مجرد إضافة إلى تشكيلة منتجاتها تتيح لها استغلال الفرص السوقية المتاحة بين العملاء الراغبين في التعامل المصرفي الإسلامي، ويقع ضمن هذه الفئة الكثير من البنوك التقليدية على المستويين الإقليمي والدولي ، التي بدأت بتطوير بعض صناديق الاستثمار الإسلامية أو تقديم عمليات تمويل إسلامية كبيرة الحجم، ثم تلك التي لجأت فيما بعد إلى فتح نوافذ أو وحدات متخصصة في العمل المصرفي الإسلامي³، و الملاحظ في هذا الشكل أن البنك التقليدي لا يمنح الصيغ والخدمات الإسلامية أي استقلالية عن باقي الصيغ و الخدمات التقليدية التي يقدمها بحيث تشكل الخدمات و الصيغ المصرفية التي يقدمها البنك مزيجاً بين ما هو مباح شرعاً و آخر محرم⁴.

ثانياً- إنشاء البنك التقليدي لصناديق استثمار إسلامية

يقوم البنك التقليدي بإنشاء صناديق استثمار تسيير وفقاً لأساليب الاستثمار الإسلامية، وهذه الصناديق بشكل عام هي عبارة عن وعاء مالي يسعى إلى تجميع مدخرات الأفراد واستثمارها في الأوراق المالية من خلال جهة متخصصة ذات خبرة وكفاءة في إدارة محافظ الأوراق المالية، وتكثيف تلك الصناديق من الناحية الشرعية على أنها عقد شركة بين إدارة الصندوق والمساهمين فيه ، ويدفع بمقتضاه المساهمون مبالغ نقدية معينة إلى إدارة الصندوق التي تتعهد باستثمار تلك المبالغ في بيع وشراء الأوراق المالية بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية،

¹ - السعيد مرطان، تقويم المؤسسات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي - النوافذ الإسلامية للمصارف التقليدية-، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2005، ص 5.

² - زين سالم العطيات، مرجع سابق، ص 76.

³ - السعيد مرطان، مرجع سابق، ص 11.

⁴ - زين سالم العطيات، مرجع سابق، ص 76.

ويشارك المساهمون في الأرباح الناتجة عن استثمارات الصندوق كل بنسبة ما يملكه من حصص وفقاً لشروط نشرة الإصدار¹، و يقوم البنك التقليدي بتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية عن طريق طرح صناديق استثمار* تعمل على أساس عقد المضاربة الشرعية تمثل إدارة الصندوق دور المضارب تقوم بتجميع الأموال من المكتتبين فيه واستثمارها وفقاً لمنهج الاستثمار الإسلامي.

ثالثاً- إنشاء البنك التقليدي لنوافذ متخصصة

نظراً لضعف مصداقية الازدواجية المفتوحة (غير المقيدة) في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية جنباً إلى جنب مع الخدمات المصرفية التقليدية، وما يكون قد صاحب ذلك من ضعف نسبي في تحقيق الاختراقات السوقية التي استهدفتها البنوك التي تبنت هذا المدخل، لجأت بنوك أخرى إلى معالجة هذا القصور بافتتاح نوافذ / وحدات إسلامية، في فروعها التقليدية أو في مقارها الرئيسية، تكون متخصصة في بيع المنتجات الإسلامية دون غيرها¹.

و يقصد بالنوافذ الأقسام التي تقدم خدمات الصيرفة الإسلامية في البنوك التقليدية (و التي قد تكون فرعاً لتلك المؤسسة أو وحدة متخصصة تابعة لها)، و تختلف الخدمات التي تقدمها مثل هذه النوافذ من بنك إلى آخر فمنها ما يقدم خدمات مصرفية إسلامية متكاملة لعملاء البنك بداية من الفروع و انتهاء بالخزينة، و منها ما يقتصر على تقديم خدمات معينة مثل خدمات التمويل و الاستثمار، كما تختلف هذه النوافذ من حيث الأهمية في الهيكل الإداري والتشغيلي في البنك، قد تكون تابعة لإدارة التمويل و العمليات أو تابعة للرئيس التنفيذي و ينظر إليها في الغالب على أنها وحدة للمساعدة و ليست وحدة أعمال².

و الملاحظ في هذا الشكل أن البنك التقليدي يمنح العمل المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة شيئاً من الاستقلالية المكانية داخل البنك، حيث يتم فصله عن باقي الأعمال التقليدية من خلال وحدة متخصصة تعنى فقط

¹ - فهد الشريف، مرجع سابق، ص 13.

* و قد صرح السيد سمير عبيدي الشريك رئيس مجموعة الخدمات المالية الإسلامية في "إرنست و يونغ" على هامش المؤتمر السنوي الرابع للصناديق الإسلامية المنعقد في المنامة في الفترة من 26 إلى 27 مايو 2008، أن هناك 500 صندوق استثماري إسلامي حول العالم بنهاية الربع الأول من 2008 بزيادة ملحوظة مقارنة مع 2007 أين كان العدد 153 صندوقاً. و من أمثلة صناديق الاستثمار الإسلامية في الدول الغربية نجد: - "صندوق الاستثمار الإسلامي المحدود" التابع لشركة الاستثمار العالمية "Credit Suisse" الذي أنشأ عام 1988م، و كان الصندوق متخصصاً بالاستثمار في أسهم الشركات الصناعية العالمية، والمراجحة للأمر بالشراء في السوق الدولية؛ - تأسيس المصرف الاستثماري البريطاني لصندوق "الواحة الإسلامي" عام 1995 في لكسمبورغ و كان الصندوق متخصصاً بالاستثمار في أسهم الشركات الصناعية العالمية، كما أسس المصرف البريطاني عام 1996م لـ "صندوق المضاربة الدولية الأول المحدود" المتخصص في الإجارة التمويلية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية؛ - تأسيس المصرف البريطاني Citicorb في لكسمبورغ لصندوق "Citi Islamic Port Folies"، كما أنشأت الشركة العالمية الاستثمارية Permal لمجموعة صناديق الفئار و تولت إدارتها عام 1996م. (نزيه حماد، البنوك التقليدية أقامت صناديق استثمارية إسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر التحول إلى الخدمات المالية الإسلامية - التجارب، الآليات، المتطلبات-، اللجنة الاستشارية العليا لاستكمال تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية بالتعاون مع البنك الإسلامي للتنمية، الكويت، 31/30 ماي 2005، ص 5).

¹ - السعيد مرطان، مرجع سابق، ص 12.

² - لاجم الناصر، النوافذ الإسلامية، جريدة العرب الدولية (الشرق الأوسط)، 31/03/2009، العدد 11081، تاريخ الإطلاع 2010/02/12، متاح على الموقع الإلكتروني

www.aawsat.com/details.asp?Section=38

بالعمل المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة، إلا أنها لا تتمتع بالاستقلالية المالية و الإدارية اللازمة بل تتبع في ذلك لإدارة البنك التقليدي، ومن الأمثلة على هذه الفئة من البنوك³ :

- مصرف درسندر كلاينوروت بنسن ، الذي أسس وحدة متخصصة للصيرفة الإسلامية (1980م)؛
- مجموعة ANZ الأسترالية النيوزيلندية التي أنشأت قسما خاصا بالتمويل الإسلامي؛
- مصرف Citibank الذي أسس وحدة تمويل إسلامية متخصصة (1980م) قبل أن يفتح فرعاً إسلامياً برأس مال مستقل في دولة البحرين في عام 1996م؛
- البنك السعودي البريطاني الذي أنشأ إدارة شبه مستقلة للصيرفة الإسلامية؛
- البنك السعودي الأمريكي الذي أنشأ وحدة مستقلة للتمويل الإسلامي؛
- بنك الكويت المتحد UBK الذي أنشأ وحدة متخصصة للاستثمار الإسلامي (1991م)؛
- البنك العربي الوطني في المملكة العربية السعودية ، وغيره من البنوك.

ولتحقيق مزيد من المصداقية قامت بعض هذه البنوك والمؤسسات المالية بتعيين مراقب أو هيئة رقابة شرعية لمراقبة سلامة التطبيق وتوافقه مع أحكام الشريعة.

رابعاً- إنشاء البنك التقليدي لفروع متخصصة

في مقابل المداخل السابقة والتي كان دافعها تجارياً بحتاً، كانت هناك بعض البنوك التقليدية التي أراد القائمون عليها أسلمة مجمل أعمالها متجاوزين بذلك الأهداف التجارية البحتة، وكان مدخل هذه الفئة من البنوك لتحقيق هدفها هو الدخول في عملية تحول تدريجية من خلال إنشاء إدارة مستقلة للخدمات المصرفية الإسلامية يديرها خبراء ومتخصصون في الصيرفة الإسلامية ، كإدارة رئيسة من إدارات البنك¹.

و تعددت الآراء حول مفهومها، فيعرفها بعض الاقتصاديين بأنها وحدات تنظيمية تديرها المصارف التقليدية وتكون متخصصة في تقديم الخدمات المالية الإسلامية، كما يطلق البعض على ظاهرة الفروع الإسلامية بالنظام المزدوج أي النظام الذي يقدم فيه البنك التقليدي خدمات مصرفية إسلامية إلى جانب الخدمات التقليدية، وبالتالي يمكن تعريفها بشكل عام بأنها " الفروع التي تنشئها المصارف الربوية لتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية"²، و في هذا

³- ناهد الهرش نزال، مرجع سابق، ص 3.

¹- السعيد مرطان ، مرجع سابق ، ص 13.

²- فهد الشريف ، مرجع سابق ، ص 9.

الأسلوب* يقوم البنك التقليدي بتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية بإحدى الطريقتين³:

- إنشاء فرع جديد ومستقل منذ البداية, و الذي يعتبر أكثر مصداقية في جذب العملاء من الأساليب الأخرى؛
- تحويل أحد الفروع التقليدية القائمة إلى فرع يتخصص في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية، مع إجراء التغييرات اللازمة و تتطلب إشعار العملاء بعملية التحويل و تخييرهم بين التعامل مع الفرع الإسلامي أو التحويل إلى فرع آخر.

ومن أجل مزيد من الضمان لسلامة التطبيق واكتساب المزيد من ثقة الجمهور، قامت إدارات الصيرفة الإسلامية في هذه البنوك بتشكيل هيئات مستقلة للرقابة الشرعية على أعمالها تضم بين أعضائها عددا من كبار العلماء الذين يجمعون بين المعرفة الشرعية والمعرفة الاقتصادية، الأمر الذي كان له آثار محمودة على سرعة نمو العمل المصرفي الإسلامي وقدرته على التنافس التجاري مع العمل المصرفي التقليدي، ومن الأمثلة نجد ما يلي⁴:

- البنك الأهلي التجاري السعودي الذي يعتبر من أكبر البنوك في منطقة الخليج العربي والشرق الأوسط؛

- بنك مصر الذي افتتح فروعاً إسلامية ولكن ليس بغرض التحويل الكامل لباقي فروع أو أعماله؛

- بنك NORIBA التابع لبنك يو بي أس السويسري في البحرين؛

- إنشاء المصرف البريطاني Citicorb لبنك استثماري إسلامي في البحرين عام 1996م تحت اسم "Citi Islamic Investment Bank"².

- مجموعة BNB Paribas الفرنسية التي أنشأت بنك BNB Paribas Najmah في البحرين سنة 2003م، بنك التمويل والاستثمار "كليون Calyon" لمجموعة "Crédit Agricole" الفرنسية والذي أنشأ في البحرين عام 2003، "البنك الفرنسي التجاري المحيط الهندي" فرع عن سوسيتي جنرال يركز في جزيرة ريونيون في شبه القارة الهندية و فتح أبوابه في 2008³.

ولقد بدأت العديد من البنوك في كل من ماليزيا وباكستان ومصر بالأخذ بهذا التوجه نحو افتتاح فروع إسلامية لها، كما أن هناك مطالبة قوية بتبني هذا المدخل في دولة الكويت وغيرها من الدول.

* ويعد هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً في مجال التطبيق العملي لهذه التجربة، الأمر الذي استدعى وضع الضوابط التي تحكم عمله من قبل بعض السلطات النقدية كما حدث في مصر وقطر وغيرها، ويمتاز عن سابقه بالاستقلالية المكانية، و في بعض الحالات الإدارية مما يتيح إمكانية فصل أعمال و نتائج الفرع عن أعمال و نتائج البنك التقليدي.

³- المرجع السابق، ص 12.

⁴- ناهد المرش نزال، مرجع سابق، ص 3.

²- نزيه حماد، مرجع سابق، ص 5.

³- عبد الرزاق بلعباس، التمويل الإسلامي في فرنسا، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، قسم الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2008، ص 107-108.

خامسا: إنشاء البنوك التقليدية لبنوك جديدة تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية

يقوم البنك التقليدي بتقديم الخدمات و الصيغ المصرفية من خلال بنك مستقل بإدارته و أعماله عن البنك و يلتزم في جميع أعماله بأحكام الشريعة الإسلامية، إلا أن ملكية هذا البنك أو جزء منها تعود إلى البنك التقليدي.

و يعتبر هذا الشكل من أقل الأشكال السابقة شيوعا و انتشارا، إلا أن هناك عدة حالات تمت فعلا ففي الأردن قام البنك العربي بإنشاء و تأسيس البنك العربي الإسلامي الدولي، و في السودان قامت مجموعة فرنسبنك مع مجموعة المؤسسات المالية الكويتية بإنشاء مصرف استثماري إسلامي تحت اسم " كابييتال بنك"، و في لبنان قامت مجموعة بنك الاعتماد اللبناني بإنشاء المصرف الإسلامي اللبناني، كما قام بنك لبنان و المهجر بإنشاء مصرف إسلامي تحت اسم بنك لبنان و المهجر للتنمية¹، أما في الجزائر فقام بنك الفلاحة و التنمية الريفية مع مجموعة دلة البركة العالمية بإنشاء بنك إسلامي و هو بنك البركة الجزائري.

المطلب الثالث: ضوابط تقديم البنوك التقليدية لمنتجات الصناعة المصرفية الإسلامية

قبل قيام البنك التقليدي بتقديم منتجات مصرفية إسلامية أو بالتحويل كلية، لا بد من تحقيق بعض المتطلبات والضوابط والالتزام بها لخلق وتكريس الصورة الانطباعية الصحيحة عن العمل المصرفي الإسلامي في البنك ليس فقط في أذهان العملاء، ولكن أيضا في تفكير وممارسة العاملين في الإدارة و بين موظفي البنك عامة و تشمل:

1- الضوابط القانونية: و التي تتمثل في موافقة الجهات الرقابية (مؤسسة النقد / البنك المركزي).

2- الضوابط الشرعية: و كان من ضروريات تطبيق هذا المبدأ اتخاذ الإجراءات العملية التالية²:

أ- تشكيل هيئة للرقابة الشرعية: من كبار المشايخ و العلماء الموثوق في علمهم و خبراتهم في مجال العمل المصرفي الإسلامي لتقوم على التأكد من شرعية السياسات و الإجراءات المعمول بها، و المنتجات المقدمة أو المزمع تقديمها للعملاء، والعقود التي تعمل بمقتضاها، والنواحي المالية والمحاسبية المصاحبة لكل ذلك؛

ب- إنشاء فروع إسلامية مستقلة: مع إعطاء العملاء فرصة الاختيار للاستمرار في التعامل مع هذه الفروع أو التحول إلى فرع آخر، حيث كان هذا التخصص في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية شرطا ضروريا في المرحلة

¹ - يزن سالم العطيات، مرجع سابق، ص 78.

² - سعيد بن سعد المرطان، ضوابط تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية في البنوك التقليدية - تجربة البنك الأهلي التجاري السعودي -، اللجنة الاستشارية العليا للعمل على استكمال تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، منتدى الاقتصاد الإسلامي، كتاب المنتدى الأول، 1999، ص ص 12-13.

الأولى لضمان سلامة التطبيق شرعاً وبالتالي ضمان المصداقية، ولكنه لم يكن متطلباً أساسياً من الناحية الشرعية حيث يمكن من حيث المبدأ بيع المنتجات و الخدمات الإسلامية من خلال الفروع التقليدية، وهو الأمر الذي يجري الآن الإعداد له بكثير من الحيلة والحذر مع بداية الدخول في مرحلة التوسع في تقديم الخدمات الإسلامية من خلال إدارات وفروع البنك المختلفة كما حدث مع البنك الأهلي السعودي، حيث تم استحداث خدمات مصرفية إسلامية فيه، وفي مدة قليلة صارت نسبتها الأكبر في تعاملات البنك، ثم تحول تدريجياً إلى المعاملات المصرفية الإسلامية.

- صياغة العقود صياغة شرعية توافق عليها هيئة الرقابة الشرعية في البنك وإعداد أدلة العمل التي تتفق مع تنفيذها.

- تطوير وحدة داخلية للرقابة الشرعية (داخل إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية) لمتابعة مدى التزام الوحدات الأخرى في الإدارة وفروعها بالإجراءات الشرعية عند تنفيذها لعملياتها.

3- الضوابط المالية والمحاسبية و الإدارية: و تشمل:

أ- **الاستقلال المالي:** و يتم تمويل رأس مال الفرع اللازم لتبدأ الإدارة الإسلامية في العمل كالتالي¹:

- التمويل عن طريق الوديعة الاستثمارية أو في صورة جزء من رأس مال المصرف الرئيس يخصص لتمويل رأس مال الفرع الإسلامي ويحصل على حصته من العائد، باعتباره شريكاً للفرع الإسلامي ويعامل معاملة المودعين بغرض الاستثمار؛

- تمويل أنشطة الفرع الإسلامي في صورة قرض حسن (دون فوائد) من البنك الرئيس يتم استرجاعه بعد أجل معين، تحت اسم " رأس مال الفروع الإسلامية" ومن المعلوم أنه يجوز للإدارة الإسلامية أن تقترض من أي جهة طالما أن القرض لا يتضمن دفعاً لفوائد، فقد ورد في الحديث أن الرسول (صلى الله عليه وسلم) مات ودرعه مرهونة في دين ليهودي.

ب- **الاستقلال المحاسبي:** فيجب أن تكون حسابات الفروع الإسلامية وحسابات عملائها مستقلة عن حسابات البنك التقليدي حتى لا تختلط أموالها بأموال غير مشروعة، والاستقلال المحاسبي صار الآن سهلاً عن طريق الأنظمة الحاسوبية، ولهذا فوجود ميزانية خاصة بالفرع أمر ميسور، بحيث تستقل بأصولها وخصومها وتستقل بإيراداتها ومصاريفها².

¹ - المرجع السابق، ص 14.

² - الأسس الشرعية للفروع الإسلامية في البنوك التقليدية، تاريخ الإطلاع 10/06/2010، متاح على الموقع الإلكتروني

<http://isegs.com/forum/showthread.php?t=249>

ج- الاستقلال الإداري: على الفروع الإسلامية أن تكون لها عقود ونماذج عمل وآليات تنفيذ خاصة بها معتمدة من الهيئة الشرعية، كما ينبغي أن تكون لها إدارة مستقلة لها موظفون يتبعون مباشرة لها، بحيث تستطيع أن تشرف على تحقيق الاستقلال المالي والمحاسبي، وتشرف على إدارة الفرع الإسلامي، ولا مانع أن تتبع هذه الإدارة إلى جهات إدارية أخرى أعلى في البنك التقليدي، ما دامت المعاملات تنفذ داخل الفرع الإسلامي بالضوابط الشرعية¹.

4- الضوابط الفنية و العملية: و تشمل:

أ- إعداد حملة إعلانية موجهة لعملاء تلك الفروع.

ب- تطوير الموارد البشرية لمواجهة متطلبات الصناعة المصرفية الإسلامية و التي تتضمن:

- اختيار الأفراد و القيادات ذات الخبرة في مجال العمل المصرفي التقليدي وإعدادهم للعمل المصرفي الإسلامي؛
- وضع خطة لتدريب العاملين على العمل المصرفي الإسلامي تتضمن البرامج التالية: مفاهيم الصيرفة الإسلامية، الصيغ التمويلية البديلة لتلبية احتياجات العملاء، الضوابط والمعايير المحاسبية للعمليات المصرفية الإسلامية، فن بيع الصيرفة الإسلامية، منهج التمويل المصرفي الإسلامي و الذي يتضمن دراسات الجدوى، التحليل المالي، معايير منهج التمويل، إدارة وتحصيل الديون المتعثرة، تمويل القطاعات الاقتصادية بالمنهج البديلة (البيع، المشاركات، أخرى...).

المبحث الرابع: تأثيرات إستراتيجية اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية على أداء البنوك التقليدية

والاقتصاد الكلي

اهتم علماء الاقتصاد المعاصرين بدراسة أبعاد علاقة الصناعة المصرفية الإسلامية بالأداء الوحدوي من جهة وبالتمنية الاقتصادية من جهة أخرى، مؤكداً بأنه لم تعد أسس المعاملات الإسلامية أفكار تناقش على المستوى النظري و تقبل لجدواها و فعاليتها في تحسين الأداء الاقتصادي، بل تجسدت في الواقع العلمي المعاصر لتحدي أسس المعاملات "غير الإسلامية" من حيث الكفاءة والفعالية و التقدم الفني و هي أوضح ما تكون في مجالات الائتمان والتمويل.

المطلب الأول: تأثير اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية على أداء البنوك التقليدية

¹ - المرجع نفسه.

أولاً- التحسين في الأرباح

تسعى البنوك عند دخولها مجال عمل إستراتيجي جديد إلى تلبية أكبر قدر ممكن من العملاء المستهدفين، هذا ما ترمي إليه البنوك التي تتبنى العمل المصرفي الإسلامي داخلها بغية زيادة أرباحها خاصة في ظل الكفاءة المرتفعة للمنتجات و الخدمات الموافقة للشريعة الإسلامية، ففي دراسة أعدها معهد الدراسات المصرفية تبين أثر الأوضاع الاحتكارية على الأداء (تحت عنوان ما سر تفوق البنوك الإسلامية على التقليدية؟) وجد أن معدل العائد على الأصول لدى البنوك الإسلامية 2.45% مقابل 1.61% و معدل العائد على حقوق الملكية 16% للتقليدية مقابل 20% للإسلامية، وهذا ما يؤكد كفاءة المنتجات الإسلامية مقارنة بالمنتجات التقليدية في تحقيق أرباح عالية وذات مخاطر منخفضة.

ثانياً- التحسين في الحصة السوقية

تعد الحصة السوقية من الأهداف الأساسية و الهامة التي تسعى البنوك لتحقيقها، و التي تمثل المعدل لحصة سوق وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى حصة السوق لأكبر منظمة منافسة في الصناعة¹، و قد تستهدف البنوك تحقيق ذلك من خلال تعظيم المبيعات الذي يمنحها فرصة لتخفيض كلفة الوحدة الواحدة مع زيادة الأرباح في الأمد البعيد مع إمكانية تخفيض الأسعار ، أو تقديم منتجات ذات جودة عالية من خلال التطوير و التحسين في أنشطتها الأخرى (طرق البيع، السياسات التوزيعية، الأنشطة الترويجية...) و أخيرا دراسة بيئة المنظمة و العوامل المؤثرة فيها.

و في المنظمات التي تقدم الخدمات مثل البنوك و نظرا لعدم إمكانية قياس المبيعات في صيغة وحدات يتم في هذه الحالة قياس الحصة السوقية بصفة عدد العملاء الذين تقدم لهم الخدمات إلى حجم السوق المستهدف، لذلك يمكن القول أن اعتماد المنتجات الإسلامية في البنوك التقليدية يرفع من الحصة السوقية لهذه البنوك بشكل كبير جدا، فالدراسة الميدانية التي قمنا بها تؤكد على الإقبال الكبير جدا على هذه المنتجات من قبل عملاء البنك الحاليين أو غيرهم. مجرد سماع كلمة منتج إسلامي، وبالتالي إكساب حصص سوقية كبيرة.

ثالثاً- التحسين في الكفاءة

¹ - علاء فرحان و فاضل راضي الغزالي، مرجع سابق، ص 136.

و تؤكد الدراسة المذكورة سابقا (ما سر تفوق البنوك الإسلامية على التقليدية؟) على تفوق المنتجات الإسلامية على التقليدية من حيث الكفاءة، فالمنتجات الإسلامية تتركز حول الإقراض مثل المراجعة والإجارة و المنتجات التقليدية تتركز حول الاستثمار مثل أدوات الدين الحكومية.

رابعاً- التحسين في التقدم التقني: يتطلب دخول مجال إستراتيجي جديد إلى ضرورة مواكبة التطورات على مستوى التكنولوجيات المستعملة، وهذا ما يتطلبه دخول البنوك التقليدية مجال العمل المصرفي الإسلامي.

المطلب الثاني: تأثير اعتماد صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية على تمويل القطاعات الاقتصادية

نظراً لما تمتاز به صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية من إسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية ، وذلك من خلال تمويل القطاعات الاقتصادية المختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى التخلص من الأزمات الاقتصادية أو التخفيف من وطأها وحب علينا التطرق لأهمية كل صيغة من هذه الصيغ في تمويل مختلف القطاعات الحيوية.

أولاً- تمويل القطاع الزراعي و الصناعي بصيغ الصناعة المصرفية الإسلامية

1- تمويل القطاع الزراعي

أ- صيغتي المزارعة و المساقاة و تمويلهما للقطاع الزراعي : يمثل التمويل بصيغتي المزارعة و المساقاة أهمية كبيرة خاصة في اقتصاديات الدول النامية و منها الدول الإسلامية، حيث تشكل الزراعة الأساس في اقتصاديات هذه الدول من حيث مشاركتها المباشرة في الناتج و الدخل القومي و تحقيق الاكتفاء الذاتي و تشغيل الأيدي العاطلة و زيادة الصادرات، و بالتالي الحصول على العملات الأجنبية (الصعبة) كما تسهم بشكل غير مباشر في تطوير القطاع الصناعي بتوفير مستلزمات الإنتاج ذات الأصل الزراعي (نباتي أو حيواني)، كما أن زيادة الدخل المتحقق فيها يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات الصناعية و بالتالي تطوير الصناعة¹.

ب- صيغة السلم و تمويلها للقطاع الزراعي: بيع السلم هو من أكثر البيوع ملاءمة لتمويل العمليات الزراعية، إذ يقوم البنك بتقديم التمويل اللازم للمزارعين الذين يتوقع أن تتوفر منتجاتهم الزراعية في موسم معين، و بالتالي يتيح لهم تغطية الفترة الفاصلة بين بدء الإنتاج و موسم الحصاد، من خلال تمويل هذا القطاع قبل موسم الإنتاج حيث تقوم

¹ - فليح حسن خلف، مرجع سابق، ص ص 374-377.

البنوك بتملك الموسم الزراعي ثم تبيعه بسعر أعلى، و بالتالي يلعب دوراً في تنشيط القطاع الزراعي إذا كان يعاني من أزمة في التمويل خاصة في الدول التي يعتمد اقتصادها على القطاع الزراعي.¹

ج- صيغة المشاركة و تمويلها للقطاع الزراعي: يمكن أن تطبق المشاركة في تمويل القطاع الزراعي كآليتي²:

- إذا كانت المشاركة دائمة، يمكن أن تكون الأرض من عند الفلاح أو المؤسسة الفلاحية والتمويل والتمويل من البنك وهذا بعد تقدير قيمة الأرض وتحديد قيمة مشاركة كل منهما في المشروع؛

- إذا كانت المشاركة متناقصة فقد يؤول المشروع- الذي دخلت المؤسسة الفلاحية فيه بأرضها- بأكمله إليها على أساس أن تتنازل للبنك عن حصة من أرباحها، وهذا يطفى حق البنك ويكون المشروع في النهاية ملكا لها.

2- تمويل القطاع الصناعي

أ- صيغة الإستصناع و تمويلها للقطاع الصناعي: أصبح الإستصناع في عصرنا الحاضر من أهم العقود الدولية والمحلية في مجال الصناعة ، من خلال تنشيط حركة التبادل والتعامل وتسهيل المعاملات على كل من الصانع والمستصنع في المعامل والمصانع المختلفة، و يمكن الاستفادة من عقد الإستصناع بتطبيقه في المجال الصناعي باختلاف أشكاله وأنواعه كصناعة الطائرات و المركبات و السفن مما يمكن ضبطه بالمقاييس، و كذلك صناعة الآلات المختلفة بل و حتى القطع الصغيرة في الآلات، و ذلك بدلا من استيرادها من البلاد الأجنبية بقيم باهظة مع مشقة النقل وتكلفته العالية خاصة وأن في الإستصناع الداخلي تحريكا للنشاط الاقتصادي و إبقاء للسيولة المالية بين أبناء المجتمع.³

وفي حال إذا ما قررت إدارات البنوك الدخول في ميدان الاستثمار الطويل الأجل ، نظراً للطبيعة التي يقتضيها هذا العقد من حيث الأجل، حيث يقوم بالطلب من القطاع الصناعي بإستصناع ما يطلبه الزبائن ، وهو ما يسمى بالاستصناع الموازي، ثم بعد تملك السلع يقومون ببيعها بالتقسيط بسعر أعلى، فيكون لهم دور في تنشيط القطاع الصناعي الأمر الذي يسهم في إدارة الأزمات، و يترتب على التمويل بالإستصناع العديد من المزايا التي يمتد أثرها ليشمل الصانع و المستصنع و البنك الممول و الاقتصاد الوطني و من أهم هذه المزايا هي⁴:

¹ - حسن محمد الرفاعي، مرجع سابق، ص 16.

² - محمود سحنون و ميلود زكري، مبررات و آليات افتتاح النظام المصرفي الجزائري على العمل المصرفي الإسلامي، ص 7، تاريخ الإطلاع 2010/2/7، متاح على الموقع العالمي

للاقتصاد الإسلامي، /www.isegs.com

³ - مداني أحمد و حريري عبد الغني، نحو تطبيق عملي مبتكر لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصيغة الإستصناع في الجزائر، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، 10/9 نوفمبر 2010، ص 9.

⁴ - المرجع السابق، ص 9-10.

- الإستصناع يقوم على طلب سلع بمواصفات معينة مما يعني أن هناك حاجة فعلية إليها و هذا بدوره يؤدي إلى تحقيق التوازن بين العرض و الطلب و بالتالي تحقيق الاستقرار الاقتصادي؛

- الإستصناع يحقق التكامل بين الخبرات و رأس المال و يساهم في علاج مشكل البطالة التي أصبحت تؤثر سلبا على الدولة من الناحية السياسية و الاجتماعية و الأمنية، كما يؤدي إلى عدم ركود السلع و حسن تصريفها حيث لا يتم صناعة سوى السلع التي يتم طلبها أو يوجد طلب فعال عليها.

ب- صيغة المراجعة للآمر بالشراء و تمويلها للقطاع الصناعي: تطبق هذه الصيغة خصوصا في القطاع التجاري أما في مجال الصناعة فقد استخدمتها البنوك لتوفير احتياجات القطاع الصناعي من المواد الخام و مدخلات الإنتاج، و تعتبر المراجعة من الصيغ المفضلة لتمويل السلع الرأسمالية للحرفيين و صغار المنتجين و الصناع الجدد الذين تنقصهم الخبرات الكافية و الملاءة المالية التي تسمح بتمويلهم وفق صيغة المشاركة¹.

ج- صيغة المشاركة و تمويلها للقطاع الصناعي: يمكن القول أن البنوك التي تمويل القطاع الصناعي لا توجد صعوبات في سبيل تمويل الأصول الصناعية الثابتة بصيغة المشاركة و المشاركة المتناقصة أو المراجعة، ذلك أن هذه الأصول يمكن امتلاكها ثم بيعها، غير أن هناك عقبات تحول دون تمويل البنوك لرأس المال الصناعي التشغيلي و الذي لا يكون دائما أصولا عينية يمكن امتلاكها و إعادة بيعها للصناع².

ثانيا- تمويل القطاع التجاري و العقاري بصيغ الصناعة المصرفية الإسلامية

1- تمويل القطاع التجاري

أ- صيغة المراجعة و تمويلها للقطاع التجاري: توفر المراجعة احتياجات قطاع التجارة الداخلية و الخارجية، فتساهم بذلك في تنشيط حركة البيع و الشراء في السوق المحلي، و رفع حجم الطلب الكلي، و المساهمة في دوران النشاط الاقتصادي من خلال توفير مستلزمات الإنتاج من المواد الخام و السلع الوسيطة و المعدات و الأجهزة، مما يساهم في دعم الكفاءة الإنتاجية للاقتصاد الوطني، كما يمكن أن تساهم في تنشيط حركة إستيراد السلع و المواد الخام من الخارج خاصة السلع الضرورية كالمواد الغذائية ، و يمكن للمراجعة أن تكون وسيلة صالحة لتمويل تجارة الصادرات³.

¹ - عثمان بابكر أحمد، تمويل القطاع الصناعي وفق صيغ التمويل الإسلامية - تجربة بعض المصارف السودانية -، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، السعودية، ص 38-39.

² - المرجع السابق، ص 44.

³ - محمود سحنون و ميلود زكري، مرجع سابق، ص 9.

ب- صيغة السكّم و تمويلها للقطاع التجاري: يساهم البنك من خلالها في رفع حصيلة الصادرات إلى المستوى الذي يؤدي إلى تغطية عجز ميزان المدفوعات، ويحول دون اللجوء إلى الديون الخارجية وبالتالي تحمل أعبائها¹.

2- تمويل القطاع العقاري

أ- صيغة الإستصناع و تمويلها للقطاع العقاري : يمكن تطبيق الإستصناع في التمويل العقاري في عدة تطبيقات مختلفة كبناء المساكن و العمائر و غيرها و ذلك ببيان موقعها و الصناعات المطلوبة منها، كما يمكن أن يكون في تخطيط الأراضي و إنارتها و شق الطرق فيها و تعبيدها و غير ذلك من المجالات العقارية².

ب- صيغة التّأجير التمويلي و تمويلها للقطاع العقاري : تكمن أهمية التّأجير التمويلي في أنه يحقق استثمارا ناجحا للأعيان والطاقات البشرية بالعمل و استغلال المهارات، وفي الوقت ذاته يلي للمجتمع حاجات ضرورية تمثل عنصرا أساسيا في النشاط الاقتصادي اليومي للمواطن كالسكن و وسائل النقل وغيرها من الوسائل التي تمثل فائضا لدى البعض، في حين يفقدها البعض الآخر ممن ليس لديه القدرة على امتلاكها.

ج- صيغة الإجارة المنتهية بالتّملك و تمويلها للقطاع العقاري: إنّ اعتماد هذه الصيغة من قبل البنوك يساهم في تفعيل وتنشيط عدّة قطاعات اقتصادية وأهمها القطاعات العقارية والصناعية والتجارية، ذلك لأنّ هذه الصيغة يمكن أن تطبق في مجالات إجارة العقارات والآلات والمعدات المختلفة الصناعية والتقنية بما فيها أجهزة الحاسوب، وبالتالي يتيح هذا الأسلوب الاستثماري للزبون أو العميل هامش حرية أكبر في اختيار الأصول التي يرغب بامتلاكها.

ثالثا- تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصيغ الصناعة المصرفية الإسلامية

1- صيغة الإستصناع و تمويلها لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: إن الشركات الصناعية الكبيرة أو المتوسطة قادرة على أن تتقدم مباشرة للجهات التي تطلب تصنيع سلع بمواصفات معينة و تقوم بتمويل عملياتها دون صعوبات، أما أصحاب الأعمال الصغيرة فهم يواجهون مشكلات حادة في الحصول على التمويل اللازم لأعمالهم من مصادرهم الذاتية أو من المصادر التمويلية التقليدية، لذلك فإن دخول البنك الإسلامي ممولاً لصغار الصناع و وسيطاً بينهم و بين الشركات الكبرى والمؤسسات العامة يحقق لهم إيرادات مناسبة³.

2- صيغة المشاركة و تمويلها لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: يمكن القول أن صيغة المشاركة تعتبر أسلوباً تمويلياً مناسباً للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظراً لما يمتاز به هذا الأسلوب من قلة التكاليف ، فالمشاركة بين البنك وأصحاب هذه المؤسسات تمكنها من مراجعة خططها، و معطى أساسي في الدراسات الاقتصادية والتحليلية

¹ - المرجع السابق، ص 10.

² - مداني أحمد و حريري عبد الغني، مرجع سابق، ص 8.

³ - المرجع السابق، ص 12.

لمشروعات ذلك القطاع مما يزيد من قدرتها على النمو و التقدم، كما أن مساهمة صاحب المنشأة في حصة التمويل تجعله حريصا على نجاح المؤسسة إضافة إلى إمكانية زيادة ربحية البنك¹.

3- صيغة المضاربة و تمويلها لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: و في هذا الشكل يصبح البنك الممول بالمال و صاحب المؤسسة بعمله و خبرته، إلا أن هذا النموذج له سلبياته بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمثل في عدم التأكد من الربح، عدم امتلاك الدفاتر المحاسبية و لا حسابات واضحة مما يعيق عملية توزيع الأرباح بين الأطراف إضافة إلى شروط عقد المضاربة المتمثلة في عدم تدخل صاحب المال (البنك) في العمل (المؤسسة) و بالتالي عدم القدرة على المراقبة.

ويمكن أن تستفيد هذه المؤسسات من هذه الصيغة في تلبية احتياجاتها خاصة و أن تسديد ثمن السلعة مع هامش ربح البنك يكون غالبا بالتقسيط، تلك الاحتياجات التي تختلف حسب القطاعات المختلفة على سبيل المثال:

- **القطاع الحرفي:** عن طريق شراء الآلات و المعدات اللازمة للورش و كذا تزويدها بالمواد الخام؛

- **قطاع المهن الحرة:** عن طريق شراء الأجهزة الطبية للأطباء و تجهيز مكاتب المحامين...؛

- **القطاع التجاري:** عن طريق شراء البضائع سواء داخل الوطن أو خارجه؛

- **القطاع الزراعي:** عن طريق شراء الآلات الزراعية و مدخلات الزراعة و الأسمدة و البذور؛

- **القطاع الصناعي:** عن طريق شراء المعدات الصناعية أو تزويد المنشآت بالمادة الأولية؛

- **القطاع الإنشائي:** عن طريق شراء المعدات و مواد البناء للمقاولين.

المطلب الثالث: تحديات إستراتيجية لتحسين أداء البنوك

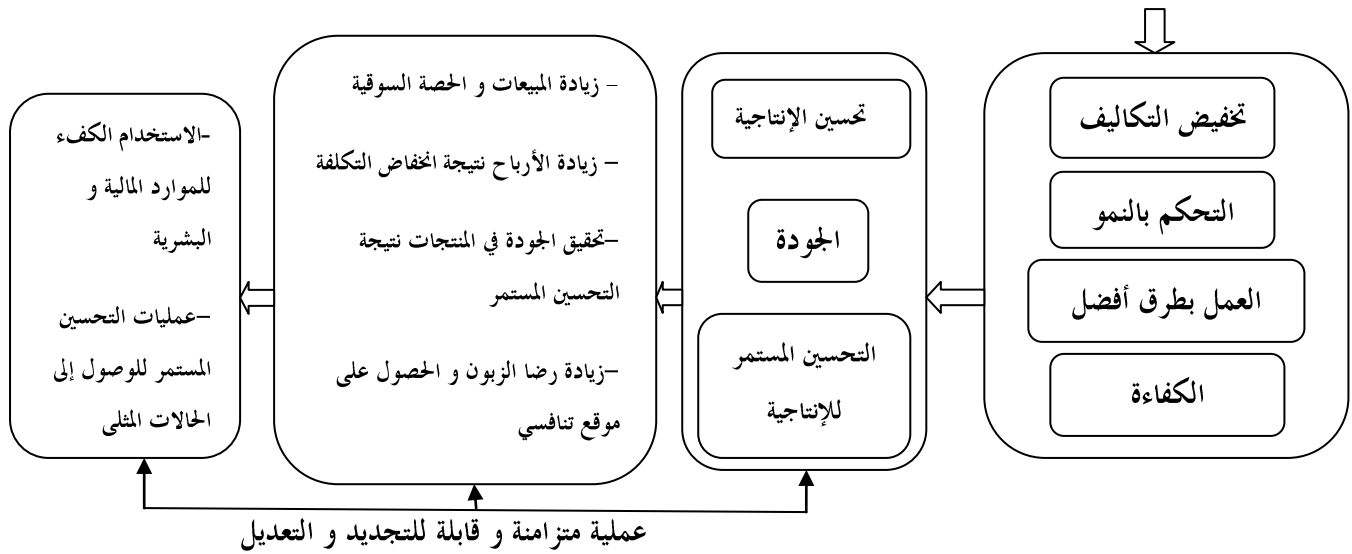
أولاً- **تحسين الإنتاجية:** تعد الإنتاجية بمثابة التحدي العام كونها ترتكز على الإبداع و الابتكار و تحقيق الأهداف العليا للبنوك، و ذات أهمية كبيرة في تحقيق السلع و الخدمات من خلال انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة و انخفاض الأسعار و زيادة حجم المبيعات الناتج عن الاستخدام الكفء للموارد و بالتالي زيادة أرباح المنظمة و تعاضم قدرتها على المنافسة، و تسعى المنظمة من خلال هذا التحدي إلى تحسين الإنتاجية من خلال الشكل التالي²:

الشكل رقم (8.2) : نظام التحسين المستمر للإنتاجية



¹ - سليمان ناصر و عواطف محسن، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص ص 10-11.

² - علاء فرحان و فاضل راضي الغزالي، مرجع سابق، ص 26.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: المرجع السابق، ص ص 26-34.

ثانيا- تحسين مجابهة المنافسة

تعد المنافسة* هي الأخرى من التحديات الإستراتيجية الأساسية في منظمات الأعمال بوصفها محدد مهم لتحقيق التفوق التنافسي بين الشركات، فواقع الحال يشير إلى أن هناك منافسة لكسب أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية بالإضافة إلى الربحية فضلا عن النمو و التقدم اللذان هما مسعى كل منظمة أعمال، و هذا ما أشار إليه Porter في نموذج الذي يبرز الجزء الأساسي في تحليل الصناعة و التنافس ألا و هو الفوز في العملية التنافسية الصناعية، هذا النموذج الذي يعتبر الأكثر انتشارا و استخداما لتقييم طبيعة البيئة التنافسية و لوصف هيكل الصناعة، و أشار كيف أن القوى التنافسية الخمس تؤثر في صياغة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

ثالثا- التحليل الإستراتيجي لبيئة* البنك

1- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للبنك: تهدف عملية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للبنك في تحديد نقاط القوة أو الضعف في أنشطتها الحالية و المستقبلية، و تتم هذه العملية من خلال تحليل العوامل المكونة لهذه البيئة و المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، موارد المنظمة بشقيها الملموسة و غير الملموسة، القيادة العليا.

* و تعرف المنافسة على أنها " القدرة على تزويد الزبون بمنتجات و خدمات تشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من الحكومة و يتم ذلك من خلال رفع الإنتاجية عوامل الإنتاج، و بعد تلبية الطلب المحلي المتطور (المعتمد على الجودة) كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا".

* إن البيئة مهما كان نوعها فإنه على البنوك تحليلها ودراستها من أجل التكيف مع التغيرات التي تطوي عليها، إن هذا التحليل يتضمن ما يسمى بتحليل SWOT والذي يتمثل في: - نقاط القوة الخاصة بالبيئة الداخلية: Strengths - نقاط الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية: Weaknesses - الفرص التي يمكن اقتناؤها من البيئة الخارجية Opportunities - التهديدات التي تطوي عليها البيئة الخارجية: Threats .

أما فيما يخص الأدوات التي تستعمل في عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فمن أشهرها نجد سلسلة القيمة التي اقترحها بورتر سنة 1985، و التي بموجبها تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسة و الثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي و بالتالي يمكن دراسة جوانب القوة و الضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمنظمة.

2- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للبنك: تمثل البيئة الخارجية ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر وغير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية و اتخاذ القرارات¹، و تنقسم البيئة الخارجية إل قسمين:

أ- البيئة الخارجية العامة (الكلية ، غير المباشرة): و تشمل المتغيرات الاقتصادية مثل معدل الفائدة و معدل النمو الاقتصادي و الميزان التجاري و معدل التضخم و السياسات المالية و النقدية للدولة، المتغيرات السياسية و القانونية كقوانين الاحتكار، المتغيرات الثقافية و الاجتماعية** من تقاليد و قيم و عوامل اجتماعية، المتغيرات التكنولوجية، المتغيرات الديمغرافية كزيادة السكان و تحركاتهم من الريف إلى المدينة و تغير مستويات الدخل و التركيبة العمرية للسكان، المتغيرات المعلوماتية و المعرفية و المتغيرات الدولية و العالمية و التي امتدت آثارها خاصة مع ظهور العولمة و التحالفات الإستراتيجية بين الشركات و التكتلات الاقتصادية و الإقليمية.

ب- البيئة الخارجية الخاصة (البيئة الصناعية و التنافسية): تمثل البيئة الصناعية الميدان الذي تحدث فيه منافسة دوائر الأعمال، و يهدف تحليل بيئة الصناعة و المنافسة تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين و المتوقعين من خلال معرفة الخصائص الاقتصادية و الفنية للصناعة كحجم السوق و معدل النمو إضافة إلى تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة الذي يوفره نموذج القوى الخمس لـ Porter ، هذا الأخير الذي يؤكد على أن شدة التنافس تتوقف على شدة تأثير خمس قوى يطلق عليها بمحددات الربحية في الصناعة و تتمثل في:

- المنافسون في الصناعة: لا يعمل البنك بمفرده في السوق وإنما يكون له منافسون سواء كان ذلك بشكل مباشر (في نفس مجال النشاط من بنوك تقليدية أو إسلامية) أو بشكل غير مباشر (من المؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين وغيرها) وعليه تشمل جميع المتعاملين في الصناعة البنكية الذين يجاهون البنك داخل السوق البنكية؛

- الداخلون الجدد: من البنوك التي تنوي المنافسة في الصناعة البنكية؛

¹ - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، مرجع سابق، ص 255.

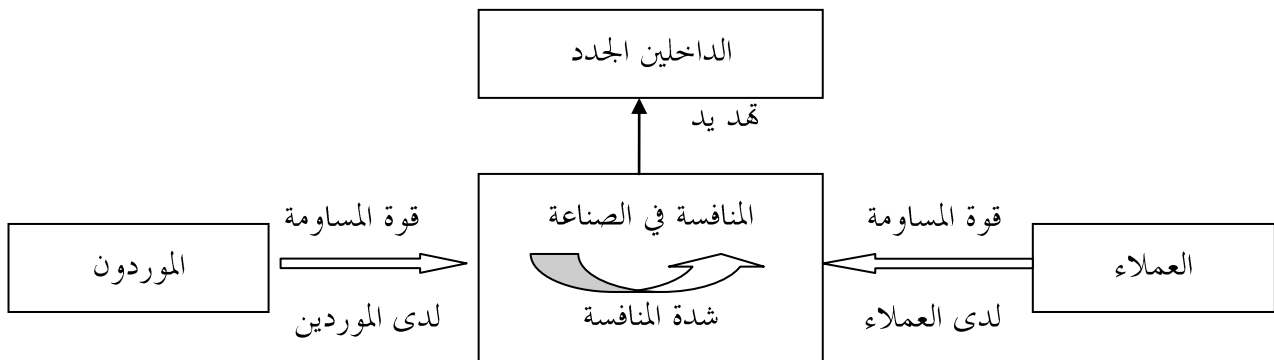
** تعتبر هذه البيئة ذات تأثير خطير، ذلك لأن تغيرها بطيء مما يجعل الكثير من المؤسسات بما فيها البنوك تعتقد أنها لا تتغير على الإطلاق.

- **القوة التفاوضية للموردين:** نقصد بالموردين الأفراد والمؤسسات الذين يتولون عملية تزويد البنك بموارد وتجهيزات تكون ضرورية لإنتاج الخدمات المصرفية، حيث يلعب الموردون دورا أساسيا في إنجاح السياسة المصرفية وذلك من خلال توفير الأجهزة والمعدات ذات التقنية العالية المسهلة لعمليات السحب والإيداع، و تميز بين فئتين من الموردين:
- فئة المودعين: إذا اعتبرنا أن الودائع تشكل موارد البنك، مما يمكن هذه الفئة من الحصول على قدرات تفاوضية؛
 - موردون يقدمون الوسائل المادية: من مكاتب و أجهزة إعلام آلي و غيرها من التجهيزات و هذه الفئة عادة لا تمتلك قوة تفاوضية كبيرة.

– **القوة التفاوضية للعملاء:** و نقصد بها قدرة العملاء على التفاوض حول شروط الائتمان بينهم و بين البنك؛

- **البدائل (منتجات الإحلال):** المتمثلة في السلع و الخدمات البديلة لسلعة معينة و التي تمثل تهديدا قائما لذلك تسعى المنظمات إلى معرفة البدائل الممكنة، و يمكن أن نلخص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (9.2): تحليل قوى المنافسة في الصناعة



تحدد

الخدمات و المنتجات البديلة

Source :Porter,M.E, Op.Cit., P 15.

رابعاً- تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات

و تعرف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بأنها عبارة عن النظم الآلية أو الإلكترونية للتعامل مع المعلومات، وبالرغم من أن المعلومات هي المادة محل الوصف إلا أن وسائل المعالجة و تخزين و نقل و تبادل المعلومات لذا ينطوي مصطلح تكنولوجيا المعلومات على فكرة تطبيق التكنولوجيا بأبعادها المختلفة، هذه التطورات التقنية العالية تمثل ميزة تنافسية تمكن من تقليص المسافات بين البلدان، تقليص مكان تخزين المعلومات، تقليص زمن الاستجابة للطلبات، اقتسام المهام الفكرية مع الآلة، تزايد النظم الشبكية و أخيراً تطوير البيئة الإلكترونية فكرياً¹.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن أن نخلص إلى مجموعة من الاستنتاجات نبرزها في النقاط التالية:

- إن المؤسسات البنكية كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الأخرى يعتبر دراسة و تقييم الأداء الهدف الأساسي الذي يضمن لها الاستمرارية و النمو في ظل هيكله سوقية معينة، ولتحقيق هذا الهدف تلجأ إلى مقاييس معينة كمعدلات الربحية و الحصة السوقية و الكفاءة و التقدم التقني لقياس أدائها؛

¹ - علاء فرحان و فاضل راضي الغزالي، مرجع سابق، ص ص 53-54.

- تعتبر إستراتيجية التمييز كسلوك إستراتيجي فعال تختاره و تتبناه البنوك من بين البدائل الإستراتيجية الأخرى في ظل تواجدها في شكل معين من أشكال الصناعة، و نرى فيه سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها و مجارات منافسيها و طريقة هامة لتنمية حصتها السوقية؛

- تختلف الاتجاهات التي تبنتها البنوك في دخولها إلى العمل المصرفي الإسلامي، فبعض الدول اتجهت إلى أسلمة أنظمتها المصرفية بالكامل على غرار السودان و إيران و منها من اتجه إلى إدخال المنتجات الإسلامية في البنوك التقليدية من خلال عدة مداخل تختلف حسب كل بنك و خططه و أهدافه و ح سب الأسواق التي يريد أن يخدمها، فمنها من أنشأ فروعاً إسلامية متخصصة ، ومنها من كان قد عقد العزم على تحويل فروعه تدريجياً إلى فروع إسلامية ، ومنها من اختار تحويل الأنشطة تدريجياً بدلا من تحويل الفروع ، ومنها من افتتح "نوافذ إسلامية" في فروعه كلها أو بعضها ومنها من كان يقوم ببيع منتجاته الإسلامية جنبا إلى جنب مع منتجاته التقليدية و منها من أنشأ بنوك إسلامية جديدة؛

- تسمح إستراتيجية الاعتماد على صيغ الصناعة المصرفية الإسلامية في تحقيق مستويات عليا من الأداء سواء على المستوى الجزئي (البنك) لما تتميز به من نقص التكلفة و زيادة الطلب عليها...أو على المستوى الكلي (القطاعات الاقتصادية) للدولة.