سلسلة القيمة أنموذجا لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية "حالة بنك بيت التمويل الكويتي"

The value chain as a model for achieving competitive advantage in Islamic banks "The case of Kuwait Finance House Bank"

دلال عظيمي[1]، سبـرينة مـانع[2]

Adimi Dallal / Sabrina Manaa

[1]جامعة عباس لغرور خنشلة الجزائر، d.adimi@yahoo.fr

[2]جامعة عباس لغرور خنشلة الجزائر، assilsabrina048@gmail.com

تاريخ الاستلام: 20219/09/30 تاريخ القبول:2020/03/14 تاريخ النشر: 2020/04/03

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأنشطة المنتجة للقيمة في البنوك الإسلامية، والتي تؤدي إلى التفوق على المنافسين من خلال امتلاكها لمزايا تنافسية تكسبها خاصية التميز من وجهة نظر العملاء، وذلك باستخدام نموذج سلسلة القيمة للباحث M . Porter.وتكمن إشكاليتها في خصوصية البنوك الإسلامية المستمدة من التزامها بضوابط الشريعة الإسلامية والعمل في بيئة بنكية ومالية تنافسية لا تراعي خصوصية هذه البنوك، ما يجعل البحث عن الأنشطة المنتجة للقيمة أمر صعب.

وقد حاولت الدراسة إسقاط هذه المفارقات على بنك بيت التمويل الكويتي والذي يعد أحد أهم البنوك الإسلامية في العالم وأفضلها أداء عام 2018، وتوصلت إلى أن بيت التمويل الكويتي استطاع تحقيق ميزة تنافسية في القطاع البنكي المحلي والعالمي اعتمادا على نشاطات أساسية وأخرى داعمة لها منتجة للقيمة والفضل في ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى الخصوصية الشريعة المرفقة لهذه النشاطات.

كلمات مفتاحية: البنوك الإسلامية، سلسلة القيمة،ا لميزة التنافسية، بيت التمويل الكويتي.

تصنيف JEL: D29, D2, D0

Abstract:

The aim of this studyis to analyze the value-producing activities in Islamic banks to possess competitive advantages, using the value chain model ofM.Porter. The problem lies in the nature of Islamic banks derived from the ircommitment to Islamic Shari'a, where as operating in a competitive Usury banking environment. That makes producing value more difficult. The study attempted to drop these paradoxes on KFH Bank -among the most important Islamic bank in the world and the best performer in 2018- The study concluded that KFH had achieved a competitive advantage in the local and global banking sector basing on core and other supporting activities that produce value.

Keywords: Islamic banks; Value chain; Competitive advantage; Kuwait Financing House.

Jel Classification Codes: D0, D2, D29

Résumé:

Le but de cette étude est d'analyser les activités génératrices de valeur dans les banques Islamiques afin de posséder des avantages concurrentiels, en utilisant le modèle C.V de M.Porter. Le problème émergede la nature des banques Islamiques et leur engagement en faveur de la chariah Islamique, alors qu'elles opèrent dans un environnement bancaire concurrentiel traditionnel. Celarend la production de valeur plus difficile. L'étude a tenté de projeter ces paradoxes sur la banque KFH –la plus performante en 2018 - L'étude a conclu que KFH avait acquis un avantage concurrentiel dans le secteur bancaire local et mondial en se basant sur des activités fondamentales et de soutien dans sa chaîne de valeur.

Mots-clés: Banques Islamiques; chaîne de valeur; avantage concurrentiel; Maison de Financement du Koweït.

Codes de classification de Jel:D0, D2, D29

المؤلف المرسل: سبرينة مانع، الإيميل: assilsabrina048@gmail.com

1.مقدمة:

يشكل خلق، امتلاك واستدامة المزايا التنافسية الهدف الأهم للبنوك الإسلامية والسبيل الأول لضمان بقائها واستمرارها، في ظل المنافسة القوية التي باتت تشكل تهديدا صريحا لنجاح أنشطتها، ضمن قيود المتغيرات البيئية والتطورات التكنولوجية المتسارعة بشكل زاد فيه مجال المخاطر والتهديدات التنافسية اتساعا، الأمر الذي يفرض عليها البحث عن أهم السبل والآليات التي من شأنها الرفع من قدرتها على امتلاك مزايا تنافسية والحفاظ عليها، بغية مواجهة منافسة البنوك التقليدية التي تتمتع بحرية ممارسة أنشطتها بعيدا عن القيود الأخلاقية والشرعية.

ويشكل التحليل الاستراتيجي للأنشطة الحرجة المنتجة للقيمة أهم الآليات التي من شأنها الرقي بأهداف هذه المؤسسات وتفعيل أنشطتها؛ إذ يعتبر مدخلا هاما لبناء المزايا التنافسية في البيئات البنكية المحلية والعالمية، كآليات هامة لخلق واستدامة مزايا تنافسية.

سؤال الدراسة: من خلال الطرح أعلاه يمكن بناء سؤال الدراسة على النحو: "كيف يساعد نموذج سلسلة القيمة على تحقيق المزايا التنافسية في البنوك الإسلامية؟".

أهمية وأهداف الدراسة: تأتي أهمية الدراسة من أهمية البنوك الإسلامية وبيئة أعمالها وقيود أنشطتها الأخلاقية والشرعية، والتي تشكل مطلبا ملحا لدى العملاء بغية تجنب المعاملات الربوية التي عهدوها في تعاملاتهم مع البنوك التقليدية، والتي تخرج عن المنصوص عليه في القرآن الكريم وفي السنة النبوية. كما تهدف الدراسة إلى تأكيد ارتباط امتلاك مزايا تنافسية واستدامتها في البنوك الإسلامية ضمن القيود التي تحكم أنشطتها في ظل شراسة المنافسة التي تشهدها من البنوك التقليدية، وهو ما يستدعي البحث في الأنشطة المنتجة للقيمة من خلال الاهتمام المكثف بتحليل النشاطات البنكية الحرجة التي من شأنها توضيح سلوك التكاليف، إضافة إلى دراسة الخيارات الإستراتيجية دراسة دقيقة ومعمقة، واعتماد التحليل الإستراتيجي لبناء المزايا التنافسية في البيئات البنكية المحلية والعالمية، مع عرض وتحليل تجربة بيت التمويل الكويتي باعتباره تجربة رائدة في بلوغ مزايا تنافسية قوية محليا وعالميا.

منهج الدراسة: بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها في كشف وتحديد أهم النشاطات المنتجة للقيمة لبناء واستدامة المزايا التنافسية للبنوك الإسلامية، ونظرا لسعيها إلى بناء مقاربة تحليلية في الجزء النظري فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى منهج دراسة الحالة في الجزء الميداني تطبيقا على بنك بيت التمويل الكويتي.

محتوى الدراسة: قسمت الدراسة إلىثلاث محاور على النحو: 1. مدخل مفاهيمي للبنوك الإسلامية، 2. تحليل الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية و 3. بنك بيت التمويل الكويتي أنموذجا.

2. مدخل مفاهيمي للبنوك الإسلامية:

البنوك الإسلامية هي مؤسسات نقدية مالية تهتم بتجميع الموارد النقدية من الأفراد والمؤسسات، وتوظيفها في المجتمع وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية في المعاملات الاقتصادية، مساهمة بذلك في تنمية اقتصادية واجتماعية نموذجية.

1.2 مبادئ فلسفة البنوك الإسلامية:

تقوم فلسفة المنظمات البنكية على فكرة الوساطة المالية وتحمل المخاطرة لتحقيق الربح. أما فلسفة البنك الإسلامي فتقوم على ثلاثة مبادئ رئيسية هي:(صبري و جبر، 1986، الصفحات 6-8)(جبر، إدارة المصارف الإسلامية، 2008، الصفحات 70-71)(Chehrit، 2007، الصفحات 8-11)(اللبان، 2002، الصفحات 52-56)

1.1.2 مبدأ التفويض بالاستثمار:

والذي يكون للبنك الإسلامي من طرف المودعين، حيث يقوم المودعون بإيداع أموالهم لدى البنك الإسلامي بموجب عقود كتابية تفوض للبنك استثمار ودائعهم خلال فترة زمنية معينة لقاء حصولهم على نسبة متفق عليها من الربح، وبموجب ذلك التفويض يقوم باستثمار تلك الودائع على حدا في مشاريع معينة أو دمجها واستثمارها جميعا؛

2.1.2 مبـــدأ المخـــاطرة:

وذلك بأموال المساهمين والمودعين معا، فبناءً على التفويض يقوم البنك الإسلامي باستثمار أموال المساهمين والمودعين معا في مشروعات معينة خاصة به أو عن طريق المشاركة في مشروعات مع غيره من أجل الحصول على عوائد مرضية للمساهمين والمودعين؛

3.1.2 مبـدأ معدل الفائدة: إلغاء معدل الفائدة في معاملات البنك واستبداله بحصة من الربح وذلك للأسباب:

- **الأسباب الدينية لرفض معدل الفائدة:** أكّد القرآن الكريم والسنة النبوية وإجماع الفقهاء على تحريم الربا حيث جاء هذا التحريم في العديد من آيات القرآن الكريم*، فالتعامل بالفائدة يؤدي إلى الوقوع في الحرام ومحاربة أوامر الخالق عزّ وجل وأكل أموال الناس بالباطل.
- **الأسباب الاقتصادية لرفض معدل الفائدة:** إن تحريم استخدام الفائدة في الحقيقة نابع من طبيعة الربا ونتائجه السلبية على الأفراد والمجتمعات والاقتصاديات والتي نذكر منها:(محمد، 1998، الصفحات 61-81)(جبر، إدارة المصارف الإسلامية، 2008، الصفحات 72-75)

– زيادة التكلفة على الحاجيات: حيث يتم تحميل تكلفة السلعة المنتجة بالفوائد المدفوعة على الأموال المستخدمة في إنتاجها مما يرفع من تكلفتها، بالتالي يرتفع سعرها وهو ما يشكل عبئا على المستهلك ويؤدي إلى آثار تضخمية؛

– تركز الثروة في أيدي فئة صغيرة من الناس، محتكرة، مما يؤدي إلى زيادة الفوارق الاجتماعية وحدوث خلل في النظام الاقتصادي بصفة عامة؛

– ارتفاع مخاطر الفائدة عند عجز المدينين عن سداد الدين وفوائده، فيلجأ الدائن إلى تسجيل فوائد جزائية،ما يثقل كاهل المدين ويخرجه من العمل المنتج في السوق، كما أن إفلاس المدينين قد يؤدي إلى عدم قدرة البنك التقليدي على سداد الودائع عند طلبها؛

– تعطيل المواهب الناشئة بسبب ما يترتب على المقترض (صاحب الأفكار الجديدة الناشئة) من أعباء مالية ثابتة (قسط القرض + الفائدة)، الأمر الذي قد يدفعه للتخلي عن فكرته؛

– يؤدي ارتفاع سعر الفائدة إلى تخفيض الحافز على الاستثمار ومستوى التشغيل والإنتاج والدخل الوطني وتوليد مشكلات كثيرة ومتعددة للدول خاصة النامية منها والتي تحتاج إلى تمويل برامجها ومشاريعها التنموية؛

– يؤدي استخدام سعر الفائدة إلى خلق عدم توازن وعدم تنويع الاستثمارات اللازمة للتنمية، مما يؤثر سلبا على النظام الاقتصادي بأكمله وحدوث مشاكل بالنسبة للبنوك التي تمنح القروض بفائدة، حيث أنها بدلا من أن تحقق ربحا مضمونا يتمثل في الفائدة على القروض الممنوحة، فإنها تحقق خسائر طائلة، حيث أشارت التقديرات المتحفظة أن القروض المعدومة في اليابان لعام 1998 قدرت بما يزيد عن 20 مليار ين ياباني، وقدرت في الولايات المتحدة عام 1991 بما نسبته 3,9% من مجموع القروض الممنوحة.

ونظرا لكل ما سبق وغيره فإن نظرية الفائدة تعتبر أضعف جزء في النظرية الاقتصادية الحديثة، إذ لا يوجد تفسير موضوعي ومنطقي للفوائد التي تدفع على أموال رأس المال.

3. تحليل الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية:

إن المنافسة القوية في البيئة البنكية تفرض على البنوك الإسلامية أكثر فأكثر التوجه الاستراتيجي لامتلاك مزايا تنافسية والمحافظة عليها، وهو ما يضمن لها البقاء والنمو وتحقيق أرباح متواصلة في الأجل الطويل.

* منها الآيات: 275، 276، 277، 278، 279 من سورة البقرة.

1.3 مداخل التنافس للبنوك الإسلامية:

تواجه البنوك الإسلامية ثلاث مداخل رئيسة للتنافس وتحقيق المزايا التنافسية هي:

1.1.3 مدخل الريادة بالتكلفة:

يهدف هذا المدخل إلى تحقيق التفوق على المنافسين من خلال تقديم منتوجات بنكية بتكاليف أقل، ما يمكّن من فرض أسعار أخفض من أسعارهم ويتيح تحقيق ربح أكبر.

1.1.1.3 إيرادات البنك الإسلامي:

إن عدم التعامل بالفائدة الربوية لا يمنع تحصيل البنوك الإسلامية لعوائد وإيرادات ويتم ذلك من ثلاثة مصادر رئيسة هي:(غربي، 2006، الصفحات 134-136؛145-146؛153-155)

- **إيرادات الخدمات البنكية:** حيث تقوم البنوك الإسلامية بتقديم خدماتها البنكية مقابل أجر* أو عمولة** أو جعالة*** أو رسوم على تلك المنتجات البنكية، ومصدر هذه الإيرادات هو رأس المال، العمل، الشّهرة والاسم التجاري لهذه البنوك.
- **إيرادات الخدمات الاستثمارية:** تتمثل في الأنشطة المتعلقة بتشغيل الموارد المالية للبنك الإسلامي لتحقيق الأرباح من خلال تعبئة هذه الموارد وتوظيفها عن طريق المشاركة، حيث يقوم البنك بإدارة استثمارات أموال الغير لقاء نسبة من ناتج الاستثمار على أساس عقد المضاربة، ويستحق تلك النسبة بصفته مضاربا في حال تحقق الربح فقط، وإذا لم يتحقق الربح خسر البنك جهده وتحمّل صاحب المال الخسارة المالية، كما يمكن للبنك الإسلامي إدارة استثمارات أموال الغير بأجر مقطوع أو بنسبة من أموال المال المستثمر على أساس عقد الوكالة بأجر، ويستحق هذا الأجر سواء تحقق الربح أم لا، وتتمثل مصادر إيرادات الاستثمار في: إيرادات الاستثمارات الذاتية للبنك، إيرادات الاستثمارات المشتركة، وإيرادات حسابات الاستثمار المقيّدة.
- **إيرادات الخدمات الخاصة:** تتمثل في الخدمات الاجتماعية مقابل عمولة أو مجانا (مثل القروض الحسنة وصندوق الزكاة)، والخدمات غير البنكية (مثل بيع الأصول الثابتة أو تأجير بعض العقارات المملوكة لها)، والخدمات غير المشروعة التي قد تقدمها هذه البنوك مضطرة مثل اللجوء للبنك المركزي أثناء الحاجة للسيولة أو التعامل مع البنوك التقليدية لتغطية عمليات المراسلة، وتقوم البنوك الإسلامية في هذه الحالة إما بالاتفاق المسبق مع هذه البنوك على التعامل بالمثل (دون فائدة أخذا أو إعطاءً) أو بوضع الإيرادات غير المشروعة في صندوق مستقل لتصرف في أغراض النفع العام*.

2.1.1.3 تكاليف البنوك الإسلامية:

يتم إلغاء عنصر الفائدة من تعاملات البنك الإسلامي عموما وحسابات الاستثمار خصوصا التي تلغى فيها تكلفة الاستثمار التعاقدية والتي تمثل في الغالب خُمُس تكاليف المشروع(عباده، 2008، صفحة 47)(صديقي، استعراض للفكر الاقتصادي الإسلامي المعاصر، 1987، الصفحات 145-160)، وهو ما يرفع الأرباح الحقيقية للمشروع وبالتالي أرباح البنك الإسلامي وشركائه، حيث أن استبعاد التكاليف التعاقدية للاستثمارات يؤدي إلى توجيه الموارد نحو الاستخدامات المثلى بشكل رشيد وعادل، وعلى العموم فإن البنوك الإسلامية كغيرها من المنظمات تتحمل تكاليف مختلفة ناتجة عن نشاطاتها البنكية والمالية والاجتماعية المختلفة أهمها:

- تكاليف استثمار الأموال وهي عديدة ومتنوعة بتنوع المشاريع؛
- تكاليف المتاجرات (تكاليف شحن البضائع، تكاليف النقل، التأمين، التخزين...)؛
- تكاليف إدارية متعلقة بإدارة العمليات البنكية والعقود (أتعاب، أجور، عمولات...)؛

---

* الأجر هو ما جعله العاقدان بدلا للمنفعة (ثمن المنفعة).

** العمولة خلافا للفائدة هي عوض مقابل خدمة فعلية محددة سلفا في أصل العقد بمبلغ مقتطع محدد المقدار.

*** الجِعَالة (و الجُعْل) هي إجارة عن منفعة يظن حصولها بحيث لا ينتفع الجاعل إلا بتمام العمل كاملا، وقد يكون العمل معلوما أو غير معلوم ولا يجوز تقديم الأجر بخلاف الإجارة، فالجاعل لا يحصل على الأجر إلا إذا أدى كل العمل.

* وقد أقره مجمع الفقه الإسلامي بجدة للبنك الإسلامي للتنمية.

- تكاليف تسويقية متعلقة بالدعاية والإعلان وتحسين صورة هذه البنوك.

وتقوم البنوك الإسلامية بتحديد نتائج نشاطها البنكي والمالي اعتمادا على محاسبة التكاليف وفقا للمراحل التالية(غربي، 2006، صفحة 218)(السويدان، 2011، الصفحات 59-68):

- تحميل التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة (مراكز الربحية ومراكز الخدمات المساعدة)؛
- توزيع التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة؛
- توزيع تكاليف مراكز الخدمات المساعدة على مراكز الربحية؛
- تحليل الإيرادات؛
- توزيع الإيرادات على الأنشطة الاقتصادية الرئيسة؛
- مقابلة الإيرادات بالتكاليف.

3.1.1.3 مصادر ميزة التكلفة في البنوك الإسلامية:

تستمد البنوك الإسلامية ميزة التكلفة الأقل من مجموعة مصادر نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول 1: مصادر ميزة التكلفة في البنوك الإسلامية

المصادر	تطبيقاتها
التكلفة	- بلوغ تكاليف منخفضة من خلال التخطيط، التنظيم، العمل، التكنولوجيا؛ - التركيز على تكاليف التوزيع.
وفورات الإنتاج الكبير	- زيادة الموجودات الاستثمارية إلى حقوق الملكية؛ - الاندماج بين البنوك الإسلامية؛ - إدارة أعباء التوسع بكفاءة.
الخبرة	- تحسين طرق وأساليب الأداء؛ - تحسين جودة الخدمات البنكية والمالية؛ - تخفيض التقسيم المفرط للأعمال والمهام.
العمليات التشغيلية	- كفاءة نفقات البنك الإسلامي في تحصيل الإيرادات؛ - سرعة اتخاذ القرارات والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ - المقاولة من الباطن (فيما يتعلق بالمحاسبة والتسويق مثلا).

المصدر: راجع:(عباده، 2008، الصفحات 137-140)

2.1.3 مدخل تمييز المنتج

يهدف هذا المدخل التنافسي في هذه البنوك إلى التفوق على المنافسين، من خلال تقديم منتجات بنكية ومالية مختلفة ومتفردة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء بطريقة لا يمكن للبنوك الأخرى تقليدها، وهذا المدخل صعب التحقيق لصعوبة الحفاظ على حقوق الملكية الفكرية لمنتجات المنظمات الخدمية عموما التي تتشارك مع العملاء في صناعة وتقديم الخدمات، ولكن هذا الأمر ليس مستحيلا خاصة بالنسبة للبنوك الإسلامية التي تمتلك الكثير من أوراق التميز أهمها التزامها الشرعي الذي يمنع الربا والظلم ويتيح خيارات بنكية ومالية متميزة ومتفردة، إضافة إلى الكفاءات المحورية التي يعتبر تحديدها بدقة وتطويرها والتركيز عليها مفتاحا أساسيا للتفوق على المنافسين، فضلا عن الرتابة التنظيمية والتي تستمد خصوصيتها من الثقافة الإسلامية السائدة في المحيط التنظيمي لهذه البنوك.

والأمر لا يتوقف عند هذا الحد فهذه البنوك مطالبة بتوفير منتجات بنكية متميزة بعيدا عن التميز الشرعي وذلك على أساس المعايير البنكية والمالية، والتفوق على منافسيها في مجالاتهم ودون أن تخالف فلسفتها وهو ما يمنحها مزايا تنافسية قوية على المدى الطويل، وآخر هذه الأوراق الرابحة هو هدف إستراتيجية التميز التي تهدف في باقي المنظمات إلى فرض أسعار عالية يقبل العميل بدفعها لاعتقاده أن الجودة والتميّز والمنفعة المحققة من خلالهما تستحق مقدار الفرق الزائد عن الأسعار العادية(Porter، 1999، صفحة 24)، أما البنوك الإسلامية فهي لا ترفع أسعار خدماتها إلا بمقدار هامش ربح معقول حتى ولو

كانت تلك الخدمات على أعلى درجة من الجودة والتميّز والتفرد، وهذا مبدأ أخلاقي مستمد من الشريعة الإسلامية يكرس عدم استغلال حاجة المضطر(صديقي، بحوث في النظام الاقتصادي الإسلامي، 2003، صفحة 36)

ويمكن توضيح أهم مصادر ميزة تمييز خدمات البنوك الإسلامية في الجدول الموالي:

الجدول 2: مصادر ميزة التمييز في البنوك الإسلامية

المصادر	تطبيقاتها
خصائص الخدمة وجودتها	- التكيّف الأفضل مع احتياجات العملاء البنكية والمالية والشرعية؛ - كفاءة الموظفين ونظام البنك وإجراءاته (المهنية والبنكية)؛ - مرونة البنك في التعامل مع عملائه.
العمليات	- أسلوب تقديم خدمات البنك الإسلامي من طرف الموظفين؛ - القدرة على التفاعل الإيجابي مع العملاء؛ - تحسين وسائل الاتصال.
العلامة التجارية	- الاقتراب قدر الإمكان من الصورة المتوقعة من طرف العميل؛ - تقديم ضمانات عن جودة خدمات البنك وأداءه البنكي والمالي.

المصدر: راجع: (جبر، التسويق المصرفي، 2007، الصفحات 96-98)(عباده، 2008، الصفحات 99-100) (Ducreux و Marchand-Tonel، 2004، صفحة 220)

3.1.3 مدخـل التـركيز

يهدف إلى التفوق على المنافسين بالتركيز على مجال ضيق واستهدافه بإستراتيجيات خاصة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية في ذلك الجزء الإستراتيجي، والبنوك الإسلامية أقرب بطبيعتها إلى البنوك الشاملة، إذ تتوافر على العديد من معايير الشمولية مثل(جلدة، 2009، الصفحات 225-227):

- **المعيار النوعي:** حيث تستقطب هذه البنوك الودائع من مختلف الأطراف والقطاعات، كما أنها تنوع في سلّة خدماتها (بنكية، مالية).
- **المعيار الوظيفي:** حيث أن الخدمات البنكية والمالية أصبحتا عنصرا هاما من عناصر النشاط الوظيفي للبنوك الإسلامية.
- **المعيار الجغرافي:** ويدّل على مدى توسع وانتشار البنوك الإسلامية وفروعها في كل أرجاء العالم، وهو معيار محقق إلى حد كبير.

وقد ألصق وصف الشمولية بالبنوك الإسلامية لأنها عند نشأتها الأولى منذ أكثر من ثلاثة عقود لم تكن تملك خيارا إلا خيار الشمولية وذلك بهدف توفير بدائل شرعية لكل أنواع احتياجات العملاء المالية والبنكية، لكن تطور وانتشار هذه البنوك اليوم في كل أنحاء العالم من جهة، والمنافسة القوية من طرف البنوك التقليدية ونوافذها الإسلامية من جهة أخرى قد يدعو إلى إعادة التفكير في هذا الخيار، لأن التركيز على جزء إستراتيجي واستهدافه بأفضل الخدمات وأقل الأسعار هو فرصة ممتازة لتحقيق مزايا تنافسية على مستوى ذلك الجزء، حيث يمكن أن تنشأ بنوك إسلامية متخصصة في المتاجرات وأخرى في المشاركات وأخرى في التمويل الشخصي...

2.3 الكفاءات المحورية في البنوك الإسلامية:

إن تحليل الكفاءات المحورية في البنك الإسلامي يؤدي إلى تحديد المجالات الرئيسة التي يمكن له أن يطوّر فيها مزايا تنافسية وذلك في إطار المهنة أو المهن التي يمارسها.

1.2.3 مهن البنوك الإسلامية:

تمثل المهنة بالنسبة للبنك الإسلامي من وجهة نظر إستراتيجية(Garibaldi، 2002، صفحة 160):

- النشاطات المختلفة التي يمارسها البنك (بنكية، مالية، تنموية...)؛
- الطريقة التي يمارس بها البنك تلك النشاطات؛
- التكنولوجيا التي يمتلكها البنك ويتحكم بها جيّدا لممارسة نشاطاته.

لذلك فإنه من الضروري عدم خلط مهن البنوك الإسلامية وعدم تعريفها على أساس المنتجات الخدمية التي تقدمها لأن ذلك خطأ استراتيجي، فالتعريف الصحيح للمهنة يمثل رسالة جوهرية لسياسة الاتصال المالي والبنكي تتمحور حولها آفاق التطور ووسائله(Zollinger و Lamarque، 2004، صفحة 201)، والتعريف الخاطئ للمهنة يقود البنك الإسلامي إلى سوء اختيار مجالاته المحورية التي يمكن أن يتطور فيها ومن خلالها.

ويمكن توضيح المهن المختلفة التي تمارسها البنوك الإسلامية في الجدول الموالي، علما أن هذه البنوك تفضل خيار التنويع والشمولية في منتجاتها الخدمية وذلك لأسباب تنموية و إستراتيجية:

الجدول 3: المهن المتاحة للبنوك الإسلامية

المهنة	نشاطاتها
بنوك الخواص (الأفراد)	– جمع الموارد؛ – تمويل الأفراد (مضاربة، مرابحة، إجارة...)؛ – خدمات بنكية؛ – خدمات تكافلية؛
بنوك المؤسسات والمهنيين	– تمويل (مشاركة، مضاربة، استصناع...)؛ – وسائل الدفع والخزينة؛ – خدمات بنكية خاصة؛
بنوك الأعمال	– التدخل بالأموال الخاصة؛ – الهندسة المالية والتمويلالمهيكل؛
بنوك مالية: ▪ محلية ▪ دولية	– تسيير الأصول؛ – التدخل على مستوى السوق المالية؛ - المحافظة؛
منتجات التأمين	– تأمين على الحياة؛ – التأمين على الضرر؛ – الحذر والاحتراز؛
تمويل متخصص	– تمويل تأجيري؛ – منح تشغيلية؛ – خدمات تكافلية.
بنوك شاملة (متعددة المهن)	

المصدر: راجع: (المالقي، 2000، صفحة 422)(صوان، 2001، الصفحات 151–173)

(الوادي و سمحان، 2007، الصفحات 198–200)(جبر، إدارة المصارف الإسلامية، 2008، الصفحات 53–57)

2.2.3 الكفاءات المحورية والكفاءات المميزة للبنوك الإسلامية

إن تحديد مهنة البنك الإسلامي هو نقطة انطلاق كل الأفعال وردود الأفعال الإستراتيجية، فاستراتيجيات النمو مثلا ترتكز بشكل أساسي على مهنة أو مهن البنك الإسلامي، مع اعتبار أن النشاطات المكوّنة للمهنة تعتمد على استغلال عدد محدود من الكفاءات المحورية، لذلك فإن تحليل الكفاءات المحورية يندرج ضمن تحليل المهنة البنكية(Lamarque، 2001، الصفحات 74-77).وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من الكفاءات هي:(Pellicelli، 2007، صفحة 222)(Zollinger و Lamarque، 2004، صفحة 231)

- **الكفاءات المحورية:** هي الأصول غير الملموسة التي تمثل مجموع المهارات الفارقة ذات الطابع الخاص والتي تمنح للبنك قوة حقيقة للتميز أو لتخفيض التكاليف (مثل التكنولوجيا والرتابة التنظيمية)

- **الكفاءات المميزة:** هي الأصول غير الملموسة ذات الطابع الخاص والتي تسمح بخلق المزايا التنافسية من خلال رفع القيمة النهائية للمنتج البنكي المقدم للعميل مثل شعار الجودة.

وبناءً على هذا التحليل فإنه يمكن للبنوك الإسلامية البحث عن الكفاءات المحورية والكفاءات المميّزة لها والتي من شأنها خلق القيم بالنسبة للعملاء، والجدول 4 يوضح أهم الكفاءات الني يمكن للبنوك الإسلامية التعويل عليها تأسيس القيم وبناء المزايا التنافسية:

الجدول 4: الكفاءات المنتجة للقيمة في البنوك الإسلامية

الكفاءات	البيان
الكفاءات المحورية	- الشبكة المادية والإلكترونية للبنك الإسلامي. - معرفة الأحداث المستمرة لحياة العملاء. - التجزئة الدقيقة للسوق اعتمادا على مجموعة خصائص (السيطرة على المخاطر، الانتظارات، المردودية، السلوك، الخبرة والمعرفة...). - تدريب الموظفين على البيع وعلى التفاوض الناجح. - التحكم في معرفة المنتجات البنكية والمالية للاستجابة لانتظارات العملاء. - القدرة على امتلاك وتسيير أنظمة الإعلام الآلي. - السيطرة على تكنولوجيا تقديم الخدمات والمنتجات. - العروض المرفقة بتشكيلة من الخدمات والمنتجات البنكية والمالية. - التحكم في تقنيات تحفيز الادخار. - تصميم وتسهيل استعمال شبكة الوكالات. - صورة العلامة: الجدية والاحتراف والالتزام الشرعي. - أمن المعاملات بالنسبة للأموال والأفراد. - امتلاك أفراد على درجة عالية من العلم والمعرفة الشرعية بالمعاملات المالية والبنكية. - الرتابة التنظيمية المشّبعة بالثقافة الإسلامية.
الكفاءات المميّزة	- لا مركزية كافية وقنوات توزيع متخصصة. - تحديد التوليفة المثلى: عرض/ عميل/ قناة توزيع. - الأفعال وردود الأفعال التنافسية. - الدراسة المسبقة للاحتياجات. - توثيق حياة العملاء في ملفات خاصة (نظام المعلومات). - الابتكار في المنتجات والعمليات والطرق (تجاوز المنافسين ببضعة أشهر). - التعاقد والاتصال مع العملاء بطرق شفافة حول شروط العرض (المتاجرات، المشاركات). - القدرة على عرض منتجات بأفضل الشروط والتكاليف. - هيكلة تكاليف البنك/ معرفة تكلفة العائد على الاستثمار. - القدرة على ضمان نمو منتظم والحصول على موقع مسيطر في السوق. - الإدارة الملائمة ما بين المركزية واللامركزية. - القدرة على النشاط وفق تغيرات المحيط.
الكفاءات المميّزة الخاصة بتجميع الودائع	- مقاربة شاملة حول الثروة المالية وفلسفة البنك الإسلامي. - قدرة التفاوض مع العملاء. - هيكلة التشكيلات والتنويع في المنتجات الخدمية المقترحة. - تسيير واستثمار الأموال المجمعة.
الكفاءات المميّزة الخاصة بالتمويل	- الصيغ المناسبة لاستثمار الأموال والاتجار بها. - التحديد الدقيق لقواعد المشاركة والغنم والغرم بين البنك وعملاءه. - إيجاد أفضل فرص الاستثمار والمتاجرة (الربح/ النمو).
الكفاءات المميّزة	- التحكم في تكاليف وتسعير الخدمات على أسس شرعية (وكالة بأجر، أتعاب...).

الخاصة بالخدمات البنكية	- الجودة الفائقة للخدمات القاعدية (وسائل الدفع، التأمين). - التوليف بين الخدمات البنكية والمنتجات التأمينية. - البنك الإسلامي عن بعد، الإنترنت...

Source : Adapté de:)Zollinger و Lamarque(235-234 الصفحات ،2004 ،)Lamarque(78 صفحة ،2001

3.2.3 مجالات الكفاءات المحورية في البنك الإسلامي

دراسة الكفاءات البنكية تعتبِر من المجالات الرئيسية المنتجة للمزايا التنافسية أربعة مجالات هي: صورة العلامة، نظام المعلومات، تسيير المخاطر وهيكلة قنوات التوزيع، كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول 5: مجالات الكفاءات المحورية في البنك الإسلامي

المجال	الكفاءات المحورية
نظام المعلومات	- استنفاذ قواعد المعطيات والقدرة على معالجة المعطيات (المالية والبنكية...). - جودة وموثوقية تقنيات التجزئة والتحليل المسبق للعمليات. - تصميم الأنظمة المساعدة على البيع (تسيير الاتصال مع العملاء) والمساعدة على اتخاذ القرارات. - تقاطع المعلومات المتعلقة بخدمات البنك الإسلامي (معطيات اقتصادية، مالية، شرعية، اجتماعية). - معرفة العناصر المكونة لتكلفة العائد على الاستثمار. - سرعة معالجة المعلومات والأوامر.
صورة العلامة والشهرة	- القوة المالية التي تنتج الثقة (القدرة على الاستثمار، المتاجرة، تسيير أموال العملاء بطرق شرعية). - القدرة على تحقيق التقارب مع العملاء (تقارب: مادي، نفسي، إلكتروني)، وجعلهم يلحظون البنك الإسلامي. - القدرة على توضيح مهنية وخبرة البنك الإسلامي (القدرة على توفير الحلول لكل المشكلات المالية والبنكية). - الالتزام الشرعي والأخلاقي التام بأصول التعاملات البنكية والمالية والاقتصادية.
تسيير المخاطر	- جودة إجراءات الحصص والنتائج، وجودة تقييم المخاطر المرتبطة بصيغ التمويل الإسلامية المقترحة (مرابحة، مضاربة، مشاركة، استصناع...). - نماذج اختيار العملاء. - تأمين المعاملات والعمليات والمبادلات مع العملاء. - نماذج الرقابة على المواقع في الأسواق.
هيكلة شبكات التوزيع	- التوليف الأمثل لشبكة التوزيع. - جودة العلاقات مع العملاء والأطراف ذات الصلة بالبنك الإسلامي. - الملائمة بين: العرض/ العميل / قناة التوزيع. - تحريك أنماط التوزيع (المزج بين: علاقة / مبادلة). - التواجد على المستوى الدولي. - فعالية فرق تركيب العمليات المالية المعقدة.

المصدر: راجع: (جبر، التسويق المصرفي، 2007، صفحة 132وما بعدها؛ 208)(خصاونة، 2008، الصفحات 149-152) (البلتـــــاجي، 2006، الصـــــفحات 14-33)(Zollinger و Lamarque، 2004، الصـــــفحات 236-246)(Lamarque، 2001، الصفحات 81-85)

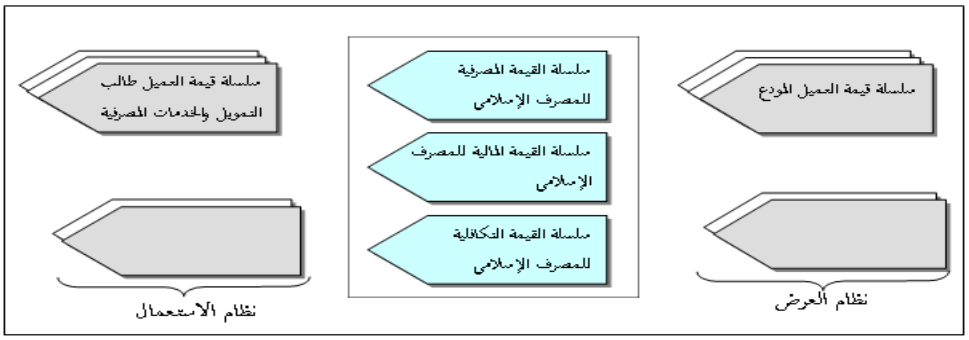
3.3 نموذج سلسلة القيمة في البنك الإسلامي

إن التفسير الوحيد والمنطقي للتفوق على منافسين يمتلكون الموارد والإمكانيات والفرص والتهديدات ذاتها هو امتلاك مزايا تنافسية تمنح للبنوك قدرة التميّز من وجهة نظر العملاء، وتعتبر سلسلة القيمة من أكثر الوسائل شيوعا ونجاحا في تحليل سيرورات إنتاج القيمة.

1.3.3 مكونات سلسلة القيمة في البنك الإسلامي

سلسلة القيمة في البنوك الإسلامية ذات خصوصية واضحة ومميزة عن غيرها من البنوك، لاختلاف جوهر العمل البنك الإسلامي، وهي جزء من نظام معقّد لتحويل مدخلات العملاء أصحاب الفوائض المالية إلى مخرجات لعملاء يطلبون التمويل وخدمات بنكية أخرى، وذلك مع مراعاة أهداف: السيولة والربحية والأمان، ويمكن توضيح نظام القيمة للبنك الإسلامي في الشكل 1:

الشكل 1: نظام القيمة في البنك الإسلامي



المصدر: إعداد الباحثتين بناء على أعمال(Porter, 1999)

فالقيمة تتحدد بالفرق بين المداخيل الإجمالية للمنظمة وتكاليفها الإجمالية، فإذا كان الهامش موجبا تكون المنظمة في وضعية امتيازية، وقياسا على ذلك مع مراعاة خصوصية البنوك الإسلامية فإن القيمة تتحدد بالفرق بين الإيرادات والتكاليف التي يتحملها إجمالا، لذلك فإن تحليل تنافسية البنك يحتاج إلى تحديد عنصرين هما القيمة والتكاليف.

وتصنف مكونات سلسلة القيمة في البنك الإسلامي في قسمين: مكوّنات رئيسة وتسمى بالأنشطة الأساسية، ومكونات ثانوية تسمى الأنشطة الداعمة، وتجدر الإشارة أن كل نشاط أساسي يتكون من مجموعة أنشطة فرعية تشكل سلسلة قيمة داخلية، لذلك فكّل سلسلة قيمة تتكون من مجموع من سلاسل القيمة الفرعية المركبة، المترابطة والمتسلسلة هدفها تتبع وتحليل الأنشطة الحرجة المنتجة للقيمة والأنشطة الحرجة المنتجة للتكاليف.

2.3.3 النشاطات الأساسية في سلسلة القيمة: تتمثل في أربعة نشاطات حرجة هي:

- **جمع الأموال من المودعين:** يتمثل هذا النشاط في الإمداد الداخلي للبنك الإسلامي بمختلف مصادر الأموال سواء كانت ذاتية (رأس المال، الاحتياطات، الأرباح غير الموزعة) أو خارجية (الودائع الجارية، ودائع التوفير، ودائع الاستثمار) (عطية، 1993، صفحة 97)(شيخون، 2002، صفحة 99)(المالقي، 2000، الصفحات 235-236)(جلدة، 2009، الصفحات 217-218)
ويعتمد البنك الإسلامي مبدأ المشاركة في الغُنم والغُرم بدل التعامل الربوي أثناء إدارته وتوظيفه لأموال المودعين.
- **تصميم المنتجات البنكية والمالية:** عملا بمبدأ الشمولية والتنويع فإن البنوك الإسلامية تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات التي تصنف وفقا لمهن هذه البنوك إلى نوعين :خدمات مرتبطة بالمهنة البنكية وخدمات مرتبطة بالمهنة المالية أو الاستثمارية، ويجب مراعاة العديد من العوامل أثناء تصميم هذه الخدمات بأنواعها هي(البلتاجي، 2006، الصفحات 16-34)(جبر، التسويق المصرفي، 2007، الصفحات 102-105):
  - الالتزام الشرعي بقواعد الحلال والحرام؛
  - الجودة أثناء التصميم والتقديم؛
  - التجديد والابتكار وفقا لاحتياجات العملاء المتجددة والمتطورة؛
  - إدارة المخاطر التشغيلية والمالية والائتمانية والتسويقية؛
  - إدارة نظام اليقظة الإستراتيجية خاصة بالنسبة للخدمات المالية.

وتجدر الإشارة إلى وجود نوع ثالث من الخدمات يسهم في خلق القيمة داخل هذه البنوك وهو الخدمات التكافلية.

- **تسـويق منتجـات البنـك الإسـلامي:** يسـمح النشـاط التسـويقي للبنـك الإسـلامي بالتحديـد الـدقيق لشـرائح العمـلاء المستهدفين واحتياجاتهم حاليا ومستقبلا وهو ما يتيح الاستجابة الملائمة في الوقت المحدد وبالمقدار المناسب بالنسبة لكل نوع من الاحتياجات البنكية والمالية بالنسبة للعملاء، والاحتياجات الاجتماعية بالنسبة للمستفيدين، حيث يجب على البنك الإسلامي في هذا الصدد التركيز على التسويق الاجتماعي.
- **الخـدمات المرتبطـة بمنتجـات البنـك الإسـلامي:** تعتبر هـذه الخـدمات الموجّـه الأساسي لعلاقـات البنـك الإسـلامي، وهي تتعلق بوسائل الدفع وبعمليات المكتب الخلفي التي تخص المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية والمالية، إضافة إلى معالجة الأحداث الطارئة وتسيير المخاطر، وإدارة العلاقات مع العملاء حتى بعد انتهاء تعاملهم مع البنك (Zollinger و Lamarque، 2004، صفحة 229)(Porter، 1999، صفحة 57).

والجدير بالذكر أن العلاقات بين النشاطات الأساسية لسلسلة القيمة هي علاقات قوية، وثيقة ومتداخلة، فتصميم المنتجات في البنك مثلا هو جزء أساسي من الوظيفة التسويقية ولكن أهميته الفائقة ومشاركته في تأسيس القيمة أدت إلى اعتباره نشاطا حرجا من الأنشطة الأساسية.

3.3.3 النشاطات الداعمة في سلسلة القيمة:

تحتل النشاطات الدّاعمة في البنوك الإسلامية مكانة مهمّة لعدة أسباب أهمها: الطبيعة الخدمية والأخلاقية للصناعة البنكية الإسلامية، وتتمثل نشاطات دعم الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة في البنك الإسلامي فيما يلي:

- **الهيكلـة القاعديـة للبنـك الإسـلامي:** يتكون هـذا النشـاط من مجمـوع النشـاطات المهمّـة بالنسـبة للبنـك الإسـلامي مثـل: الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة، المالية، المهام القانونية، إدارة الجودة والعلاقات الخارجية، وترافق هذه الوظيفة المساندة جميـع النشـاطات الأساسـية لسلسـلة القيمـة أثنـاء سـيرورة خلـق القيمـة، وتهـدف هـذه الوظيفـة إلى تحقيـق التكامل والتنسـيق والتعاون بين جميع أفراد البنك الإسلامي وموارده لبلوغ الأهداف المسطرة.
- **الرقابة الشرعية:** وهي وظيفة تقوم بها هيئة متخصصة من ذوي العلم والمعرفة بأصول المعاملات الاقتصادية الشرعية، حيث تقوم هذه الهيئة بمتابعة وفحص وتحليل جميع الأعمال والمهام والمعاملات التي تجري داخل البنك الإسلامي وخارجه (مع المتعاملين معه) بهدف رصد المخالفات والأخطاء الشرعية وتصحيحها فورا، إضافة إلى القيام بأدوار الإرشاد والنصح والفتوى واقتراح سبل التطوير الملائمة لخصوصية البنك، وهذه الوظيفة ترافق نشاط البنك منذ نشأته ومادام قائما(أبوسن و آخرون، 2004، الصفحات 161-170)(صديقي، بحوث في النظام الاقتصادي الإسلامي، 2003، الصفحات 266-268)(أبو شادي، 2000، الصفحات 5-6)، كما أنها ترافق جميع الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، حيث أن الرّقابة الشرعية هي من أهم نشاطات دعم الأنشطة الأساسية في البنك الإسلامي، إن لم نقل أنها تساهم فعليا في خلق القيمة للمنتجات البنكية والمالية الإسلامية.
- **إدارة المخاطر في البنك الإسلامي:** حيث يواجه البنك الإسلامي عدة أنواع من المخاطر يمكن تقسيمها إلى نوعين: مخاطر المعلومات وتنشأ في حالة عدم دقة المعلومات أو نقصها وهو ما يجرّ خيارات خاطئة، ومخاطر أخلاقية ترتبط بشكل كبير بعامل المضاربة الذي يفترض توفره على خصائص الأمانة والخبرة والعلم بالسوق، وتعتبر إجراءات الحذر والحيطة للتقليل من حدّة المخاطر من مقاصد التشريع المالي الإسلامي(عباده، 2008، الصفحات 114-119)(البلتاجي، 2006، الصفحات 16-17)(خصاونة، 2008، الصفحات 149-153)
- **التطوير التكنولوجي:** يؤكد الباحث (***M.Porter***) أن مفهوم التطوير التكنولوجي أوسع من مفهوم البحث والتطوير ذلك لأن الأول يتدخل متى استدعت الحاجة إليه في أي جزء أو نشاط أو مرحلة داخل المنظمة، في حين أن البحث والتطوير هو وظيفة لها مكان ثابت يتواجد عادة قرب الإنتاج(جبر، التسويق المصرفي، 2007، الصفحات 147-148)(شلبي، 2006، صفحة 1886)، لذلك فإن نشاط التطوير التكنولوجي يرافق كل الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة داخل البنك الإسلامي، فهو يساعد على تطوير تكنولوجيا الاتصال التي تفيد في توزيع الخدمات بطرق مختلفة، إضافة إلى دوره في تخفيض تكاليف العمالة البنكية

وتوفير الراحة للعملاء والموظفين من خلال إدخال الأساليب التكنولوجية الحديثة (الحواسيب، الشبكات الكونية (***Internet***)، البطاقات البلاستيكية، الهاتف، آلات الصرف الآلي، الصيرفة الالكترونية...).

إدارة الموارد البشرية: تهدف إدارة الموارد البشرية في البنك الإسلامي إلى توفير احتياجاته من الأفراد العاملين كميّا أي من حيث عددهم وكيفيا أي من حيث كفاءاتهم ومهاراتهم وخبراتهم، والبنوك الإسلامية عموما تواجه إشكالية الموارد البشرية المؤهلة للعمل في مجال الصيرفة الإسلامية، وذلك لنقص التأطير الأكاديمي في هذا المجال فمعظم البنكيين في العالم الإسلامي متشبعون بثقافة الصيرفة التقليدية الربوية، لذلك فإن عددا من الدول الإسلامية وغير الإسلامية قد بدأ مسيرة جديدة باتجاه الدراسة الأكاديمية للاقتصاد الإسلامي ومعاملاته، ومن أهم هذه التجارب(أبوسن و آخرون، 2004، الصفحات 230-238): تجربة معهد الدراسات البنكية (المملكة الأردنية الهاشمية) منذ سنة 1983؛ تجربة معهد الإمارات للدراسات البنكية والمالية؛ تجربة المعهد العالي للدراسات البنكية والمالية (السودان) منذ سنة 1993؛ تجربة الأكاديمية العربية للعلوم المالية والبنكية (الأردن)؛ تجربة معهد البحرين للدراسات البنكية والمالية؛ وتجربة ماستر نظام (*LMD*) بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بولاية سطيف (الجزائر) سنة 2009...

4. بنك بيت التمويل الكويتي أنموذجا:

ينمو التمويل الإسلامي بشكل متسارع في دول الشرق الأوسط كما في كل مناطق العالم، فلآن حوالي 1400 مؤسسة تمارس التمويل الإسلامي بمجموع أصول كلي بلغ سنه 2017 2.4 مليار دولار، ويتوقع أن يبلغ 3.8 مليار دولار بحلول 2022. وقد ارتفع إصدار الصكوك الموافقة للشريعة الإسلامية بنسبة 45% ليصل إلى 98 مليار دولار سنة 2017 منها 9 مليار دولار من نصيب المملكة العربية السعودية وهو أكبر إجمالي للدولة بمفردها(Sanders, 2018) ، وتجربة الصيرفة الإسلامية غنية بالنماذج الناجحة والمتميزة عبر العالم، ويعتبر بيت التمويل الكويتي أحد أبرز هذه النماذج حيث استطاع منافسة أكبر البنوك الإسلامية (بنك الراجحي السعودي) والتغلب عليه إضافة إلى تغلبه على مئات البنوك التقليدية.

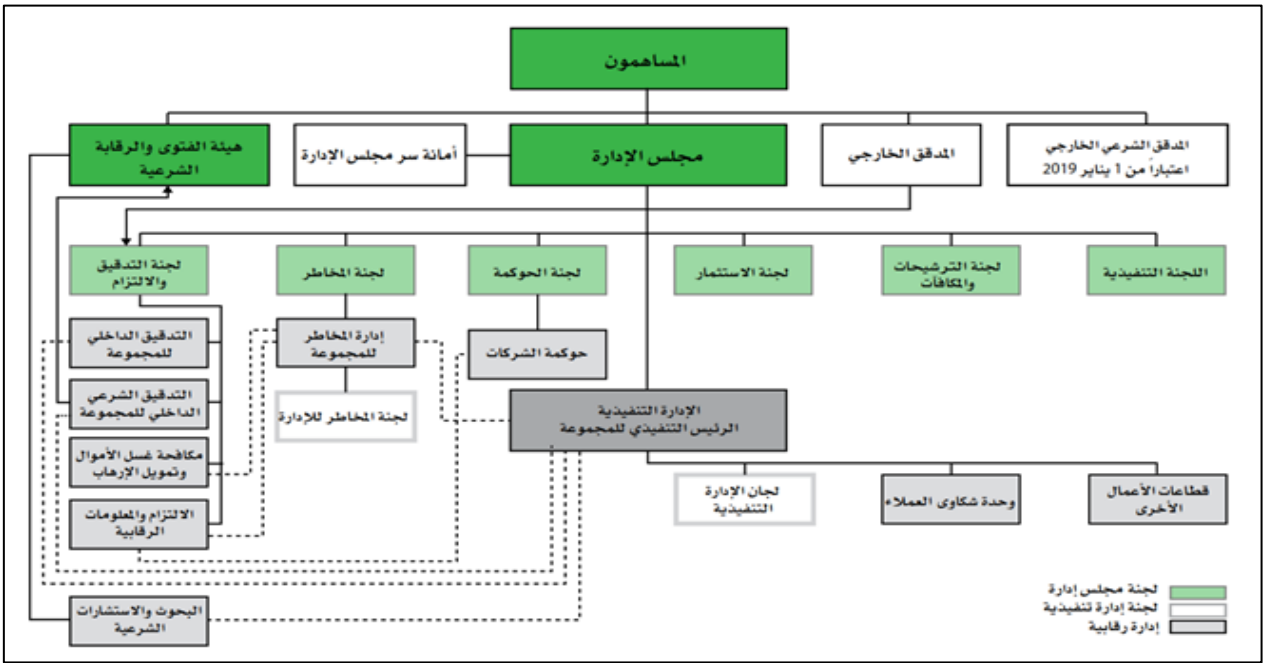
1.4 تعريف بيت التمويل الكويتي" بيتك":

بنك التمويل الكويتي هو بنك إسلامي يقدم خدمات بنكية ومالية موافقة لأحكام الشريعة الإسلامية، وهو جزء من مجموعة بيتك البنكية التي تقود التمويل الإسلامي عالميا، بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات البنكية والمالية الإسلامية، وتغطي مناطق عدة عبر العالم بامتلاكها 504 فرعا بنكيا و1263 جهاز صرف آلي وتوظف إلى غاية 2018 حوالي 15000 عاملا(بيت التمويل الكويتي، 2018، صفحة 37) ويعتبر بنك التمويل الكويتي أول بنك إسلامي في دولة الكويت، حيث تأسس سنة 1977 وأصبح اليوم من أكبر البنوك الإسلامية في العالم، وتنتشر شبكة مجموعاته عبر عدة مناطق عالمية هي(بيت التمويل الكويتي، 2018، صفحة 10):

- بيت التمويل الكويتي بالكويت؛
- بيت التمويل الكويتي بالبحرين؛
- البنك الكويتي التركي للمساهمة بتركيا؛
- بيت التمويل الكويتي في ماليزيا؛
- بيت التمويل السعودي الكويتي بالسعودية؛
- كي تي بنك إيه جي بألمانيا.

ويمتلك بيت التمويل الكويتي رؤية استراتيجية واضحة تتمثل في قيادة التطور العالمي للخدمات الموافقة للشريعة الإسلامية والوصول إلى مرتبة البنك الإسلامي الأكثر ربحية مستدامة والأعلى ثقة في العالم. أماعن رسالته فتتمثل في تحقيق أعلى مستويات الابتكار والتميز في خدمة العملاء وتنمية المصلحة المشتركة لكل الأطراف ذات الصلة بالبنك. وينظم بيتك أعماله ونشاطاته وفق للهيكل التنظيمي الموالي:

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لبنك بيت التمويل الكويتي



المصدر: (بيت التمويل الكويتي، 2018، صفحة 45)

يتضح من الهيكل التنظيمي لبنك "بيتك"أن هناك أربع مستويات تنظيمية أساسية تندرج وفقها السلطات والمسؤوليات:

- **المستوى الأول**: وهو أعلى الهرم يتمثل في المساهمين الذين يملكون حق الرقابة وسلطة المساءلة.
- **المستوى الثاني**: وهو مستوى الإدارة العليا التي تضم مجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية، الفتوى، المدقق الخارجي، المدقق الشرعي الخارجي، وهذه الوحدات التنظيمية الأربعة هي في نفس المستوى ما يدل على أهميتها المتساوية وسلطاتها المتكافئة حتى لو كانت من خارج البنك. وهو ما يرفع من مصداقية نشاطات البنك ومن شرعية أعماله.
- **المستوى الثالث**: وهو مستوى الإدارة الوسطى ويضم اللجان: لجنة الاستثمار، لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، لجنة الحوكمة، لجنة المكافئات واللجنة التنفيذية، وهذه اللجان المكلفة بترجمة سياسات واستراتيجيات الإدارة العليا إلى خطوات ومراحل تنفيذية موجهة للإدارة التنفيذية.
- **المستوى الرابع**: وهو مستوى الإدارة التنفيذية التي تضطلع بالإدارة التشغيلية لنشاطات البنك والتواصل المباشر مع عملائه.

2.4 المؤشرات المالية والتصنيف الائتماني للبنك:

يوضح لنا كل من المؤشرات المالية والتصنيف الائتماني العالمي لبيت التمويل الكويتي المكانة المتميزة التي احتلها خلال سنه 2018 نتيجة لأدائها المالي والإداري والشرعي.

1.2.4 المؤشرات المالية "لبيتك":

يوضح الجدول الموالي تلخيص أهم المؤشرات المالية لبيت التمويل الكويتي لسنه 2018 مقارنة بسنة 2016:

الجدول 6: أهم المؤشرات المالية لبيت التمويل الكويتي لسنه **2018** مقارنة بسنة **2016**

الوحدة: مليون دينار كويتي

المؤشرات المالية	2016	2018	نسبة التطور
صافي ربح المساهمين	165.2	227.4	38%
صافي إيرادات التمويل	435.0	527.3	21%
صافي إيرادات التشغيل	346.7	453.5	24%
إجمالي الأصول	16.5	17.8	8%

مدينو التمويل	8.2	9.4	15%
الاستثمار في الصكوك	1.1	1.6	42%
حسابات المودعين	10.72	11.8	10%
حقوق ملكية المساهمين	1.8	1.9	5%

المصدر:(بيت التمويل الكويتي، 2018، الصفحات 6-33)

يبين الجدول السابق أبرز المؤشرات المالية التي تعتمد عليها البنوك لتقييم أدائها المالي، حيث كانت كل المؤشرات الايجابية مسجلة نسب تطور ممتازة سنة 2018 مقارنة بـ 2016 وصلت إلى نسبة تطور قدرها 42 % في ما يتعلق بالاستثمار في الصكوك و نسبة تطور 38 % في صافي أرباح المساهمين وعادت أدنى مستويات التطور لكل من حقوق ملكية المساهمين ب 5 %ومجموع الأصول من 8% لكنها تبقى نسبة مقبولة وجيدة على العموم مقارنة ببنوك أخرى. إن هذه المؤشرات الإيجابية تدل على قوة المركز المالي لبيت التمويل الكويتي وقدراته التنافسية العالمية.

2.2.4 التصنيف الائتماني لبيت التمويل الكويتي:

أشارت أحد تقارير وكالة "موديز" للتصنيف الائتماني حول المنافسة بين البنوك إلا أن عددها كان يفوق احتياجات السوق في فترة الفوائض المالية نتيجة ارتفاع أسعار النفط إلى قرابة 100 دولار للبرميل قبل سنة 2014، لكن المسألة تعقدت مع تراجع أسعار النفط وانخفاض النمو، ما أدى إلى تغيرات قوية في سياسة التسعير الخدمات والمنتوجات البنكية والمالية وحزمة العروض والمزايا المقدمة للحفاظ على الحصص السوقية في ظل زيادة حدة المنافسة(Sanders، 2018). وفي ما يلي نقدم ترتيب البنوك العشرة الأولى حسب معيار الأمان (الأكثر أمانا) لعام 2018، حيث تضمنت القائمة الإجمالية 500 بنك إسلامي غير مملوك بالكامل لبنوك أخرى عبر العالم، وذلك بالاعتماد على تصنيفين كحد أدنى للتصنيف الائتماني:

الجدول7: ترتيب البنوك العشرة الأولى حسب معيار الأكثر أمانا لعام 2018

الرتبة	البنك	البلد	تصنيف Fitch	تصنيف Moody	تصنيف S&P	مجموع النقاط	مجموع الأصول
1	بيت التمويل الكويتي	الكويت	A^+	A1	_	17	57.53
2	بنك الهلال	الإمارات	A^+	A1	_	17	12.20
3	بنك أبو ظبي الإسلامي	الإمارات	A^+	A2	_	15.5	33.57
4	البنك الأهلي المتحد	الكويت	A^+	A2	_	15.5	12.15
5	البنك القطري الإسلامي	قطر	A	A1	A^-	15	41.22
6	بنك بروا	قطر	A	A2	_	14	13.36
7	بنك بوبيان	الكويت	A^+	A3	_	14	13.16
8	البنك القطري الدولي الإسلامي	قطر	A	A2	_	14	12.81
9	بنك الراجحي	السعودية	A^-	A1	BBB+	13	91.50
10	بنك دبي الإسلامي	الإمارات	A	A3	_	12.5	56.46

Source :(Sanders, 2018)

يوضح الجدول أن التصنيف الائتماني الذي تشهده كل البنوك في العالم لا يرتبط بحجم البنك وأصوله وإنما بأدائه المالي و قدرته على السداد ومعايير كفاية رأس المال لديه، فبنك "الراجحي الإسلامي" هو أكبر بنك إسلامي في العالم لمجموع أصول قدرت بـ: 91.5 مليون دولار سنة 2018 وبصافي أرباح تعدت 2.5 مليون دولار سنة 2017 ، لكنه لم يحقق الترتيب المنشود من طرف وكالات التصنيف الائتماني، وفي المقابل استطاع بيت التمويل الكويتي احتلال صدارة الترتيب في التصنيف الائتماني من طرف وكالة "فيتش" و"موديز:، حيث صنفت الوكالة الأولى للبنك بـ:A^+ بعيد المدى وF^1قصير المدى. وصنفت الوكالة الثانية للبنك بـ:A^1بعيد المدى و**P-1**قصير المدى مع نظرة مستقبلية مستقرة من كلى الوكالتين .

إن احتلال الصدارة في التصنيف الائتماني الدولي لبيت التمويل الكويتي مؤشر مهم على المركز المالي الممتاز للبنك ووضعيته التنافسية الرائدة بين مختلف البنوك الإسلامية عالميا.

3.4 تحليل مصادر الميزة التنافسية لـ "بيتك":

1.3.4 المنافسة مع البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية:

يواجه بيت التمويل الكويتي منافسة قوية متعددة المستويات، فهو يواجه من داخل القطاع منافسين أقوياء من البنوك الإسلامية التي تنشط داخل الكويت ومنطقة الخليج من كل أنحاء العالم، ومن خارج القطاع يواجه منافسة قوية من طرف البنوك التقليدية التي تعتبر بمثابة منافسين محتملين أو داخلين جدد لقطاع الصيرفة الإسلامية، وفي ما يلي جدول يوضح منافسين من القطاع ومحتملين لبيت التمويل الكويتي داخل دولة الكويت، والأرباح المحققة من طرف كل بنك سنة 2018 مقارنة بالسنة السابقة:

الجدول 8: منافسين (من القطاع ومحتملين) لبيت التمويل الكويتي داخل الكويت

الوحدة: مليون دينار كويتي

البنوك المنافسة	2017	2018	نسبة التطور
البنوك الإسلامية:	74.2	84.0	13.2%
• بيت التمويل الكويتي	38.6	44.0	13.9%
• البنك الأهلي المتحد	16.0	16.8	5.1%
• بنك بوبيان	10.7	12.6	17.8%
البنوك التقليدية:	121.8	145.5	19.5%
• بنك الكويت أبو ظبي	85.4	93.6	9.7%
• بنك برقان	17.8	20.4	14.4%
• بنك الخليج	9.4	10.8	15.5%

المصدر:(سليمان و آخرون، مجلة المصارف، 2018، صفحة 27)

نلاحظ من الجدول أن البنوك التقليدية تفوقت في مجموع أرباحها على البنوك الإسلامية وبنك الكويت الوطني كان الأعلى أرباحا بنسبة 93.6مليون دينار كويتي سنة 2018 بنسبة تطور قدرها 9.7% على السنة السابقة، لكن هذا التفوق سببه عدد البنوك التقليدية الكبير والامتيازات الممنوحة من البنك المركزي على اعتبار حجم التعاملات الواسعة التي لا تراعي الضوابط الشرعية. وفي المقابل فإن البنوك الإسلامية في الكويت هي الأخرى قد حققت تطورا ملحوظا في أرباحها وكان بيت التمويل الكويتي الأعلى أرباحا بـ: 84 مليون دينار كويتي وبنسبة تطور قدرها 13.9% وهي أعلى من النسبة التي حققها نظيره التقليدي الأعلى أرباحا عن السنة الماضية.

وهذه النتائج المحققة على مستوى الأرباح لسنة 2018 ربما هي مؤشر واضح على النمو القوي والسريع للبنوك الإسلامية ونشاطاتها على حساب نظيراتها التقليدية في الكويت.

أما على صعيد المنافسة الدولية فإن بيت التمويل الكويتي يتصدر قائمة أفضل البنوك الإسلاميةأ داء وحجما، حيث يدرس البنك حاليا مشروع الاندماج مع البنك الأهلي المتحد الكويتي لتكوين ثاني أكبر بنك إسلامي في الخليج وفي العالم بعد بنك الراجحي السعودي الذي يبلغ عدد المودعين لديه 9 ملايين مودع، ويمتلك أكبر شبكة تجزئة في الشرق الأوسط بـ:577 فرعا و 4800 جهاز صرف آلي و 75000 نقطة بيع، ويقوم بـ 70 مليون عملية مبادلة كل شهر (سنة2017)(Rafique, 2018).

2.3.4 نموذج سلسلة القيمة لتحليل مصادر التميز "بينك:"

يعتبر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر (M.Porter) من أهم طرق تحليل سيرورة إنتاج القيمة، من خلال تحديد النشاطات الحرجة المنتجة للقيمة ودعمها من جهة وتحديد النشاطات المنتجة للتكاليف وتقليصها من جهة أخرى، وبذلك تتحدد القيمة المنتجة للهوامش الربحية الأعلى من هوامش المنافسين بالتالي الحصول على ميزات تنافسية، والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة المقترحة "لبيتك":

الشكل 3: سلسلة القيمة المركبة في بنك "بيتك"

المصدر: إعداد الباحثتين بناءً على أعمال (*M.Porter*).

3.3.4 النشاطات الأساسية لبيت التمويل الكويتي:

تتمثل النشاطات الأساسية لإنتاج القيمة لبيت التمويل الكويتي في ثلاث نشاطات أساسية هي:(بيت التمويل الكويتي، 2018، الصفحات 28-29)

- **جمع الودائع (جمع أموال المودعين):** حيث يقدم البنك تشكيلة واسع ومتنوعة من عروض الودائع (استثمارية، ادخارية، تحت الطلب ...) وكلها موافقة للضوابط الشرعية، لذلك فإن البنك يستحوذ على حصة سوقية مهمة من العملاء في الكويت وخارجها خاصة في ألمانيا، ماليزيا، تركيا، السعودية والبحرين. كما أنه صنف البنك الأكثر أمانا بالنسبة للعملاء لعام 2018، حيث حقق البنك نسبة تطور في الودائع داخل الكويت قدرها 10 ٪ بين عامي 2016 و2018.
- **تصميم المنتجات والعمليات وتقديم الخدمات:** يقدم بيت التمويل الكويتي تشكيلة واسعة من الخدمات البنكية والمالية الموافقة لأحكام الشريعة الإسلامية والمواكبة للتطور التكنولوجي العالمي أهمها: عقود المرابحة- عقود الإيجار - عقود الاستصناع-عقود التورق - منتج التمويل التسويق التعاوني أو الطبي- منتج العملات الأجنبية -خطابات الضمان لتسيير التجارة الخارجية-ودائع الوكالة بالاستثمار(بيت التمويل الكويتي، 2018، صفحة 27)، بالإضافة إلى المنتجات السابقة فإن البنك يقدم خدمات بنكية للأفراد وخدمات مالية خاصة من خلال عروض بنكية خاصة بشرائح مميزة من العملاء هي:شريحة الأولوية - شريحة النخبة-شريحة الرواد، كما أصدر خدمات جديدة منها بطاقة فيزا "بلاتينيوم" للدفع الذكي (Smart pay)وبطاقة فيزا الائتمانية بالإمضاء (Visa Signature)، حيث ارتفعت مبيعات بنك بيتك من بطاقات فيزا العالمية بنسبة 32% سنة 2018 مقارنة بالنسبة السابقة.إضافة إلى خدمات السحب النقدي دون الحاجة لبطاقة السحب الآلي من خلال فقط الرمز التعريفي QR code.وخدمة "بيتك" اكسبراس (KFH.Xpress) لتحويل الأموال بشكل فوري، سريع، آمن، بطريقة تنافسية وبتغطية شاملة لمعظم مناطق العالم (بيت التمويل الكويتي، 2018، صفحة 28).وهو ما يدعم صورة العلامة ويقوي تموقعه في أذهان العملاء، بالتالي إنتاج قيمة متميزة تترجم على شكل هوامش ربحية.
- **خدمات مرتبطة بالمنتجات الخدمية:** تساهم الخدمات الموازية التي يقدمها بيت التمويل الكويتي في تطوير الاتصال المباشر بالعملاء (خدمات المكتب الأمامي) وهو ما يؤدي إلى إدارة جيدة للتموقع وتطوير الوظيفة التسويقية التي تبدو مهمشة إلى حد ما بالنسبة لبيت التمويل الكويتي. وذلك قد يرجع إلى عدم الحاجة الملحة لتعريف العملاء بفلسفة البنك وخصوصية منتجاته وعملياته على اعتبار البيئة التي ينشط فيها (دولة مسلمة)، لكن الوظيفة التسويقية تبقى من أهم النشاطات التي تساهم في إنتاج القيمة، وتحقيق المزايا التنافسية لأي بنك.

4.3.4 النشاطات الداعمة لبيت التمويل الكويتي :

تحتاج النشاطات الأساسية المنتجة للقيمة في أي بنك إلى نشاطات ثانوية مرافقة وداعمة لها حتى تتمكن من تحقيق الهوامش المطلوبة:

- **الهيكلة القاعدية للبنك:** يتوفر بيت التمويل الكويتي على الهياكل القاعدية المناسبة لأداء نشاطاته بتميز، حيث تقود مجموعة بيتك التمويل الإسلامي عالميا، من خلال تشكيلة واسعة من المنتوجات والخدمات وبتغطية مقبولة في العديد من مناطق العالم وذلك ب 504 فرعا بنكيا و1263 جهاز صرف آلي وبالاعتماد على كفاءة 15000 موظف إلى غاية نهاية 2018 (بيت التمويل الكويتي، 2018، صفحة 10)
- **الرقابة الشرعية:** كما رأينا سابقا فإن البنك يعتمد بشكل كبير على دعم هيئات الرقابة الشرعية الداخلية والخارجية، حيث يمتلك مدققين شرعيين خارجيين (مستقلين) إضافة إلى هيئة الرقابة الشرعية لديه التي تقع في مستوى الإدارة العليا، وتتكون من 5 أعضاء من ذوي الكفاءات المميزة في مجال الفقه والفقه المقارن والصيرفة الإسلامية وكلهم من حاملي الشهادات العليا دكتوراه فما أكثر، وتجتمع هذه الهيئة بشكل مستمر للنظر في توافق كل نشاطات وعمليات ومنتجات وخدمات البنك مع أحكام الشريعة الإسلامية(بيت التمويل الكويتي، 2018، الصفحات 23-24)، حيث تعمل على استبعاد كل نشاط أو عملية أو منتج تشوبه شبهة، لأن ذلك يؤثر بشكل مباشر على صورة علامة البنك وتموقعه إضافة إلى هذه الهيئة توجد عدة وحدات تنظيمية في البنك تساعد على أداء هذه المهام الشرعية مثل لجنة التدقيق الشرعي التابعة لقسم التدقيق ولجنة الاستشارة والبحوث الشرعية.
- **إدارة المخاطر**: يستعمل "بيتك" لإدارة المخاطر البنكية والمالية نظاما آليا جديدا يعرف بـ: (Sun Gard) وهو نظام يهتم بدراسة ومتابعة المخاطر بكل أشكالها (مخاطر الائتمان، مخاطر التشغيل، مخاطر السوق، مخاطر السيولة ومعدلات كفاية رأس المال) للبنك وللمجموعة التي تعتبر من أوائل البنوك التي طبقت هذا النظام بشكل شامل، بما يتوافق مع متطلبات بنك الكويت المركزي والمعايير المطبقة في البنوك الإسلامية والمعتمدة من طرف هيئة المحاسبة والمعايير الإسلامية وهيئة الخدمات التمويلية الإسلامية. كما أن النظام يوفر أفضل مستويات الأداء لقياس ومتابعة المخاطر من خلال معلومات موحدة وموثقة على المستوى الداخلي والخارجي، وهو بذلك يعد من أفضل الأنظمة المطبقة في العالم والقادرة على مراعاة خصوصية البنوك الإسلامية (البدر، 2009)
- **التطوير التكنولوجي:** بعد جهود عدة سنوات استطاع "بيتك" عام 2018 الدخول فعليا في الثورة الرقمية من خلال تبنيه للحلول القائمة على التكنولوجيا المالية، وهو ما صب في خانة النمو الاستثنائي الذي حققه عبر فروعه الالكترونية الشاملة تحت شعار(KFH-GQ)، إضافة إلى تطوير الخدمات البنكية والمالية عبر شبكة الانترنت والهواتف الذكية وزيادة عدد الأجهزة التفاعلية وأجهزة الصرف الآلي وتبني تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي .

كما أن بيتك كان أول بنك كويتي ينضم إلى شبكة الريبل (Rippele-Net) وهي شبكة يستخدمها حوالي 100 بنك عالمي للمستويات المالية الفورية. وهو ما يعني الدخول إلى مدفوعاتBlock-Chain التي تتيح للعملاء إجراء تحويلات مالية دولية سريعة بدقة عالمية وبتكاليف أقل وبأعلى معايير الأمان(سليمان و آخرون، مجلة المصارف، 2019، صفحة 2)(سليمان و آخرون، مجلة المصارف، 2018، صفحة 37).

- **إدارة الموارد البشرية**: يبلغ مستوى الكفاءات في بيتك حوالي 99 %، كما تبلغ نسبة الاحتفاظ بها مستويات مرضية مقارنة بالبنوك الأخرى، كما يخضع موظفو البنك إلى دورات تكوينية في مجال تقديم الخدمات في أحسن جامعات العالم مثل جامعة هارفارد للأعمال(Harvard) ، كما بلغت نسبة الارتباط الوظيفي 78% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة القطاع (الأولى في القطاع)(بيت التمويل الكويتي، 2018، صفحة 30). وهو ما يعطي البنك موقعا ريادیا في إدارة الموارد البشرية.

5. الخاتمة:

تعتبر سلسلة القيمة نموذجا هاما يسمح للمنظمات عموما والبنوك الإسلامية خصوصا بتحقيق التميز التنافسي عن طريق خلق واستدامة مزايا تنافسية يصعب مجاراتها أو حتى تقليدها، من خلال تركيزه على تحليل الأنشطة المنتجة للقيمة، وهذا ما أثبته عرضنا وتحليلنا لتجربة بيت التمويل الكويتي التي تعتبر من التجارب الهامة إن لم نقل الرائدة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نبرزها في النقاط التالية:

- تؤثر الطبيعة الخاصة للبنوك الإسلامية كمنظمات متفردة بمرجعيتها الأخلاقية على نشاطها الذي يتميز عن نظيره في البنوك التقليدية في الكثير من النقاط المالية والإدارية؛
- تمتلك سلسلة القيمة في البنوك الإسلامية خصوصيات واضحة ومتفردة عن غيرها أهم معالمها: وجود الرقابة الشرعية كأهم نشاطات الدعم التي تنمي وترافق تحرك القيمة من خلال النشاطات الأساسية، إضافة إلى خصوصية الإمداد الداخلي (الأموال المودعة) وخصوصية تصميم المنتجات (البنكية، المالية، التكافلية)، وبالتالي خصوصية الوظيفة التسويقية والخدمات المرتبطة بتلك المنتجات؛
- يعتبر كل من تصميم المنتجات، العمليات والخدمات المرتبطة بها من أهم النشاطات الأساسية المنتجة للقيمة في بيت التمويل الكويتي؛
- تعتبر كل من الرقابة الشرعية، الموارد البشرية من أهم النشاطات الداعمة للنشاطات الأساسية أثناء سيرورة إنتاج القيمة في بيت التمويل الكويتي؛

كما قدمت الدراسة مقترحين هامين نتيجة لتحليل تجربة بيت التمويل الكويتي تمثلا في:

- ضرورة التركيز على وظيفة التسويق، حيث يعتبر التسويق من أهم النشاطات التي لم تلق الاهتمام الكافي من طرف إدارة بنك بيت التمويل الكويتي رغم دورها الحرج في إنتاج القيمة لأي بنك؛
- رغم نجاح بنك بيت التمويل الكويتي في تحقيقه لمزايا تنافسية محليا ودوليا، إلا أنه مازال في حاجة إلى تحقيق انتشار أوسع على مستوى العالم وهو ما يستدعي الاهتمام أكثر بتطوير الهياكل القاعدية والشبكات لاختراق أسواق جديدة والتواجد المكثف بها لتحقيق مزايا تنافسية راسخة.

6. قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية:

إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية،(عمان: دار النفائس،ط2، 2008)؛

أحمد إبراهيم أبوسن وآخرون، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية (المجلد السادس، جزء إدارة النقود العربية)،(جامعة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004)؛

أحمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية، مقررات لجنة بازل، تحديات العولمة وإستراتيجيات مواجهتها،(عمان: جدارا للكتاب العالمي، ط1، 2008)؛

جمال الدين عطية، البنوك الإسلامية بين الحرية والتنظيم، التقويم والاجتهاد، النظرية والتطبيق،(بيروت: المؤسسة الجامعية للنشر والدراسات، ط2، 1993)؛

سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي،(عمان: دار أسامة، ط1، 2009)؛

عائشة الشرقاوي المالقي، البنوك الإسلامية، التجربة بين الفقه والقانون والتطبيق،(بيروت: المركز الثقافي العربي، ط1، 2000)؛

فائزة اللبان، القطاع المصرفي في الاقتصاد الإسلامي،(قسنطينة: دار اليمن للنشر، 2002)؛

محمد إبراهيم أبو شادي، الوظيفة الرقابية للبنوك الإسلامية، الموسوعة الشاملة لاقتصاديات البنوك الإسلامية، الجزء الرابع، (القاهرة: دار النهضة العربية، ط2، 2000)؛

محمد شيخون، المصارف الإسلامية، دراسة في تقويم المشروعية الدينية والدور الاقتصادي والسياسي، (عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2002)؛

محمد نجاة الله صديقي، استعراض للفكر الاقتصادي الإسلامي المعاصر،(جدة: مطابع جامعة الملك عبد العزيز، ط1، 1987)؛

محمد نجاة الله صديقي، بحوث في النظام الاقتصادي الإسلامي، (جدة: جامعة الملك عبد العزيز، ط1، 2003)؛

محمود بن وليد بن عبد اللطيف السويدان، التكلفة الفعلية في المصارف الإسلامية، (عمان: دار النفائس، ط1، 2011)؛
محمود حسن صوان، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي، (عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2001)؛
محمود حسين الوادي وحسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية،(عمان: دار المسيرة، ط1، 2007)؛
نضال صبري وهشام جبر، البنوك الإسلامية: أصولها الإدارية والمحاسبية،(نابلس: جامعة النجاح الوطنية، 1986)؛
هشام جبر، التسويق المصرفي،(نابلس: جامعة النجاح الوطنية، ط2، 2007)؛
هشام جبر، إدارة المصارف الإسلامية، (نابلس: جامعة النجاح الوطنية، ط2، 2008)؛
يوسف كمال محمد، المصرفية الإسلامية، (القاهرة: دار النشر للجامعات، ط3، 1998).
عبد الحليم غربي، قياس وتوزيع الأرباح في بنوك المشاركة على ضوء ممارستها المصرفية ومعاييرها المحاسبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006؛
محمد البلتاجي، نموذج مقترح لقياس المخاطر في المصرفية الإسلامية، دراسات اقتصادية إسلامية،مج 13، ع1، 2006؛
ماجدة أحمد شلبي، مستقبل الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل التحديات الدولية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر حول المؤسسات المالية الإسلامية، 2006، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الشريعة والقانون؛
بيت التمويل الكويتي، التقرير السنوي، 2018، تم الاسترداد من www.kfh.com
عبد العزيز الرشيد البدر(2009)، بيتك: نظام متطور لإدارة المخاطر،
من http://www.kfh.com/home/personal/news/2009/6/news-672.html تاريخ الاسترداد 2019/07/05؛
محمد سليمان وآخرون (يونيو، 2018)، مجلة المصارف(157)، تم الاسترداد من
http://www.kba.com.kw/flip/magazine/magazine-1541008432-157.pdf
محمد سليمان وآخرون (يناير، 2019)، مجلة المصارف(159)، تم الاسترداد من
http://www.kba.com.kw/flip/magazine/magazine-1548750073-159Jan19.pdf

قائمة المراجع الأجنبية:

Gérard Garibaldi (2002), L'analyse stratégique, Edition d'organisation, Paris, 3éme édition;
Giorgio Pellicelli (2007), Stratégie d'entreprise,traduit par kamal ben youcef et autres, De Boeck, Bruxelles, 2éme édition;
Jean-MarieDucreux&Maurice Marchand-Tonel (2004) Stratégie: Les clés du seccé concurrentiel, Edition d'organisation, Paris;
Kamal Chehrit (2007), le banking Islamique: principes, règles et méthodes, Grand Alger livres, Alger;
Michael E. Porter (1999), L'avantage concurrentiel, traduit par Myriam Shalak, Dunod, Paris ;
Monique Zollinger et Eric Lamarque (2004), Marketing et stratégie de la banque, Dunod, Paris, 4éme édition;
Eric Lamarque (2001, Mars), Avantage concurrentiel et compétences clés : Expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, Finance contrôle stratégique, Volume 4, N°01;

David Sanders (2018, November 1st), Safest Islamic Banks in The GCC 2018, Retrieved from Global Finance Magazine: https://www.gfmag.com
Mohamed Rafique (2018, May), Best Islamic Financial Institution Awards 2018: winner profiles, Retrieved 04 13, 2019, from Global finance magazine: https://www.gfmag.com