

تحليل تجربة نوافذ الصيرفة الإسلامية في المصارف التقليدية لدى الدول العربية وإمكانية تطبيقها في
المصارف التقليدية السورية.

(دراسة حالة: بنك بيمو السعودي الفرنسي)

**An Analysis of the Experience of Islamic Banking Windows in Conventional
Banks in Arab Countries and the Possibility of Their Application in Syrian
Conventional Banks.**

(A Case Study of BANQUE BEMO SAUDI FRANSI)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

اختصاص مصارف إسلامية

إعداد الطالب: احمد جمعه مصطفى

إشراف الدكتورة: منال الموصللي

العام الدراسي

2026-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ۚ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ۚ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال (HIBA) وأعضاء الهيئة التدريسية فيه، تقديراً لما بذلوه من جهدٍ علمي صادق أسهم في بناء هذه المسيرة المعرفية وصقل أدواتها.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذتي الكريمة، الدكتورة منال الموصلي، على تفضلها بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما قدّمته من توجيه علمي دقيق، وملاحظات بناءة، ودعم متواصل كان له الأثر الأكبر في إخراج هذا العمل إلى حيز الإنجاز.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة هذه الرسالة ومناقشتها، وتكريس وقتهم وجهدهم العلمي لتقييمها.

الإهداء

إلى أبي...

أنا هنا بفضل تعبك الذي مهّد خُطاي.

إلى أُمي...

أنا هنا بفضل دعواتك التي سبقت خُطاي.

إلى إخوتي...

ظهرَ لا يميل، وسنَدٌ لا يغيب.

إلى رفاق الدرب...

الذين تقاسمنا الطريق بتعبه وأمله.

إلى زملائي...

الذين شاركوني طريق الدراسة والتعلّم.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تجربة نوافذ الصيرفة الإسلامية في المصارف التقليدية في كل من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، وتقييم مدى جاهزية البيئة المصرفية السورية لتطبيق هذا النموذج، إضافة إلى بيان إمكانية تطبيقه في بنك بيمو السعودي الفرنسي في سورية.

لتحقيق هدف الدراسة تم توصيف الإطار التشريعي والتنظيمي المنظم لعمل المصارف التقليدية والإسلامية في سورية، ومن ثم تحليل تجارب عربية مختارة في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية متمثلة بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، كما تم تقييم الأداء المالي والتشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة الممتدة من عام 2018 إلى عام 2024، بهدف تقييم مدى جاهزيته المؤسسية والتشغيلية لتطبيق نافذة صيرفة إسلامية.

خلصت الدراسة إلى أن نوافذ الصيرفة الإسلامية كان لها أثر إيجابي في تحسين أداء المصارف التقليدية في كل من المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، كما بيّن تحليل بنك بيمو السعودي الفرنسي إمكانية تطبيق هذا النموذج في البيئة المصرفية السورية، إذا ما تم اعتماد إطار تنظيمي واضح وتنفيذ مرحلي يراعي خصوصية البيئة المصرفية المحلية.

اختلفت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة قيام الجهات الرقابية في سورية بوضع إطار تنظيمي واضح ينظم عمل نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية، بما يضمن الفصل المحاسبي والحوكمة الشرعية، ويتيح لبنك بيمو السعودي الفرنسي الاستفادة من هذا النموذج لتحسين أدائه وتنويع مصادر إيراداته، بما ينسجم مع الإمكانيات المؤسسية المتاحة وظروف البيئة المصرفية المحلية.

الكلمات المفتاحية: نوافذ الصيرفة الإسلامية، المصارف التقليدية، الصيرفة الإسلامية، البيئة المصرفية السورية، بنك بيمو السعودي الفرنسي، البنك الأهلي السعودي، بنك مصر.

Abstract

This study aims to analyze the experience of Islamic banking windows in conventional banks in the Kingdom of Saudi Arabia and the Arab Republic of Egypt, and to assess the readiness of the Syrian banking environment to apply this model. In addition, the study examines the possibility of implementing Islamic banking windows in BANQUE BEMO SAUDI FRANSI in Syria.

To achieve these objectives, the study describes the legislative and regulatory framework governing conventional and Islamic banking activities in Syria, and analyzes selected Arab experiences in the application of Islamic banking windows in Saudi Arabia and Egypt. The study also evaluates the financial and operational performance of BANQUE BEMO SAUDI FRANSI during the period 2018–2024, in order to assess its institutional and operational readiness to implement an Islamic banking window.

The study concludes that Islamic banking windows had a positive impact on the performance of conventional banks in both Saudi Arabia and Egypt. The analysis of BANQUE BEMO SAUDI FRANSI indicates that this model can be applied in the Syrian banking environment, provided that a clear regulatory framework is adopted and the implementation process takes into account the specific characteristics of the local banking environment.

The study ends with a set of recommendations, most importantly the need for Syrian regulatory authorities to establish a clear regulatory framework governing Islamic banking windows within conventional banks, ensuring proper accounting segregation and Sharia governance. This would allow BANQUE BEMO SAUDI FRANSI to benefit from this model in improving its performance and diversifying its sources of income, in line with its institutional capabilities and the conditions of the local banking environment.

Keywords: Islamic Banking Windows, Conventional Banks, Islamic Banking, Syrian Banking Environment, BANQUE BEMO SAUDI FRANSI, Saudi National Bank (SNB), Banque Misr.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
1	الفصل التمهيدي
1	الإطار العام للدراسة
1	أولاً المقدمة
1	ثانياً مشكلة الدراسة
3	ثالثاً أهمية الدراسة
3	رابعاً أهداف الدراسة
4	خامساً منهج الدراسة
4	سادساً حدود الدراسة
5	سابعاً محددات الدراسة
6	ثامناً مصادر جمع البيانات
7	الفصل الأول
7	الإطار النظري لنوافذ الصيرفة الإسلامية
7	مقدمة
7	المبحث الأول مفهوم نوافذ الصيرفة الإسلامية
9	المبحث الثاني نشأة وتطور نوافذ الصيرفة الإسلامية
11	المبحث الثالث أهداف نوافذ الصيرفة الإسلامية
13	المبحث الرابع مزايا وتحديات تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية
16	المبحث الخامس الضوابط الشرعية والتنظيمية لنوافذ الصيرفة الإسلامية
19	الفصل الثاني
19	الدراسة التطبيقية
19	تمهيد
20	المبحث الأول تقييم البيئة المصرفية السورية من المنظور التشريعي والرقابي
20	أولاً تحليل البيئة التشريعية والرقابية المنظمة لعمل المصارف التقليدية والإسلامية في سورية
24	ثانياً التحديات المتوقعة أمام تطبيق نافذة صيرفة إسلامية في سورية
25	المبحث الثاني التجارب العربية في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية (دراسات حالة مقارنة)

25	التجربة السعودية في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية (البنك الأهلي التجاري (NCB) /الأهلي السعودي (SNB) نموذجاً)	أولاً
43	التجربة المصرية في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية (بنك مصر نموذجاً)	ثانياً
53	تحليل الفجوات بين البيئة المصرفية السورية وتجربتي المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية	المبحث الثالث
55	التحليل المالي والتشغيلي لفتح نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي	المبحث الرابع
56	تحليل الأداء المالي لبنك بيمو السعودي الفرنسي	أولاً
67	الجاهزية المؤسسية والتشغيلية لبنك بيمو السعودي الفرنسي	ثانياً
69	التقييم المالي لإدخال نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي	ثالثاً
72	التحديات الخاصة بتطبيق نافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي	رابعاً
75	النموذج التنفيذي المقترح لنافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي	المبحث الخامس
76	نموذج العمل التشغيلي لنافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي.	أولاً
79	الإطار التنظيمي المقترح لدور مصرف سورية المركزي في تنظيم نوافذ الصيرفة الإسلامية	ثانياً
81	خارطة الطريق والمراحل الزمنية لتطبيق النافذة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي	ثالثاً
83	النتائج والتوصيات	
83	النتائج	أولاً
86	التوصيات	ثانياً
88	المراجع	

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
1	مقارنة البيئة التشريعية والرقابية السورية بالمعايير الدولية الخاصة بتنظيم التمويل الإسلامي	23
2	البيانات المالية للبنك الأهلي التجاري (2020-2014)	32
3	نسب النشاط الإسلامي للبنك الأهلي (2020-2014)	34
4	نسب المؤشرات المالية للبنك الأهلي التجاري (2020-2014)	38
5	البيانات المالية لبنك مصر (2024-2018)	48
6	تطور حجم الصيرفة الإسلامية في بنك مصر (2024-2021).	49
7	الفجوات بين سورية وتجربتي السعودية ومصر في تطبيق النوافذ الإسلامية.	54
8	البيانات المالية الأساسية ومعدلات نموها في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024)	57
9	هيكل ودائع العملاء في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2024-2018)	61
10	كفاءة توظيف الموارد في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2024-2018)	62
11	تطور مكونات الدخل التشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي (2024-2018)	64
12	الربح التشغيلي الحقيقي لبنك بيمو السعودي الفرنسي (2024-2018)	65
13	آلية احتساب العائد الوسطي على التمويلات الإسلامية المقترحة (إطار تحليلي توضيحي - دون افتراض قيم رقمية)	72
14	التحديات المحتملة لتطبيق نافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي وآليات التخفيف المقترحة	74

فهرس الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	الدخل الإسلامي مقابل الدخل التشغيلي الكلي للبنك الأهلي التجاري	36
2	الدخل الإسلامي مقابل الدخل التقليدي للبنك الأهلي التجاري	36
3	تطور إجمالي الموجودات لبنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024)	58
4	تطور إجمالي الدخل التشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024)	58
5	تطور صافي الربح التشغيلي الحقيقي لبنك بيمو السعودي الفرنسي بعد استبعاد أرباح تقييم القطع البنوي (2018-2024)	59
6	الموقع التنظيمي المقترح لنافذة الصيرفة الإسلامية ضمن الهيكل التنظيمي لبنك بيمو السعودي الفرنسي	77

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

أولاً: مقدمة:

شهد القطاع المصرفي العربي في العقود الأخيرة تطورات متسارعة، لا سيّما مع تزايد الطلب على المنتجات والخدمات المالية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية. وقد دفع هذا الواقع العديد من المصارف التقليدية في الدول العربية إلى التفكير بإيجاد صيغ مرنة تسمح لها بالدخول إلى سوق الصيرفة الإسلامية دون الحاجة إلى تحويل نظامها بالكامل، فظهرت " نوافذ الصيرفة الإسلامية " كأحد الحلول العملية التي تتيح تقديم خدمات متوافقة مع الشريعة الإسلامية ضمن المصارف التقليدية.

وقد حظي هذا النموذج باهتمام المصارف التقليدية والجهات التشريعية الرقابية، لما تحمله من أبعاد شرعية وتنظيمية، بالإضافة إلى ما تتيحه من فرص لهذه المصارف لتوسيع قاعدة عملائها والاستفادة من النمو المتزايد في قطاع التمويل الإسلامي. غير أن تجارب التطبيق اختلفت بين الدول من حيث الإطار القانوني الناظم لها، ودرجة الفصل بين النشاط الإسلامي والتقليدي، ومستوى الجاهزية الرقابية والمؤسسية.

وفي هذا السياق، اعتمدت بعض المصارف التقليدية العربية نماذج مختلفة لنوافذ الصيرفة الإسلامية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمراجعة بعض التجارب العربية، بهدف الاستفادة منها في بحث إمكانية تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية ضمن السياق المصرفي السوري، ولا سيما في ظل التوجهات الأخيرة نحو تنويع الأدوات المالية وتعزيز الشمول المالي ضمن إطار شرعي متوافق.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

على الرغم من النمو المتزايد الذي يشهده قطاع الصيرفة الإسلامية على المستويين العالمي والعربي، لا تزال البيئة المصرفية في سورية محدودة في تجاربها في هذا المجال، حيث يقتصر النشاط الإسلامي على عدد

من المصارف الإسلامية المرخصة، دون وجود صيغة تنظيمية واضحة تتيح للمصارف التقليدية تقديم خدمات مالية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية عبر نوافذ خاصة ضمن هيكلها القائمة.

في المقابل، شهدت عدة دول عربية تطبيق نماذج مختلفة لنوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية، من خلال أطر تنظيمية وتشريعية مرنة سمحت بتقديم منتجات متوافقة مع الشريعة الإسلامية إلى جانب النشاط التقليدي، بما أسهم في توسيع قاعدة العملاء وتعزيز الشمول المالي.

وبناءً على ذلك، تبرز مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم مدى إمكانية الاستفادة من هذه التجارب العربية في ضوء خصوصية البيئة المصرفية السورية، ولا سيما من حيث الإطار التشريعي والتنظيمي، والجاهزية المؤسسية والمالية للمصارف التقليدية العاملة فيها.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يمكن الاستفادة من تجارب نوافذ الصيرفة الإسلامية في المصارف التقليدية العربية لتطبيقها في بنك بيمو السعودي الفرنسي في سورية؟

ويتفرّع عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مدى جاهزية البيئة المصرفية السورية من الناحية التشريعية والتنظيمية لتطبيق نموذج نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية؟
2. ما أبرز ملامح تجارب نوافذ الصيرفة الإسلامية في بعض الدول العربية، وما العوامل التنظيمية والمؤسسية التي أسهمت في نجاحها أو تعثرها؟
3. ما الفجوات التشريعية والتنظيمية والمؤسسية القائمة بين البيئة المصرفية السورية والتجارب العربية المدروسة في مجال نوافذ الصيرفة الإسلامية؟
4. إلى أي مدى تتوافر في بنك بيمو السعودي الفرنسي مقومات الجاهزية التشغيلية والمالية لتطبيق نافذة صيرفة إسلامية كمسار تشغيلي مكمل؟
5. ما النموذج التنفيذي الأنسب لتطبيق نافذة صيرفة إسلامية داخل بنك بيمو السعودي الفرنسي، بما ينسجم مع الواقع التشريعي والرقابي القائم؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تقديمها تشخيصاً واقعياً لإمكانية فتح نافذة صيرفة إسلامية داخل مصرف تقليدي سوري، ممثلاً ببنك بيمو السعودي الفرنسي. كما تتجلى أهميتها في اقتراح نموذج عمل تشغيلي مرحلي قابل للتطبيق، يراعي خصوصية الإطار التشريعي والقانوني السوري، وحدود الجاهزية المؤسسية للمصارف التقليدية، بما يسهم في دعم صنّاع القرار عند دراسة تبني هذا النموذج.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى إمكانية فتح نافذة صيرفة إسلامية داخل بنك بيمو السعودي الفرنسي، انطلاقاً من واقع البيئة المصرفية السورية والتجارب العربية ذات الصلة. ويتفرّع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. تقييم جاهزية البيئة المصرفية السورية من الناحية التشريعية والتنظيمية والرقابية لتطبيق نموذج نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية.
2. تحليل تجارب عربية مختارة في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية ضمن مصارف تقليدية، من حيث الأطر التنظيمية والحوكمة الشرعية والمسارات التنفيذية المعتمدة.
3. تحديد الفجوات التشريعية والتنظيمية والمؤسسية بين البيئة المصرفية السورية والتجارب العربية المدروسة، وبيان انعكاس هذه الفجوات على إمكانية التطبيق.
4. تقييم الجاهزية التشغيلية والمالية لبنك بيمو السعودي الفرنسي لتطبيق نافذة صيرفة إسلامية، بالاعتماد على تحليل البيانات المالية والتشغيلية المتاحة.
5. اقتراح نموذج عمل تشغيلي واقعي لتطبيق نافذة صيرفة إسلامية داخل بنك بيمو السعودي الفرنسي، ينسجم مع الإطار التشريعي والرقابي القائم، ويعتمد منهجية مرحلية قابلة للتنفيذ.

خامساً: منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال توصيف الإطار المفاهيمي والتنظيمي لنوافذ الصيرفة الإسلامية، وبيان خصائص البيئة المصرفية السورية، إلى جانب عرض التجارب العربية ذات الصلة. ومن ثم تحليل الأطر التشريعية والرقابية والمؤسسية الحاكمة لهذه التجارب، وتحليل البيانات المالية والتشغيلية للمصارف محل الدراسة، ولا سيما بنك بيمو السعودي الفرنسي، بهدف تقييم إمكانية تطبيق نافذة صيرفة إسلامية داخله.

سادساً: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على البنوك الآتية:

- البنك الأهلي السعودي (الأهلي التجاري سابقاً) – المملكة العربية السعودية.
- بنك مصر – جمهورية مصر العربية.
- بنك بيمو السعودي الفرنسي – الجمهورية العربية السورية.

الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الفترات الزمنية التالية:

- البنك الأهلي السعودي: من عام 2014 حتى عام 2020¹.
- بنك مصر: من عام 2018² حتى عام 2024.
- بنك بيمو السعودي الفرنسي: من عام 2018³ حتى عام 2024.

¹ تم اختيار هذه الفترة لكونها تمثل آخر مرحلة توفرت فيها بيانات منتظمة ومفصلة عن النشاط المصرفي الإسلامي في التقارير السنوية للبنك، في حين لم تتوافر بيانات مماثلة بعد عام 2020.

² تم البدء بهذا العام لكونه شهد توسعاً في نشاط الصيرفة الإسلامية داخل البنك، مع توافر بيانات منشورة داعمة.

³ تم البدء بهذا العام نتيجة توافر بيانات مالية منشورة تتيح تقييم الأداء المالي والتشغيلي للمصرف.

سابعاً: محددات الدراسة:

تواجه هذه الدراسة مجموعة من المحددات التي تفرضها طبيعة الموضوع والبيئة محل الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- محدودية توافر البيانات التفصيلية المتعلقة بالنشاط الإسلامي داخل المصارف التقليدية محل الدراسة، حيث تختلف درجة الإفصاح من مصرف إلى آخر، وذلك على النحو الآتي:
 - البنك الأهلي السعودي (الأهلي التجاري سابقاً): اقتصرَت البيانات المتاحة حول النشاط الإسلامي على الفترة (2014-2020)، حيث كان البنك يفصح خلالها عن بيانات واضحة تتعلق بنسبة الموجودات والتمويلات والإيرادات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. أما بعد عام 2020، فلم تعد التقارير السنوية تتضمن إفصاحاً مستقلاً للنشاط الإسلامي نتيجة الاندماج وتغيّر هيكل الإفصاح، مما حال دون تمديد التحليل لما بعد هذه الفترة.
 - بنك مصر: رغم وجود نشاط إسلامي فعلي عبر فروع "كثانة"، إلا أن التقارير السنوية لا تفصل بصورة دقيقة بين الإيرادات الإسلامية والتقليدية، ما استدعى الاعتماد على البيانات الوصفية الواردة في التقارير الرسمية، إضافة إلى بعض البيانات الداعمة الصادرة عن الجهات ذات الصلة، دون إمكانية بناء فصل محاسبي كامل للنشاط الإسلامي.
- اختلاف الأطر التنظيمية والتشريعية بين الدول محل الدراسة، مما يحدّ من إمكانية إجراء مقارنات كمية مباشرة، ويجعل المقارنة في جانب منها مقارنة تحليلية وصفية تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل بيئة مصرفية.
- الاعتماد على دراسة حالة واحدة في البيئة السورية (بنك بيمو السعودي الفرنسي)، وهو ما يجعل نتائج التقييم مرتبطة بخصائص هذا المصرف تحديداً، ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على جميع المصارف التقليدية السورية.
- تأثر بعض المؤشرات المالية بظروف استثنائية خلال فترة الدراسة، ولا سيما جائحة كوفيد-19، مما انعكس على مستويات الربحية والسيولة والتشغيل، وهو ما تم أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج دون اعتباره اتجاهاً هيكلياً دائماً.

- غياب تجربة فعلية قائمة لنوافذ الصيرفة الإسلامية في سورية، الأمر الذي يحدّ من إمكانية اختبار النتائج ميدانياً، ويجعل الدراسة بطبيعتها تقييمية واقتراحية تستند إلى التحليل المقارن والتشخيص المؤسسي.

ثامناً: مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على جمع البيانات من المصادر الآتية:

- التقارير والمعايير الرسمية الصادرة عن المؤسسات الدولية والإقليمية مثل: تقارير صندوق النقد الدولي (IMF)، ومعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، وإرشادات مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)، إضافة إلى التعاميم والأنظمة الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA).
- التقارير المالية للبنوك محل الدراسة، وتشمل:
 - التقارير المالية المنشورة على الموقع الرسمي للبنك الأهلي السعودي (الأهلي التجاري سابقاً) للفترة 2014-2020.
 - التقارير المالية المنشورة على الموقع الرسمي لبنك مصر للفترة 2018-2024.
 - التقارير المالية المنشورة لبنك بيمو السعودي الفرنسي عبر سوق دمشق للأوراق المالية، وتقارير الحوكمة الصادرة عن هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية للفترة 2018-2024.

الفصل الأول

الإطار النظري لنوافذ الصيرفة الإسلامية

مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى بناء الإطار المفاهيمي والنظري لدراسة نوافذ الصيرفة الإسلامية في المصارف التقليدية، بوصفها إحدى الصيغ المؤسسية التي جمعت بين مبادئ التمويل الإسلامي ومتطلبات العمل المصرفي الحديث. ويأتي هذا الفصل لتأسيس الخلفية العلمية اللازمة لفهم التجارب العربية التي سيتم تناولها لاحقاً، من خلال عرض تحليلي لمفهوم نوافذ الصيرفة الإسلامية، ونشأتها وتطورها، وأهدافها، وضوابطها الشرعية والتنظيمية، إلى جانب إبراز أبرز مزاياها والتحديات المرتبطة بتطبيقها.

كما يسعى الفصل إلى توضيح طبيعة التفاعل بين البعدين الشرعي والاقتصادي في هذا النموذج، بالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات العربية والدولية ذات الصلة، وتحليل الأطر المرجعية الصادرة عن المؤسسات الدولية، ولا سيما هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB)، وصندوق النقد الدولي (IMF). وبذلك يشكّل هذا الفصل قاعدة نظرية تمهّد لتحليل الجوانب التطبيقية في الفصل العملي اللاحق.

المبحث الأول: مفهوم نوافذ الصيرفة الإسلامية.

تُعد نوافذ الصيرفة الإسلامية إحدى الصيغ المؤسسية التي اعتمدتها المصارف التقليدية لتمكينها من تقديم منتجات وخدمات مالية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، دون الحاجة إلى التحول الكلي إلى مصارف إسلامية.

ورغم شيوع هذا المفهوم في الأدبيات المصرفية، إلا أن تعريفاته اختلفت باختلاف المرجعيات التنظيمية والمؤسسية التي تناولته.

فقد عرّف صندوق النقد الدولي (IMF) النوافذ الإسلامية بأنها وحدات تنشأ داخل المصارف التقليدية لتقديم خدمات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، شريطة وجود نظام واضح للفصل المحاسبي والتنظيمي بما يضمن الالتزام بالمعايير الشرعية والرقابية (Solé, 2007, p. 7).

ويُبرز هذا التعريف البعد التنظيمي والرقابي للنوافذ الإسلامية، ويركّز على متطلبات الحوكمة والفصل المحاسبي.

من جهته، يعرّف مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) نوافذ الصيرفة الإسلامية بأنها وحدة أو إدارة تابعة لمؤسسة مالية تقليدية، تقدم منتجات وخدمات متوافقة مع الشريعة الإسلامية باستقلال إداري ومالي نسبي، وتخضع لإشراف هيئة رقابة شرعية داخلية تضمن الالتزام بالضوابط الشرعية

(IFSB, 2018, CPIFR 32, p. 9).

ويُظهر هذا التعريف محاولة الموازنة بين طبيعة المصرف التقليدي ومتطلبات الصيرفة الإسلامية، من خلال التأكيد على الاستقلال النسبي والرقابة الشرعية دون الفصل المؤسسي الكامل.

أما هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، فتؤكد أن نوافذ الصيرفة الإسلامية تمثل وحدات أو أقساماً داخل المؤسسات المالية التقليدية تُقدّم من خلالها خدمات ومنتجات مالية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، شريطة وجود فصل محاسبي واضح بين النشاط الإسلامي والنشاط التقليدي، والالتزام بمتطلبات الإفصاح والحوكمة الشرعية (AAOIFI, 2021, FAS 40, pp. 7-9).

ويُبرز هذا التعريف البعد المحاسبي والرقابي بصورة أكثر دقة، ويؤكد أن الفصل المالي يُعد شرطاً جوهرياً لسلامة التطبيق الشرعي.

من جانب آخر، يرى شحاتة (2001) أن النوافذ الإسلامية تمثل آلية للتدرّج في إدخال الصيرفة الإسلامية ضمن الجهاز المصرفي، من خلال وحدات متخصصة داخل المصارف التقليدية.

ويُبرز هذا الطرح البعد المرحلي لنوافذ الصيرفة الإسلامية، بوصفها أداة انتقالية بين النظام المصرفي التقليدي والنظام المصرفي الإسلامي.

كما شدد قمومية وبلعزوز على ضرورة الاستقلال المالي والإداري لهذه الوحدات ووجود رقابة شرعية فعالة لنجاحها (قمومية وبلعزوز، 2019، ص. 63).

ويُبرز هذا الرأي أن نوافذ الصيرفة الإسلامية لا تُقاس بوجودها الشكلي، بل بمدى التزامها العملي بالفصل والحوكمة الشرعية.

❖ يمكن القول إن مفهوم " نافذة الصيرفة الإسلامية " يتموضع بين النموذج الوظيفي (تقديم منتجات إسلامية في مصرف تقليدي) والنموذج التحويلي (مرحلة انتقالية نحو أسلمة شاملة). كما ان في جوهرها، تُفهم هذه النوافذ باعتبارها وحدات أو إدارات متخصصة داخل المصارف التقليدية، تقدم منتجات مالية متوافقة مع الشريعة الإسلامية، وتُدار بميزانية مستقلة نسبياً مع وجود فصل محاسبي واضح، وتخضع لرقابة هيئات شرعية ورقابية متخصصة. وهي بذلك تمثل أداة مرحلية تتيح للمصارف التقليدية دخول سوق الصيرفة الإسلامية وتعزيز الشمول المالي دون الحاجة إلى التحول الفوري والكامل.

وتُظهر التعريفات أن النقطة الجوهرية ليست مجرد وجود منتجات إسلامية، بل ضمان الفصل المحاسبي والحوكمة الشرعية كمعيار لقياس جدية التجربة. كما أن الأدبيات العربية تضيف بعداً مهماً يتمثل في دور هذه النوافذ كجسر اجتماعي-شرعي بين الجمهور المتحفظ والنظام المصرفي. ومن هنا، يتضح أن نوافذ الصيرفة الإسلامية ليست صيغة تقنية فقط، بل هي أداة استراتيجية مركبة تجمع بين الضرورة الاقتصادية والشرعية والاجتماعية.

المبحث الثاني: نشأة وتطور نوافذ الصيرفة الإسلامية.

إذا كانت نوافذ الصيرفة الإسلامية تمثل صيغة مؤسسية، فإن التساؤل يبرز حول كيفية نشأتها وتطورها. وقد ارتبط ظهور هذه النوافذ بالتطور التدريجي الذي شهدته الصناعة المصرفية الإسلامية منذ سبعينيات القرن العشرين، حيث سعت المصارف التقليدية إلى إيجاد صيغ مرنة تمكّنها من الاستفادة من الطلب المتزايد على المنتجات المالية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

إن البدايات الأولى لنوافذ الصيرفة الإسلامية ظهرت في عدد من الدول ذات الأغلبية المسلمة خلال الثمانينيات، حيث خصّصت بعض المصارف التقليدية فروعاً أو وحدات لتقديم منتجات قائمة على صيغ المربحة والمضاربة والإجارة، ولا سيما في باكستان ومصر، قبل أن تمتد التجربة لاحقاً إلى دول الخليج العربي (Ayub, 2007, p. 15). ويبرز هنا البعد العملي والتجريبي لنشأة نوافذ الصيرفة الإسلامية، بوصفها استجابة مباشرة للطلب السوقي أكثر من كونها نتيجة تشريع مسبق.

وفي السياق الآسيوي، تمثّل ماليزيا نموذجاً مبكراً لتطور نوافذ الصيرفة الإسلامية، حيث أتاح قانون الصيرفة الإسلامية لعام 1983 إطاراً قانونياً مكّن المصارف من تقديم منتجات متوافقة مع الشريعة عبر نوافذ مخصصة، قبل أن يتطور هذا المسار لاحقاً إلى مصارف إسلامية متكاملة (Ayub, 2007).

أما في العالم العربي، فقد كانت المملكة العربية السعودية من أبرز الدول التي تبنت هذا النموذج. فقد أطلق البنك الأهلي التجاري عام 1985 صندوق المربحة للسلع الدولية، كأول منتج إسلامي ضمن مصرف تقليدي، ثم افتتح أول فرع إسلامي عام 1990. ومع بداية الألفية، توسع النشاط الإسلامي تدريجياً حتى أصبحت الفروع الإسلامية تشكّل الغالبية العظمى من شبكة المصرف بحلول عام 2019 (قومية وبلعوز، 2019، ص. 161).

وتزامن هذا التطور مع تعزيز الإطار الرقابي في السعودية، ولا سيما من خلال صدور إطار الحوكمة الشرعية عن مؤسسة النقد العربي السعودي عام 2020، ثم تحديثه لاحقاً، بما عزز متطلبات الإفصاح والحوكمة والفصل بين الأنشطة (SAMA, 2020). ومع ذلك، فإن اندماج البنك الأهلي التجاري مع مجموعة سامبا المالية عام 2021 لتأسيس البنك الأهلي السعودي (SNB) جعل البنك الجديد يعمل بنموذج مزدوج يجمع بين الخدمات التقليدية والإسلامية.

أما في مصر، بادر بنك مصر مطلع الثمانينيات بإنشاء أول فرع إسلامي عام 1980، وحقق نجاحاً ملحوظاً مكّنه من استقطاب حصة معتبرة من ودائع السوق خلال التسعينيات، متفوقاً في بعض المراحل على مصارف إسلامية مستقلة (Mouawad, 2009 p. 78). وقد واصلت فروع "كنانة" الإسلامية التطور لاحقاً، إذ وصل عددها إلى 47 فرعاً في 2020، مع إدخال منتجات رقمية متوافقة مع الشريعة الإسلامية

لتعزيز الشمول المالي (تقرير بنك مصر، 2023). غير أن غياب إطار تشريعي خاص بالصيرفة الإسلامية في مصر جعل التجربة تعتمد أساساً على المبادرات المؤسسية أكثر من التنظيمات المركزية.

❖ انطلاقاً مما سبق، يمكن القول إن تطور نوافذ الصيرفة الإسلامية سلك مسارين رئيسيين: مسار تنظيمي تقوده التشريعات كما في التجربة الآسيوية، ومسار اقتصادي تنافسي كما في معظم التجارب العربية، حيث اعتمدت المصارف التقليدية نوافذ الصيرفة الإسلامية كأداة لجذب المدخرات والحفاظ على الحصة السوقية. وتلتقي هذه المسارات في كون نوافذ الصيرفة الإسلامية شكّلت مرحلة انتقالية أسهمت في ترسيخ الصيرفة الإسلامية عالمياً، مع اختلاف درجة التنظيم والحوكمة. كما يتضح أن نجاح نوافذ الصيرفة الإسلامية لا يُقاس بالسبق الزمني أو التوسع الكمي، بل بمدى تكاملها مع الأطر الرقابية والمؤسسية، ولا سيما الالتزام بضوابط الفصل المحاسبي الصارمة مثل معيار المحاسبة المالية AAOIFI – FAS 40. وبذلك، تمثل نوافذ الصيرفة الإسلامية اختباراً مزدوجاً: اختباراً لمدى استجابة السوق، واختباراً لقدرة الأطر الرقابية على استيعاب نموذج هجين يجمع بين الصيرفة التقليدية والإسلامية.

المبحث الثالث: أهداف نوافذ الصيرفة الإسلامية.

يثور تساؤل محوري حول دوافع لجوء المصارف التقليدية إلى إنشاء نوافذ للصيرفة الإسلامية: هل يُعدّ ذلك مجرد استجابة لطلب السوق، أم أنه خيار استراتيجي أوسع يحمل أبعاداً اقتصادية وشرعية وتنموية؟ ونُظهر مراجعة الأدبيات أن أهداف نوافذ الصيرفة الإسلامية متعددة الأبعاد، ويمكن تحليلها على النحو الآتي:

أولاً: البعد الاقتصادي والتنافسي.

تمثل نوافذ الصيرفة الإسلامية وسيلة للمصارف التقليدية لتعزيز قاعدة العملاء واستقطاب شريحة واسعة من المدخرات التي كانت تتجه في السابق نحو المصارف الإسلامية المستقلة، كما تمنحها فرصة لتنويع مصادر دخلها وزيادة قدرتها التنافسية. ويشير (Solé 2007) إلى أن هذا النموذج يسمح للمصارف التقليدية باختبار سوق الصيرفة الإسلامية بصورة تدريجية، واكتساب الخبرة المؤسسية اللازمة قبل اتخاذ قرارات استراتيجية

أوسع، بما يساهم في إدارة المخاطر المرتبطة بالتحول الكامل. ومع ذلك، تُظهر بعض التجارب أن تبني نوافذ الصيرفة الإسلامية جاء بدوافع دفاعية للحفاظ على الحصة السوقية، أكثر من كونه نابعاً من تبني مؤسسي متكامل لمبادئ الصيرفة الإسلامية.

ثانياً: البعد الشرعي والرقابي.

إن نوافذ الصيرفة الإسلامية تُعتبر استجابة مباشرة لمطالب العملاء الساعين إلى منتجات تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية. وقد أكد كل من مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) أن الهدف الأساسي لهذه النوافذ هو ضمان الالتزام الشرعي من خلال تشكيل هيئات شرعية داخلية مستقلة، تُنشط بها مهمة مراجعة العقود والمنتجات وإصدار الفتاوى المعتمدة. وفي هذا السياق، يرى شحاتة (2001) أن وجود لجان رقابة شرعية ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو ركيزة لضمان الثقة والشفافية وحماية العملاء من الممارسات غير المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وأي تهاون فيها ينعكس مباشرة على ثقة العملاء. غير أن التطبيق العملي يُظهر تفاوتاً في درجة استقلالية هذه الهيئات، وهو ما يجعل الهدف الشرعي أحياناً أكثر صعوبة في التحقيق مما يبدو نظرياً.

ثالثاً: البعد الاجتماعي.

تسهم نوافذ الصيرفة الإسلامية في إدماج فئات من المجتمع كانت تتحفظ على التعامل مع المصارف التقليدية، الأمر الذي يعزز مستويات الشمول المالي ويوسع قاعدة المتعاملين مع النظام المصرفي. ويشير Ayub (2007) إلى أن هذا الدور الاجتماعي يكتسب أهمية خاصة في البيئات التي ترتفع فيها الحساسية تجاه المعاملات الربوية. إلا أن هذا الدور يظل محدوداً ما لم يُقترن بتقديم منتجات تمويلية أعمق، مثل التمويل التنموي أو متاهي الصغر، بدل الاكتفاء بصيغ تمويلية تقليدية كعقود المراجعة قصيرة الأجل.

رابعاً: البعد الاستراتيجي والتنظيمي.

يُنظر إلى نوافذ الصيرفة الإسلامية باعتبارها مختبراً تجريبياً يسمح للمصارف التقليدية باكتساب الخبرات المؤسسية في الصيرفة الإسلامية قبل اتخاذ قرار التحول الكلي (مصطفى، 2006). من هذه الزاوية، تشكّل نوافذ الصيرفة الإسلامية أداة لتشجيع الابتكار المالي عبر دفع المصارف إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة

تتماشى مع متطلبات السوق الشرعية. كما أن نوافذ الصيرفة الإسلامية تسهّل على المصارف المركزية اختبار الأطر التنظيمية والرقابية قبل تعميمها على مؤسسات مصرفية كاملة. غير أن الممارسة العملية أظهرت أن الابتكار ظل محدوداً في كثير من التجارب بسبب هيمنة المربحة، مما يطرح تساؤلاً حول مدى فاعلية النوافذ الإسلامية كأداة تطوير حقيقي.

❖ مما سبق، يتضح أن أهداف نوافذ الصيرفة الإسلامية لا تنحصر في هدف واحد، بل تتوزع إلى:

- اقتصادياً: تنويع الدخل وزيادة التنافسية.
 - شرعياً: الالتزام بمقاصد الشريعة الإسلامية.
 - اجتماعياً: تعزيز الشمول المالي.
 - استراتيجياً وتنظيمياً: الابتكار والتحول التدريجي.
- وعليه، فإن نوافذ الصيرفة الإسلامية ليست مجرد إضافة تقنية، وإنما أداة استراتيجية مركبة تجمع بين الضرورة الاقتصادية والشرعية والاجتماعية.
- ويلاحظ كباحث أن التحدي الأكبر هو التوازن بين هذه الأهداف: فحين تركز المصارف على الجانب التجاري وحده، تضعف القيمة الشرعية والاجتماعية، والعكس صحيح. وتجدر الإشارة إلى أن التجربة المصرية ركزت على البعد الاجتماعي والشمول المالي، بينما اتجهت التجربة السعودية نحو الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية المدعومة بإطار رقابي رسمي. وهذا التباين يعكس اختلاف أولويات الأنظمة المصرفية.

المبحث الرابع: مزايا وتحديات تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية.

تمثل النوافذ الإسلامية أداة مؤسسية مرنة مكّنت المصارف التقليدية من دخول مجال الصيرفة الإسلامية دون التخلي عن بنيتها التشغيلية الأساسية، غير أن طبيعتها الهجينة أفرزت في الوقت ذاته مجموعة من التحديات

التنظيمية والمحاسبية والشرعية. ومن ثم، فإن تقييم هذا النموذج يقتضي تحليل المزايا التي يتيحها، مقابل التحديات التي تواجه تطبيقه عملياً.

أولاً: مزايا نوافذ الصيرفة الإسلامية.

تُتيح نوافذ الصيرفة الإسلامية للمصارف التقليدية عدداً من المزايا ذات الطابع الاقتصادي والاستراتيجي، من أبرزها:

- **توسيع قاعدة العملاء وتعزيز الشمول المالي:** تُسهم نوافذ الصيرفة الإسلامية في استقطاب شرائح من العملاء الذين يتحفظون على التعامل مع المصارف التقليدية بسبب الفائدة الربوية، مما يؤدي إلى توسيع قاعدة المتعاملين وزيادة حجم الودائع، ولا سيما في المجتمعات ذات الحساسية الشرعية المرتفعة (Ayub, 2007).
- **تعزيز القدرة التنافسية وتنويع مصادر الدخل:** يتيح هذا النموذج للمصارف التقليدية تنويع منتجاتها المصرفية ومصادر إيراداتها، بما يعزز قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية، ويقلل من الاعتماد الحصري على أنشطة الإقراض التقليدي (Solé, 2007).
- **الامتثال الشرعي وبناء الثقة:** تسمح نوافذ الصيرفة الإسلامية بتقديم منتجات متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية تحت إشراف هيئات رقابة شرعية، وهو ما يعزز ثقة العملاء ويحدّ من المخاطر السمعة المرتبطة بتقديم منتجات غير متوافقة شرعاً، شريطة الالتزام بالفصل المحاسبي والحوكمة الشرعية (AAOIFI).
- **التدرّج المؤسسي نحو العمل الإسلامي:** تمثل نوافذ الصيرفة الإسلامية مساراً مرحلياً يمكن المصارف التقليدية من اكتساب خبرات تشغيلية ومؤسسية في مجال الصيرفة الإسلامية قبل اتخاذ قرار التحول الكلي. وتُعد تجربة البنك الأهلي التجاري في المملكة العربية السعودية مثلاً واضحاً على نجاح هذا النهج التدريجي (قمومية وبلغوز، 2019، ص. 161).
- **تحسين الأداء المالي:** تشير بعض الدراسات إلى أن أنشطة التمويل الإسلامي داخل النوافذ قد تتمتع بهوامش ربح أكثر استقراراً مقارنة بالأنشطة التقليدية، خاصة في صيغ التمويل القائمة على الأصول، بما ينعكس إيجاباً على جودة الربحية التشغيلية للبنك الأم (Ayub, 2007).

ثانياً: تحديات نوافذ الصيرفة الإسلامية.

على الرغم من المزايا المذكورة، تواجه نوافذ الصيرفة الإسلامية مجموعة من التحديات الهيكلية والتنظيمية، من أهمها:

- **الفصل المالي والمحاسبي:** يُعد ضمان الفصل الصارم بين أنشطة نافذة الصيرفة الإسلامية والأنشطة التقليدية التحدي الأبرز، إذ يُعد شرطاً جوهرياً لسلامة التطبيق الشرعي وفق معيار **AAOIFI-FAS 40**. ويؤدي ضعف الفصل إلى مخاطر اختلاط الأموال وفقدان الثقة لدى المتعاملين (AAOIFI, 2021, FAS 40; Solé, 2007).
- **الامتثال والحوكمة الشرعية:** يتطلب نجاح نوافذ الصيرفة الإسلامية وجود هيئات رقابة شرعية مستقلة وفعالة. غير أن ضعف استقلالية هذه الهيئات أو تبعيتها الإدارية للمصرف الأم التقليدي قد يحدّ من فاعليتها، ويؤثر سلباً على مصداقية المنتجات المقدمة (IFSB, 2018).
- **التحديات المحاسبية والرقابية:** تتطلب الصيرفة الإسلامية أنظمة محاسبية ورقابية متخصصة تختلف عن الإطار التقليدي، لا سيما في ما يتعلق بالاعتراف بالإيرادات وإدارة الموجودات والمخاطر، وهو ما يشكّل عبئاً تشغيلياً إضافياً على المصارف التقليدية (IFSB, 2018).
- **التحديات البشرية والمؤسسية:** أبرزها قلة الكفاءات المتخصصة في الصيرفة الإسلامية وارتفاع تكاليف التشغيل والتدريب اللازمة لضمان الفصل الفعلي بين النشاطين الإسلامي والتقليدي، وهو ما يظهر بوضوح في العديد من التجارب التطبيقية لنوافذ الصيرفة الإسلامية.
- **الاعتماد المفرط على صيغة المرابحة:** رغم سهولة تطبيقها، إلا أن التركيز الكبير على المرابحة أدى إلى إضعاف الدور التنموي لنوافذ الصيرفة الإسلامية، والحدّ من استخدام صيغ المشاركة والمضاربة التي تعكس جوهر التمويل الإسلامي القائم على تقاسم المخاطر (Ayub, 2007).
- **ضعف الوعي المصرفي لدى العملاء:** يؤدي عدم وضوح الفروق لدى بعض العملاء بين المنتجات الإسلامية المقدمة عبر النوافذ والمنتجات التقليدية إلى الحدّ من توسع السوق الإسلامي، ويضعف الأثر المتوقع لهذا النموذج (Solé, 2007).

❖ مما سبق، يتضح أن نوافذ الصيرفة الإسلامية تجمع بين مزايا استراتيجية (زيادة العملاء، تعزيز التنافسية، تحسين الأداء) وتحديات هيكلية (الحوكمة الشرعية، الفصل المحاسبي، الاعتماد المفرط على المربحة، نقص الكفاءات). ويلاحظ كباحث أن هذه التحديات ليست متشابهة في كل التجارب: ففي التجربة السعودية، جاءت الصعوبات أساساً من آليات التنفيذ المحاسبي والحوكمة قبل صدور إطار SAMA 2020. أما في التجربة المصرية، فقد ارتبطت أكثر بضعف الإطار التشريعي والرقابة الشرعية، مما حدّ من تنوع الصيغ التمويلية. هذا التباين يعكس أن نجاح نوافذ الصيرفة الإسلامية يتوقف على قوة البنية التنظيمية بقدر ما يعتمد على الابتكار المؤسسي. وبذلك فإن نجاح نوافذ الصيرفة الإسلامية يتطلب توفير بيئة رقابية وتشريعية داعمة، إلى جانب الاستثمار في الموارد البشرية وتطوير الصيغ التمويلية.

المبحث الخامس: الضوابط الشرعية والتنظيمية لنوافذ الصيرفة الإسلامية.

يُعد الالتزام بالضوابط الشرعية والتنظيمية الركيزة الأساسية لنجاح نوافذ الصيرفة الإسلامية، إذ إن مجرد تقديم منتجات مالية متوافقة مع الشريعة لا يكفي ما لم يكن مدعوماً بإطار رقابي وتشريعي متكامل.

أولاً: الضوابط الشرعية.

ركزت الهيئات المرجعية للصيرفة الإسلامية على مجموعة من الضوابط الأساسية التي يجب توافرها في أي نافذة إسلامية داخل مصرف تقليدي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. **وجود هيئة رقابة شرعية مستقلة:** تشدد معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية على ضرورة إنشاء هيئة رقابة شرعية مستقلة تتولى مراجعة العقود والمنتجات والإشراف على التنفيذ العملي للمعاملات المتوافقة مع الشريعة. ويُعد غياب هذه الهيئة، أو ضعف

استقلاليتها الوظيفية، أحد أبرز مصادر المخاطر الشرعية ومخاطر السمعة التي قد تواجه نوافذ الصيرفة الإسلامية (IFSB؛ AAOIFI).

2. **الفصل المالي والمحاسبي الصارم:** يُعد الفصل المحاسبي بين أنشطة نافذة الصيرفة الإسلامية والأنشطة التقليدية شرطاً حاسماً لسلامة التطبيق الشرعي. وقد أكد معيار المحاسبة المالية الخاص بنوافذ الصيرفة الإسلامية AAOIFI – FAS 40 على ضرورة عزل حسابات النافذة بصورة تامة، بما يمنع اختلاط الأموال ويضمن شفافية القياس المالي. ويشمل ذلك الفصل بين مصادر الأموال، وطريقة توظيفها، وآليات الاعتراف بالإيرادات، ومعالجة أي إيرادات غير متوافقة من خلال التطهير الشرعي (AAOIFI, 2021).
3. **الرقابة والتدقيق الشرعي:** لا يقتصر الالتزام الشرعي على مرحلة تصميم المنتجات، بل يمتد إلى الرقابة المستمرة والتدقيق الدوري على العمليات. وتشير إرشادات مجلس الخدمات المالية الإسلامية إلى أهمية وجود آليات مراجعة شرعية داخلية وخارجية للتحقق من الالتزام الفعلي بالضوابط، بما يعزز الثقة ويحد من المخاطر التشغيلية والشرعية (IFSB, 2018).

4. **الإفصاح والشفافية:** تؤكد المعايير الدولية على ضرورة الإفصاح الدوري عن أداء نافذة الصيرفة الإسلامية ودرجة التزامها الشرعي، سواء من خلال تقارير مالية منفصلة أو تقارير حوكمة شرعية. وتُعد التجربة السعودية بعد صدور إطار الحوكمة الشرعية عام 2020 مثالاً متقدماً في هذا المجال، حيث ألزمت المصارف بالإفصاح عن مؤشرات كمية ونوعية متعلقة بالنشاط الإسلامي (SAMA, 2020).

ثانياً: الضوابط التنظيمية.

إلى جانب الضوابط الشرعية، تُعد الضوابط التنظيمية عاملاً مكماً لا يقل أهمية، إذ ترتبط بدور السلطات الرقابية في ضبط عمل نوافذ الصيرفة الإسلامية ضمن النظام المصرفي ككل.

1. **الإطار القانوني والرقابي:** يرى صندوق النقد الدولي أن نجاح نوافذ الصيرفة الإسلامية يتطلب وجود تعليمات رقابية واضحة تصدر عن البنوك المركزية، تنظم طبيعة العلاقة بين النشاط التقليدي والنشاط الإسلامي داخل المصرف الواحد، وتحدد مسؤوليات الإدارة والرقابة (Solé, 2007).

2. المتطلبات الرأسمالية وإدارة المخاطر: تشير إرشادات مجلس الخدمات المالية الإسلامية إلى ضرورة إخضاع نوافذ الصيرفة الإسلامية لمتطلبات كفاية رأس المال وإدارة المخاطر بما يتناسب مع طبيعة التمويل القائم على الأصول، مع الأخذ في الاعتبار مخاطر الائتمان والسيولة ومخاطر السمعة، والتي قد تكون أكثر حساسية مقارنة بالأنشطة التقليدية (IFSB, 2018).

3. الحوكمة المؤسسية: تؤكد معايير الحوكمة الصادرة عن AAOIFI و IFSB على أهمية وضوح الهياكل التنظيمية لنوافذ الصيرفة الإسلامية، وتحديد العلاقة بين مجلس الإدارة، وإدارة النافذة، وهيئة الرقابة الشرعية، بما يضمن المساءلة وتجنب تضارب الصلاحيات.

❖ انطلاقاً مما سبق، يتضح أن نجاح نوافذ الصيرفة الإسلامية يرتبط بتكامل ثلاثة أركان رئيسية: الفصل المالي والمحاسبي الصارم وفق معيار AAOIFI – FAS 40، والحوكمة الشرعية الفعالة من خلال هيئات مستقلة وآليات تدقيق منتظمة، إلى جانب إطار تنظيمي ورقابي داعم تصدره السلطات النقدية. ويلاحظ أن التجربة السعودية حققت تقدماً ملموساً في هذه الجوانب بعد عام 2020، في حين ظلت التجربة المصرية أكثر اعتماداً على المبادرات المؤسسية في ظل غياب إطار تشريعي خاص. ويؤكد ذلك أن الضبط الشرعي والتنظيمي لا يمثل التزاماً شكلياً، بل يشكل العامل الحاسم في تحويل نافذة الصيرفة الإسلامية من مبادرة مؤقتة إلى أداة مصرفية مستدامة وقابلة للتطبيق العملي.

➤ يتبين من هذا الفصل أن نوافذ الصيرفة الإسلامية تمثل نموذجاً مؤسسياً هجيناً يجمع بين الصيرفة التقليدية والإسلامية، وأن نجاحها لا يرتبط بمجرد تقديم منتجات متوافقة مع الشريعة، بل بتوافر حوكمة شرعية فعالة، وفصل محاسبي واضح، وإطار تنظيمي منضبط. ويشكل هذا الإطار النظري الأساس التحليلي للفصل التطبيقي، الذي ينتقل إلى تحليل الواقع المصرفي السوري، ودراسة التجارب العربية، وتقييم إمكانية تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية عملياً في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة تطبيقية لمدى جاهزية البيئة المصرفية السورية لتبني نموذج نافذة الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية، مع التركيز على تقييم الجدوى العملية لفتح نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي. ويعتمد الفصل على تحليل البيانات المالية والتقارير السنوية للبنك، إضافة إلى الوثائق التنظيمية والرقابية النازمة للعمل المصرفي في سورية.

ويركّز الفصل على تحليل الأداء المالي والتشغيلي لبنك بيمو خلال الفترة (2018-2024)، وربط تطور مؤشرات الإيرادات والربحية وجودة الدخل بطبيعة النموذج التشغيلي القائم، وذلك بهدف الوقوف على مدى قدرة البنك على استيعاب مسار تشغيلي مكمل يتمثل في "نافذة الصيرفة الإسلامية". كما يتناول الفصل دراسة التجارب العربية في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية، وتحليل الفجوات القائمة بين هذه التجارب والبيئة المصرفية السورية، لاستخلاص ما يمكن توظيفه عملياً ضمن الواقع المحلي.

وللإجابة على التساؤلات الواردة ضمن المشكلة الرئيسة للبحث، تم اعتماد تسلسل تحليلي يقوم على:

1. تحليل الإطار التشريعي والرقابي المنظم لعمل المصارف التقليدية والإسلامية في سورية.
2. دراسة التجارب العربية المختارة في مجال نوافذ الصيرفة الإسلامية واستخلاص أبرز محددات النجاح والتحديات.
3. تحليل الأداء المالي والتشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي، مع التركيز على طبيعة وهيكل الإيرادات والربحية التشغيلية الحقيقية.
4. تقييم الجاهزية المؤسسية والتشغيلية لبنك بيمو السعودي الفرنسي لفتح نافذة صيرفة إسلامية.
5. اقتراح نموذج عمل تشغيلي واقعي لنافذة الصيرفة الإسلامية يتلاءم مع الخصوصية التنظيمية والاقتصادية للقطاع المصرفي السوري.

المبحث الأول: تقييم البيئة المصرفية السورية من المنظور التشريعي والرقابي.

أولاً: تحليل البيئة التشريعية والرقابية المنظمة لعمل المصارف التقليدية والإسلامية في سورية.

يمثل الإطار التشريعي والرقابي المحدد الأساسي لمدى قدرة النظام المصرفي السوري على استيعاب نماذج تشغيلية جديدة مثل "نوافذ الصيرفة الإسلامية" داخل المصارف التقليدية. ويقتضي هذا التحليل مراجعة البنية القانونية والتنظيمية الحاكمة للنشاط المصرفي، وتحديد مدى ملاءمتها لنموذج يقوم على الفصل المحاسبي والحوكمة الشرعية وصيغ التمويل الإسلامية.

يرتكز التنظيم المصرفي في سورية على ثلاثة مستويات تشريعية ورقابية رئيسية:

• قانون المصارف الخاصة رقم /28/ لعام 2001

• المرسوم التشريعي رقم /35/ لعام 2005 الخاص بالمصارف الإسلامية

• القرارات التنظيمية الصادرة عن مصرف سورية المركزي ومجلس النقد والتسليف

ويمكن هذا التحليل من تحديد الفجوات التشريعية التي يجب استكمالها لتطبيق نموذج النافذة الإسلامية داخل مصرف تقليدي.

1: قانون المصارف الخاصة رقم /28/ لعام 2001:

يشكل هذا القانون الإطار الأساسي لعمل المصارف التقليدية، ويحدد شروط وإجراءات الترخيص، والحد الأدنى لرأس المال، ومتطلبات الحوكمة، وحدود ممارسة الأعمال المصرفية، وصلاحيات مصرف سورية المركزي في الإشراف والرقابة.

ورغم شموليته، إلا أنّ القانون لا يذكر أي أحكام تتعلق بالتمويل الإسلامي، ولا يتيح للمصرف التقليدي تقديم صيغ مربحة أو إجارة أو بيع بالتقسيط، ولا يتضمن أي قواعد للفصل المحاسبي بين الأنشطة التقليدية والأنشطة المتوافقة مع الشريعة. وبذلك، فإن قانون /28/ يضبط حصراً النموذج المصرفي التقليدي، ولا يوفر أساساً قانونياً يسمح بإنشاء نافذة صيرفة إسلامية داخل مصرف تقليدي دون صدور تعليمات تنظيمية جديدة.

2: المرسوم التشريعي رقم /35/ لعام 2005 الخاص بالمصارف الإسلامية:

أدخل المرسوم /35/ مفهوم الصيرفة الإسلامية إلى النظام المصرفي السوري، ومن أبرز ما تضمنه:

- تعريف المصرف الإسلامي بأنه مصرف لا يتعامل بالفائدة ويلتزم بأحكام الشريعة.
- إلزام كل مصرف إسلامي بتشكيل هيئة رقابة شرعية.
- الاعتراف بصيغ التمويل الإسلامي (مرابحة، مضاربة، مشاركة، إجارة...).
- منح مصرف سورية المركزي صلاحية إصدار ضوابط خاصة بالسيولة والملاءة والمخاطر.

ورغم وضوح المرسوم في تنظيم المصارف الإسلامية ككيانات مستقلة، إلا أنه لا يتطرق نهائياً إلى تنظيم " نافذة صيرفة إسلامية " داخل مصرف تقليدي، ولا يعرّف العلاقة بين الأنشطة التقليدية والأنشطة الإسلامية داخل كيان واحد، ولا يضع قواعد للفصل المحاسبي أو للحوكمة الشرعية في حال وجود نافذة داخل بنك تقليدي. وبذلك، فإن المرسوم /35/ يوفّر إطاراً للمصارف الإسلامية فقط، دون أي أساس تنظيمي لنوافذ الصيرفة الإسلامية.

3: القرارات التنظيمية الصادرة عن مصرف سورية المركزي ومجلس النقد والتسليف:

يصدر مصرف سورية المركزي ومجلس النقد والتسليف مجموعة من القرارات التنظيمية التي تضبط العمل المصرفي، ومن أبرزها:

• القرارات الخاصة بالسيولة:

أهمها القرار رقم (74 م ن/ب4) بتاريخ 2004/9/19، والمتعلق بإدارة مخاطر السيولة، والذي أوصى المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية بضرورة اتباع تعليمات وضوابط محددة لإدارة السيولة، بما يضمن قدرتها على مواجهة السحوبات اليومية والالتزامات قصيرة الأجل. وقد تضمن القرار التأكيد على وضع سياسات داخلية لإدارة مخاطر السيولة، الالتزام بنسب سيولة دنيا تحددها الجهة الرقابية، تعزيز آليات الرقابة والإفصاح المتعلقة بالسيولة. ويُلاحظ أن هذا القرار يطبّق على جميع المصارف دون تمييز بين تقليدية وإسلامية، ولا يتضمن أي أحكام خاصة بطبيعة الصيرفة الإسلامية، ولا ينظّم متطلبات السيولة الخاصة بنوافذ صيرفة إسلامية داخل المصارف التقليدية.

• القرارات الخاصة بكفاية رأس المال:

أهمها القرار رقم (253 م ن/ب4) بتاريخ 2007/12/24، المنظّم لكفاية رأس المال، حيث حدّد الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال الواجب على المصارف العاملة في الجمهورية العربية السورية الالتزام به، بما لا يقل عن (8%)، وذلك بما يتناسب مع مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل. ويستند هذا القرار إلى مقاربات رقابية قريبة من إطار بازل، بهدف تعزيز متانة القطاع المصرفي وقدرته

على امتصاص الصدمات. غير أن هذا القرار يطبق بالآلية نفسها على المصارف التقليدية والإسلامية، ولا يراعي الخصوصية المختلفة لمخاطر صيغ التمويل الإسلامي، ولا يتضمن أي متطلبات رأسمالية خاصة بالنوافذ الإسلامية داخل المصارف التقليدية.

• **القرارات الخاصة بهيئات الرقابة الشرعية:**

أهمها القرار رقم (936/م ن/ب4) بتاريخ 2012/12/17، المنظم لعمل هيئات الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية، حيث نظم تشكيل هيئة الرقابة الشرعية في كل مصرف إسلامي، مهامها وصلاحياتها، العلاقة بينها وبين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، التزام المصرف بقرارات الهيئة الشرعية. لكن هذا القرار يطبق حصراً على المصارف الإسلامية، ولا ينطبق على المصارف التقليدية، ولا ينظم وجود هيئة رقابة شرعية داخل " نافذة صيرفة إسلامية " في مصرف تقليدي.

• **غياب أي قرار ينظم نوافذ الصيرفة الإسلامية:**

حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة لا يوجد قرار صادر عن مصرف سورية المركزي أو مجلس النقد والتسليف يحدّد آليات عمل نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية، ولا قواعد للفصل المحاسبي اليومي بين النشاطين التقليدي والإسلامي، ولا ضوابط لتحديد صيغ التمويل داخل نافذة الصيرفة الإسلامية، ولا معايير خاصة للرقابة الشرعية أو الإفصاح، ولا تعليمات تتعلق بهيكل رأس المال أو متطلبات السيولة الخاصة بالنافذة. ويمثّل هذا الغياب ثغرة تنظيمية أساسية يجب معالجتها قبل تطبيق نموذج النوافذ الإسلامية في أي مصرف تقليدي.

➤ بعد عرض الإطار القانوني المنظم للمصارف التقليدية والإسلامية في سورية، وبيان محدودية التعليمات الخاصة بنوافذ الصيرفة الإسلامية، يصبح من الضروري مقارنة الوضع التشريعي والرقابي السوري مع المتطلبات التي تقرّها المعايير الدولية في هذا المجال، ولا سيما:

- مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) ومعاييره الاحترازية
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) ومعاييرها الشرعية والمحاسبية

من خلال هذه المقارنة تم تحديد الفجوات التنظيمية التي ينبغي معالجتها حتى يتمكن النظام المصرفي السوري من تبني نموذج نافذة صيرفة إسلامية بشكل آمن وفعال وذلك في الجدول التالي:

جدول (1): مقارنة البيئة التشريعية والرقابية السورية بالمعايير الدولية الخاصة بتنظيم التمويل الإسلامي.

البيان	الوضع الحالي في سورية	المعيار الدولي (IFSB/AAOIFI)	الفجوة التنظيمية
الإطار القانوني لنوافذ الصيرفة الإسلامية	لا يوجد تشريع خاص بنوافذ الصيرفة الإسلامية ضمن المصارف التقليدية.	المعايير توصي بتشريع مستقل أو تعليمات رقابية خاصة (معايير الحوكمة الشرعية - IFSB - CPIFR/AAOIFI)	فجوة كبيرة تتطلب إصدار تعليمات جديدة من المصرف المركزي.
الفصل المحاسبي بين النشاطين التقليدي و الإسلامي	غير منصوص عليه في القوانين الحالية	AAOIFI – FAS40 تشترط فصلاً محاسبياً كاملاً ويومياً (Daily Segregation).	غياب تام للفصل المحاسبي.
الرقابة الشرعية الداخلية	غير مفروضة على المصارف التقليدية.	معايير الحوكمة الشرعية – AAOIFI_توجب وجود هيئة رقابة شرعية داخلية مستقلة.	غياب جهاز رقابة شرعية داخلية.
تطبيق المعايير الشرعية	تُطبّق فقط ضمن المصارف الإسلامية.	الالتزام الكامل بمعايير AAOIFI شرط لتشغيل نافذة صيرفة إسلامية.	بحاجة لاعتماد رسمي من المركزي.
تطبيق المعايير الإحترازية الإسلامية	تُطبّق معايير إحترازية عامة دون تعليمات خاصة بالصيرفة الإسلامية أو النوافذ.	IFSB - CPIFR تلزم بمعايير خاصة لمخاطر التشغيل والسيولة في المصارف الإسلامية.	غياب تعليمات إحترازية متخصصة لتنظيم مخاطر نوافذ الصيرفة الإسلامية.
الإفصاح والشفافية	تعتمد المصارف تقارير إفصاح موحدة "تقليدية".	AAOIFI تفرض إفصاحات شرعية ومحاسبية إضافية.	نقص في الإفصاحات المطلوبة للنشاط الإسلامي.
سوق أدوات مالية إسلامية	غير موجود (غياب صكوك حكومية وشبه حكومية).	وجود سوق ثانوي للصكوك يُعتبر عنصراً أساسياً في إدارة السيولة وفق معايير IFSB.	فجوة كبرى تحتاج معالجة تشريعية.

من إعداد الباحث بالاعتماد على قانون المصارف الخاصة رقم /28/ لعام 2001، والمرسوم التشريعي رقم /35/ لعام 2005، والتعليمات التنفيذية الصادرة عن مصرف سورية المركزي، ومعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB-CPIFR, 2015)، والمعايير الشرعية والمحاسبية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI, 2017).

❖ يتضح من الجدول أعلاه أنّ النظام التشريعي والرقابي السوري يوفر إطاراً عاماً لعمل المصارف التقليدية والإسلامية، لكنه يفتقر إلى المتطلبات التنظيمية الخاصة بنموذج "نافذة الصيرفة الإسلامية"، ولا سيما فيما يتعلق بالفصل المحاسبي، والإفصاح الشرعي، والحوكمة الشرعية، والتعليمات الإحترازية المتوافقة مع معايير IFSB و AAOIFI. وتمثّل هذه الفجوات أساس التحديات التي سيتم مناقشتها فيما بعد، كما تشكّل مدخلاً ضرورياً لوضع نموذج تطبيقي قابل للتنفيذ في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

ثانياً: التحديات المتوقعة أمام تطبيق نافذة صيرفة إسلامية في سورية.

يمثل إدخال نموذج " نافذة الصيرفة الإسلامية " داخل مصرف تقليدي خطوة تتطلب توافر بيئة تشريعية ومؤسسية وتقنية قادرة على استيعاب نموذج تمويلي لا يقوم على الفائدة، ويتطلب الفصل المحاسبي والرقابة الشرعية وصيغ التمويل القائمة على الأصول. وتكشف مراجعة الإطار القانوني الناظم للقطاع المصرفي في سورية، عن مجموعة من التحديات البنيوية التي تؤثر مباشرة في إمكانية تطبيق هذا النموذج. تتوزع هذه التحديات على خمسة محاور رئيسية:

1. التحديات المؤسسية والبشرية: تشير مراجعة الهياكل الوظيفية في المصارف التقليدية إلى محدودية

الخبرة في مجال الصيرفة الإسلامية، إذ يعتمد النموذج التقليدي على الإقراض النقدي القائم على الفائدة، ولا يمتلك معظم الموظفين معرفة تقنية بصيغ التمويل الإسلامي وبمتطلبات الحوكمة الشرعية والضوابط المحاسبية الخاصة بعقود البيع والمراوحة والإجارة. كما أن المصارف التقليدية تنقصر إلى وجود هيئة رقابة شرعية، ونظام لاعتماد ومراجعة المنتجات الشرعية، وبرامج تدريب متخصصة في الصيرفة الإسلامية. ويجعل ذلك إدخال نافذة صيرفة إسلامية من دون تطوير مؤسسي واضح أمراً غير قابل للتطبيق من الناحية التشغيلية.

2. التحديات التقنية والتشغيلية: يتطلب النشاط المصرفي الإسلامي أنظمة تقنية قادرة على الفصل

المحاسبي اليومي، وإدارة عقود التمويل القائمة على الأصول، واحتساب الأرباح وفق ضوابط شرعية ومحاسبية تختلف عن النموذج التقليدي. غير أن الأنظمة المعمول بها في المصارف التقليدية السورية مصممة أساساً للإقراض النقدي، ولا تدعم إدارة المروحة والإجارة ونماذج المخاطر الخاصة بالتمويل الإسلامي. وهذا يعني أن تطبيق النافذة سيتطلب تطويراً تقنياً شاملاً قبل التنفيذ.

3. التحديات القانونية والمحاسبية: لا يتضمن الإطار التشريعي السوري أي تعليمات مخصصة لتنظيم

نوافذ الصيرفة الإسلامية، سواء من حيث قواعد الاعتراف بالإيرادات، أو متطلبات الفصل المحاسبي، أو إدارة الأرباح والخسائر، أو متطلبات الإفصاح. كما لا يوجد معيار محاسبي محلي يعالج الفصل بين الأنشطة التقليدية والإسلامية على غرار المعيار **FAS 40** المعتمد دولياً، الأمر الذي يخلق فجوة تنظيمية واضحة تجعل تطبيق نافذة صيرفة إسلامية داخل مصرف تقليدي غير ممكن من دون صدور تعليمات تنظيمية جديدة من مصرف سورية المركزي.

4. تحديات الحوكمة الشرعية: تُعد الحوكمة الشرعية عنصراً أساسياً في أي نشاط تمويلي إسلامي، إلا

أن القرارات الناظمة لعمل الهيئات الشرعية في سورية تقتصر على المصارف الإسلامية المستقلة،

ولا تمتد إلى المصارف التقليدية أو نوافذ الصيرفة الإسلامية داخلها. ويستدعي ذلك وضع إطار حوكمة شرعية خاص بنوافذ الصيرفة الإسلامية يحدد صلاحياتها وعلاقتها بالإدارة والجهة الرقابية.

5. التحديات الاقتصادية والسوقية: تعمل المصارف السورية في بيئة اقتصادية تتسم بارتفاع التضخم وتقلبات سعر الصرف وارتفاع المخاطر الائتمانية، إلى جانب غياب أدوات التحوط وأسواق المال المتخصصة. كما يشكّل غياب سوق ثانوي للصكوك الإسلامية تحدياً بنوياً، إذ يحرم نافذة الصيرفة الإسلامية من أدوات سيولة شرعية لإدارة الفجوات التمويلية، ويحدّ من قدرتها على تنويع المحافظ وإدارة المخاطر بفعالية. وبذلك، لا يعكس هذا الغياب مجرد نقص في المنتجات، بل يكشف نقصاً في البنية المالية التحتية الأساسية الداعمة للتمويل الإسلامي في سورية.

❖ **مما سبق نستنتج:** تُظهر هذه التحديات أن تطبيق نافذة صيرفة إسلامية داخل مصرف تقليدي في سورية يتطلب معالجة متكاملة تشمل استكمال الإطار التشريعي، وتطوير الأنظمة المحاسبية والتقنية، وبناء حوكمة شرعية فعالة، وتأهيل الكوادر، إلى جانب توفير أدوات مالية داعمة مثل الصكوك.

ويُعد فهم هذه التحديات خطوة أساسية قبل الانتقال إلى تحليل التجارب العربية في المبحث التالي، ومن ثم دراسة حالة بنك بيمو والنموذج التشغيلي المقترح.

المبحث الثاني: التجارب العربية في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية (دراسات حالة مقارنة)

أولاً: التجربة السعودية في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية (البنك الأهلي التجاري (NCB) / الأهلي السعودي (SNB) نموذجاً):

تُعد التجربة السعودية في تطبيق النوافذ الإسلامية داخل المصارف التقليدية من أكثر التجارب العربية نضجاً، ويأتي البنك الأهلي التجاري (NCB) في مقدمة هذه التجارب باعتباره أول مصرف سعودي يطور نشاطاً إسلامياً من نافذة صغيرة إلى شبكة واسعة من الفروع والمنتجات المتوافقة مع الشريعة. وتميّز مسار البنك بأنه تدرّج مؤسسي طويل شمل تطوير المنتجات، وتأسيس جهاز شرعي، وتوسيع الفروع الإسلامية، وصولاً إلى مرحلة التحول شبه الكامل نحو الصيرفة الإسلامية قبل الاندماج مع مجموعة سامبا المالية وتكوين البنك الأهلي السعودي (SNB) عام 2021.

وتبرز أهمية هذه التجربة في أنها جمعت بين التحوّل العملي والتكيف التنظيمي، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة كيفية نشوء نوافذ الصيرفة الإسلامية، وآليات توسعها، وأثرها المالي، والدروس المستفادة منها عند التفكير بتطبيق نموذج مشابه في البيئة المصرفية السورية.

1.1: مراحل التجربة السعودية.

المرحلة الأولى: البدايات التأسيسية (1987-1990):

انطلقت التجربة الإسلامية داخل البنك الأهلي التجاري عام 1987 عندما أطلق البنك أول نافذة للمعاملات الإسلامية تقدم من خلالها المنتجات الإسلامية في شكل صندوق استثماري متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية وسمي "صندوق المتاجرة العالمية في السلع"، وهو صندوق يعمل بصيغة المربحة في الصفقات الدولية قصيرة الأجل، باستثناء الذهب والفضة. وقد شكّل هذا المنتج أول ظهور عملي للصيرفة الإسلامية داخل البنك، (قمومية وبلعوز، 2019، ص. 152).

وفي عام 1990 اتخذ البنك خطوة جوهرية عبر افتتاح أول فرع إسلامي مستقل تابع له وهو فرع "شارع حائل بجدة"، لتنتقل التجربة من نافذة استثمارية محدودة إلى فرع يقدم خدمات مباشرة في المربحة والإجارة والمشاركة، (مصطفى، 2006، ص. 68).

المرحلة الثانية: التوسع المؤسسي والتحول المنهجي (1990-2005):

في عام 1992 أنشأ البنك إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية لتشرف بدورها على إنشاء وتحويل الفروع إلى العمل المصرفي الإسلامي، وأسند إليها تحويل 26 فرعاً كمرحلة أولى، مع منحها استقلالاً مالياً وإدارياً عن بقية أدوات وفروع البنك، (مصطفى، 2006، ص. 68).

وخلال الفترة 1993-1996 ركز البنك على دراسة السوق لمعرفة احتياجات العملاء من المنتجات الإسلامية، تزامناً مع تدريب واسع للكوادر يشمل مديري الفروع وموظفي خدمة العملاء والصرافين، (قمومية وبلعوز، 2019، ص. 152).

وفي عام 1996 تم تعيين هيئة رقابة شرعية مكونة من ثلاثة علماء من فقهاء الشريعة والاقتصاد الإسلامي. ثم تبعها في عام 1997 بتشكيل لجنة العمل المصرفي الإسلامي المكلفة بوضع الخطط الاستراتيجية للتحويل الكامل للصيرفة الإسلامية، (قمومية وبلغوز، 2019، ص. 154).

وفي عام 1999 عُيّن مراقب شرعي للإشراف على أداء إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية والفروع المحوّلة، مع إنشاء وحدة للرقابة الشرعية والتدقيق الشرعي تعمل تحت إشرافه المباشر، لتعزيز الامتثال الشرعي، (قمومية وبلغوز، 2019، ص. 154).

ومع نهاية عام 2002 وصل عدد الفروع الإسلامية إلى 72 فرعاً، ثم إلى 111 فرعاً في 2004، ليلبلغ 161 فرعاً محوّلاً في 2005، بما يعكس توسعاً مؤسسياً كبيراً، (قمومية وبلغوز، 2019، ص. 155).

المرحلة الثالثة: تعميق وتوسيع نطاق النشاط المصرفي الإسلامي (2005-2020):

بعد اكتمال تحويل 161 فرعاً إلى العمل المصرفي الإسلامي بحلول عام 2005، دخل البنك الأهلي التجاري مرحلة أكثر عمقاً ووضوحاً في مسار تعزيز النشاط المصرفي الإسلامي. فقد شهدت الفترة الممتدة بين عامي 2005 و2020 انتقال النشاط الإسلامي من مجرد توسّع في الفروع إلى مكوّن رئيسي في بنية البنك التمويلية والتشغيلية.

وتُظهر البيانات الواردة في التقارير السنوية للبنك بين عامي 2014 و2020 أنّ المنتجات والخدمات المتوافقة مع الشريعة أصبحت تمثل حصة مؤثرة في هيكل الأعمال. فقد سجّلت:

- نسبة الموجودات الإسلامية: بين 66% و79% من إجمالي موجودات البنك.
- نسبة المطلوبات الإسلامية: تراوحت بين 77% و92% من إجمالي المطلوبات.
- التمويلات المتوافقة مع الشريعة: بين 84% و87% من التمويل الكلي.
- الدخل التشغيلي الإسلامي: بين 73% و82% من إجمالي الدخل.
- حصة الصكوك الإسلامية ضمن محفظة الصكوك: بين 62% و70%.

هذه البيانات - وفق تقارير البنك الأهلي 2014-2020 - تدلّ على أن البنك تجاوز نموذج "نافذة الصيرفة الإسلامية"، واتجه فعلياً نحو هيمنة النشاط المصرفي الإسلامي ضمن عملياته الأساسية، بحيث أصبحت الأنشطة الإسلامية تمثل العنصر الرئيسي للنشاط المصرفي خلال هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة: مرحلة ما بعد الاندماج (2021-إلى الآن):

في عام 2021 اندمج البنك الأهلي التجاري مع مجموعة سامبا المالية لتشكيل البنك الأهلي السعودي (SNB)، الذي أصبح أكبر مؤسسة مالية في المملكة بأصول تتجاوز 900 مليار ريال قبل أن تتخطى تريليون ريال في عام 2023، مع صافي دخل يقارب 20 مليار ريال وحصة قيادية في السوق. ومع ذلك، لم يتحول البنك الجديد إلى مصرف إسلامي بالكامل، بل واصل تقديم المنتجات الإسلامية عبر وحدات متخصصة.

❖ مما سبق نجد أن تجربة البنك الأهلي مرّت بأربع مراحل رئيسية:

1. مرحلة التجربة الجزئية (1987-1990): منتجات إسلامية ضمن صندوق متخصص.
2. مرحلة التوسع المؤسسي (1990-2005): تأسيس الإدارات الشرعية وتحويل شبكة واسعة من الفروع.
3. مرحلة توسيع نطاق النشاط المصرفي الإسلامي (2005-2020): ارتفاع كبير في نسب الموجودات والتمويلات الإسلامية.
4. مرحلة ما بعد الاندماج (2021-إلى الآن): استمرار تقديم المنتجات الإسلامية ضمن الهيكل الموحد.

2.1: الإجراءات المؤسسية والأطر التنظيمية لتطبيق النوافذ الإسلامية في البنك الأهلي التجاري.

مرّت التجربة المؤسسية للبنك الأهلي التجاري في مجال الصيرفة الإسلامية بسلسلة متدرجة من الخطوات التنظيمية التي أسست لنموذج ناضج لنوافذ الصيرفة الإسلامية داخل مصرف تقليدي. ويمكن ترتيب أبرز هذه الخطوات وفق تسلسلها الزمني كما يلي:

- إنشاء إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية (1992): أسس البنك إدارة متخصصة لتطوير الخدمات المصرفية الإسلامية والإشراف عليها، حيث تولت مهمة تحويل الفروع إلى العمل وفق صيغ متوافقة مع الشريعة، (مصطفى، 2006، ص. 68).
- تعيين هيئة رقابة شرعية داخلية مستقلة (1996): قام البنك بتعيين هيئة شرعية تضم ثلاثة من فقهاء الشريعة والاقتصاد الإسلامي، تتولى اعتماد المنتجات والخدمات الشرعية وإصدار القرارات اللازمة لضبط التطبيق، (الموقع الرسمي للبنك الأهلي السعودي، www.alahli.com).
- تشكيل لجنة العمل المصرفي الإسلامي (1997): أنشأ البنك لجنة العمل المصرفي الإسلامي بهدف وضع الخطط الاستراتيجية للتحويل نحو الصيرفة الإسلامية، (قمومية وبلعوز، 2019، ص. 154).
- تعيين مراقب شرعي وإنشاء وحدة للرقابة والتدقيق الشرعي (1999): في إطار تعزيز الحوكمة الشرعية، عين البنك مراقب شرعي يشرف على أداء إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية والفروع المحولة للتأكد من التزامها بقرارات الهيئة الشرعية. كما أنشأ البنك وحدة للرقابة الشرعية والتدقيق تعمل تحت إشراف المراقب الشرعي لضمان الالتزام المستمر بالضوابط الشرعية في جميع المعاملات، (قمومية وبلعوز، 2019، ص. 154).
- إنشاء إدارة شرعية داعمة لعمل الهيئة الشرعية: إلى جانب الهيئة الشرعية، أنشأ البنك إدارة شرعية متخصصة تتولى المهام الفنية والتنظيمية المرتبطة بالمنتجات الإسلامية، وتشمل:
 - تقديم الاستشارات والبحوث الشرعية.
 - المراجعة الشرعية للعمليات والمعاملات.
 - دعم تطوير المنتجات والخدمات الإسلامية.

- تعزيز ضوابط الالتزام والحوكمة الشرعية داخل البنك.

هذه الإدارة تمثل الجهة المساندة للهيئة الشرعية، وتعمل كحلقة وصل بينها وبين الوحدات التشغيلية الخاصة بالعمل المصرفي الإسلامي، (الموقع الرسمي للبنك الأهلي السعودي،

www.alahli.com).

- العمل على الاستقلالية المالية والمحاسبية للنشاط الإسلامي: لقد عمدت إدارة بنك الاهلي التجاري منذ البداية في عملية التحول إلى الاصرار على الفصل التام داخلياً بين الأموال التي تتعامل فيها الإدارة الإسلامية وفروعها عن تلك المتاحة لبقية الإدارات فيه، فقد كان ذلك معياراً هاماً وحيوياً لمصداقية العمل من وجهة نظر العاملين والعملاء، و كانت هناك ثلاثة بدائل ممكنة لتوفير رأس المال اللازم لتبدأ الإدارة الإسلامية في العمل واختارت من تلك البدائل أن يقوم المركز الرئيسي بتمويل أنشطة الإدارة الإسلامية في صورة قرض حسن يتم استرجاعه بعد أجل معين وهذا من ناحية فصل رأس المال، أما من ناحية الفصل المحاسبي فقد تم تعريف الإدارة الإسلامية في النظام المحاسبي للبنك كمركز مستقل له رقم كود خاص به يتم بموجبه تصنيف كافة العمليات المصرفية الإسلامية من ودائع وخدمات بنكية واستثمار تمويل اسلامي، (قومية وبلعوز، 2019، ص. 162).

- صدور الإطار التنظيمي للحوكمة الشرعية من مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA-2020): شكّل صدور إطار الحوكمة الشرعية للمصارف السعودية عام 2020 نقطة تحول تنظيمية أساسية، خصوصاً فيما يتعلق بنوافذ الصيرفة الإسلامية، حيث تم التشديد على متطلبات الفصل المحاسبي والرقابة. حيث جاءت "المادة 17 - عمليات نوافذ الصيرفة الإسلامية" من الإطار بالنص التالي: >> عند ممارسة النشاط المصرفي الإسلامي من خلال نوافذ صيرفة إسلامية، يجب على المصرف التأكد من وجود أنظمة رقابة داخلية وأدوات كافية للفصل الصحيح بين الموجودات والمصادر المتوافقة مع الشريعة وتلك غير المتوافقة. كما يجب الالتزام بما يأتي:

1. الاحتفاظ بسجلات محاسبية مستقلة للعمليات الإسلامية، والتأكد من حفظها بشكل مناسب.

2. إعداد قوائم مالية مستقلة للعمليات الإسلامية إلى جانب القوائم الدورية، على الأقل بشكل شهري.

3. إجراء تدقيق داخلي مرة واحدة سنوياً على الأقل للتأكد من الالتزام بالفقرتين (1) و(2). >>

وقد أشادت تقارير دولية بهذه الخطوة مثل (IBS Intelligence, 'Fitch Ratings, 2024) باعتبارها نقلة نوعية في تعزيز الشفافية والامتثال. (2024)

- الاندماج مع مجموعة سامبا المالية (2021): شهد البنك الأهلي تحولاً هيكلياً بعد اندماجه مع مجموعة سامبا المالية لتأسيس البنك الأهلي السعودي (SNB)، وهو ما أدى إلى انتقال إدارة الخدمات الإسلامية من نموذج "إدارة مستقلة داخل بنك تقليدي" إلى العمل ضمن مجموعة مالية موحدة ضخمة. ورغم استمرار تقديم المنتجات الإسلامية، إلا أن التقارير السنوية بعد الاندماج لم تعد تتضمن بيانات منفصلة للأنشطة الإسلامية، (تقارير البنك الأهلي السعودي 2021-2024).

3.1: تحليل أثر النشاط الإسلامي على الأداء المالي.

تم اختيار الفترة 2014-2020 لأنها تمثل آخر مرحلة كان فيها البنك الأهلي التجاري يفصح بوضوح عن نشاطه الإسلامي عبر نسب الموجودات والتمويلات والدخل المتوافق مع الشريعة الإسلامية، وهو ما يسمح بقياس أثر نوافذ الصيرفة الإسلامية بصورة دقيقة. أما بعد الاندماج عام 2021 مع مجموعة سامبا المالية وتشكيل البنك الأهلي السعودي (SNB)، فقد توقّف الإفصاح المستقل للنشاط الإسلامي نتيجة دمج داخل الهيكل التشغيلي الجديد، مما يجعل التحليل بعد هذا التاريخ غير ممكن منهجياً.

وتُظهر البيانات المالية للبنك الأهلي التجاري خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2020 اتجاهاً عاماً للنمو المتدرج في الحجم والنشاط المصرفي. وانطلاقاً من ذلك، اعتمد التحليل على ثلاثة جداول رئيسية وشكلين بيانيين، بهدف تتبع تطور البيانات المالية الكلية للبنك، ثم تحليل وزن النشاط الإسلامي ضمن هذا التطور، وصولاً إلى تقييم انعكاسه على مؤشرات الأداء المالي.

أولاً: تطور البيانات المالية الكلية للبنك:

ولغرض الوقوف على الاتجاه العام للأداء المالي للبنك الأهلي التجاري خلال فترة الدراسة، يعرض الجدول (2) تطور مجموعة من البيانات المالية الكلية التي تعكس حجم النشاط المصرفي، واتساع الميزانية، وقدرة البنك على توليد الدخل وتحقيق الربحية. وتشمل هذه المؤشرات إجمالي الموجودات، وودائع العملاء، وحجم التمويل والسلف، وإجمالي دخل العمليات، وصافي الربح، بما يوفّر قاعدة أولية لتحليل مسار النمو المالي قبل الانتقال إلى دراسة مكوّناته ومصادره.

(القيم بمليار الريال السعودي)

جدول (2): البيانات المالية للبنك الأهلي التجاري (2014-2020).

السنة	إجمالي الموجودات	ودائع العملاء	التمويل والسلف	إجمالي دخل العمليات	صافي الربح
2014	434.9	333.1	220.7	16.2	8.8
2015	449.3	323.3	251.5	17.5	9.1
2016	441.5	315.6	253.6	18.6	9.4
2017	443.9	308.9	249.2	18.3	10.0
2018	453.4	318.7	265.3	18.9	10.8
2019	507.3	353.4	282.3	20.6	11.5
2020	599.4	416.4	346.7	21.5	11.6

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك الأهلي التجاري 2014-2020.

❖ تُظهر بيانات جدول (2) أن البنك الأهلي التجاري شهد خلال الفترة 2014-2020 توسعاً متدرجاً ومستقراً في حجم نشاطه المصرفي. فقد ارتفع إجمالي الموجودات من نحو 434.9 مليار ريال سعودي في عام 2014 إلى 599.4 مليار ريال في عام 2020، أي بمعدل نمو يقارب 38%، ما يعكس اتساع قاعدة الموجودات وتعزيز المركز المالي للبنك على المدى المتوسط. وفي السياق ذاته، اتخذت وودائع العملاء مساراً متذبذباً خلال الفترة 2014-2020، حيث سجلت تراجعاً تدريجياً بين عامي 2014 و2017، قبل أن تعود إلى مسار النمو اعتباراً من عام 2018، لتصل إلى

416.4 مليار ريال سعودي في عام 2020، بمعدل نمو يقارب 25%، وهو ما يشير إلى قدرة البنك على استعادة جاذبيته التمويلية وتعزيز موارده المستقرة.

كما سجل حجم التمويل والسلف نمواً ملحوظاً، مرتفعاً من 220.7 مليار ريال في عام 2014 إلى 346.7 مليار ريال في عام 2020، بمعدل نمو يقارب 57%، وهو معدل يفوق نمو الودائع، ما يدل على قدرة البنك على إدارة هيكل موارده بكفاءة نسبية، والاستفادة من مصادر تمويل متنوعة لدعم التوسع الائتماني دون الإخلال باستقراره المالي.

وعلى مستوى الأداء التشغيلي، ارتفع إجمالي دخل العمليات من 16.2 مليار ريال في عام 2014 إلى 21.5 مليار ريال في عام 2020، بمعدل نمو يقارب 33%، وهو نمو اتسم بقدر من الاستقرار مقارنة ببعض بيانات الميزانية الأخرى، ما يشير إلى وجود قاعدة إيرادات تشغيلية متماسكة نسبياً، مدعومة بتنوع مصادر الدخل بين النشاط الائتماني والأنشطة المصرفية الخدمية.

كما شهد صافي الربح نمواً تدريجياً من 8.8 مليار ريال إلى 11.6 مليار ريال خلال الفترة نفسها، بمعدل نمو يقارب 32%، مع حفاظ البنك على نمو مستمر في الأرباح حتى في عام 2020، رغم الظروف الاستثنائية المرتبطة بجائحة كوفيد-19، وهو ما يعكس تمتع البنك بهوامش تشغيلية مستقرة نسبياً، وقدرته على التعامل مع الأزمات الاقتصادية دون انعكاس جوهري على أدائه المالي.

ورغم أن هذه البيانات الكلية لا تسمح بتحديد مصادر هذا النمو أو الفصل بين مساهمة الأنشطة المصرفية المختلفة، إلا أنها تُظهر بوضوح أن البنك الأهلي التجاري دخل فترة ما قبل الاندماج وهو يتمتع بحجم كبير، ونشاط ائتماني متوسع، وقدرة مستقرة على توليد الدخل وتحقيق الربحية. وتشكل هذه النتائج نقطة انطلاق أساسية للانتقال إلى تحليل وزن النشاط المصرفي المتوافق مع الشريعة الإسلامية ودوره في هذا الأداء.

ثانياً: تطور نسب النشاط الإسلامي:

بعد عرض تطور البيانات المالية الكلية للبنك الأهلي التجاري، تبرز أهمية تحليل تطور الوزن النسبي للنشاط المصرفي الإسلامي داخل البنك، بهدف تحديد موقعه الحقيقي ضمن النمو الكلي المحقق، دون افتراض مسبق بأن التوسع المالي المسجل يعود حصرياً إلى الصيرفة الإسلامية. وفي هذا الإطار، يبين الجدول (3)

تطوّر مجموعة من النسب التي تعبّر عن الوزن النسبي للنشاط الإسلامي من إجمالي كل بند على حدة؛ حيث تمثل نسبة الموجودات الإسلامية حصتها من إجمالي موجودات البنك، ونسبة المطلوبات الإسلامية حصتها من إجمالي المطلوبات، ونسبة التمويلات الإسلامية حصتها من إجمالي محفظة التمويل، ونسبة الدخل التشغيلي الإسلامي حصته من إجمالي دخل العمليات، بما يتيح قراءة كمية دقيقة لموقع النشاط الإسلامي داخل الهيكل المالي والتشغيلي للبنك خلال فترة الدراسة.

جدول (3): نسب النشاط الإسلامي للبنك الأهلي التجاري (2014-2020).

السنة	الموجودات الإسلامية	المطلوبات الإسلامية	التمويلات الإسلامية	الدخل التشغيلي الإسلامي	الصكوك الإسلامية
2014	67%	92%	—	73%	68%
2015	66%	79%	82%	78%	64%
2016	73%	78%	83%	76%	68%
2017	74%	81%	85%	80%	64%
2018	77%	79%	84%	81%	70%
2019	77%	77%	85%	82%	63%
2020	79%	85%	87%	77%	62%

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك الأهلي التجاري 2014-2020.

❖ تُظهر بيانات الجدول (3) أن النشاط المصرفي الإسلامي شهد نمواً تدريجياً ومستقراً في وزنه النسبي داخل هيكل البنك الأهلي التجاري خلال الفترة 2014-2020. فقد ارتفعت نسبة الموجودات الإسلامية من 67% إلى 79%، ما يعكس زيادة حضور الصيغ المتوافقة مع الشريعة الإسلامية ضمن الميزانية العمومية، وانتقالها إلى مكوّن أساسي في هيكل الموجودات. كما تحركت نسبة المطلوبات الإسلامية ضمن نطاق واسع نسبياً تراوح بين 78% و92%، لتستقر عند نحو 85% في عام 2020. ويلاحظ أن نمو المطلوبات الإسلامية لم يتخذ اتجاهًا تصاعدياً منتظماً، بل اتسم بتذبذب نسبي متأثر بتغيرات هيكل الودائع، وسلوك المودعين، وظروف السوق. ومع ذلك، بقيت هذه النسبة عند مستويات مرتفعة مقارنة بإجمالي المطلوبات، ما يشير إلى استمرار الاعتماد الكبير على الموارد المتوافقة مع الشريعة في تمويل أنشطة البنك.

كما تُظهر نسبة التمويلات الإسلامية استقراراً مرتفعاً، إذ ارتفعت تدريجياً من نحو 82% في عام 2015 إلى 87% في عام 2020، وهو ما يعكس تحول التمويل الإسلامي من نشاط في طور التوسع إلى مكون رئيسي في المحفظة التمويلية للبنك. ويُفسّر هذا التطور في إطار إعادة هيكلة محفظة التمويل لصالح صيغ ذات هوامش أكثر استقراراً، مع بقاء التمويلات الإسلامية موزعة بين صيغ ذات عوائد مرتفعة وأخرى أقل عائداً، بما يعكس توجهاً نحو التوازن بين الربحية والمخاطر.

وعلى مستوى الدخل، ارتفعت نسبة الدخل التشغيلي الإسلامي من 73% عام 2014 لتبلغ ذروتها خلال الفترة 2017-2019، قبل أن تسجل تراجعاً محدوداً في عام 2020 نتيجة الظروف الاستثنائية المرتبطة بجائحة كوفيد-19. ويشير هذا المسار إلى أن النشاط الإسلامي شكّل مكوناً جوهرياً في توليد الإيرادات، مع بقاءه خاضعاً لتأثير الأزمات الاقتصادية العامة.

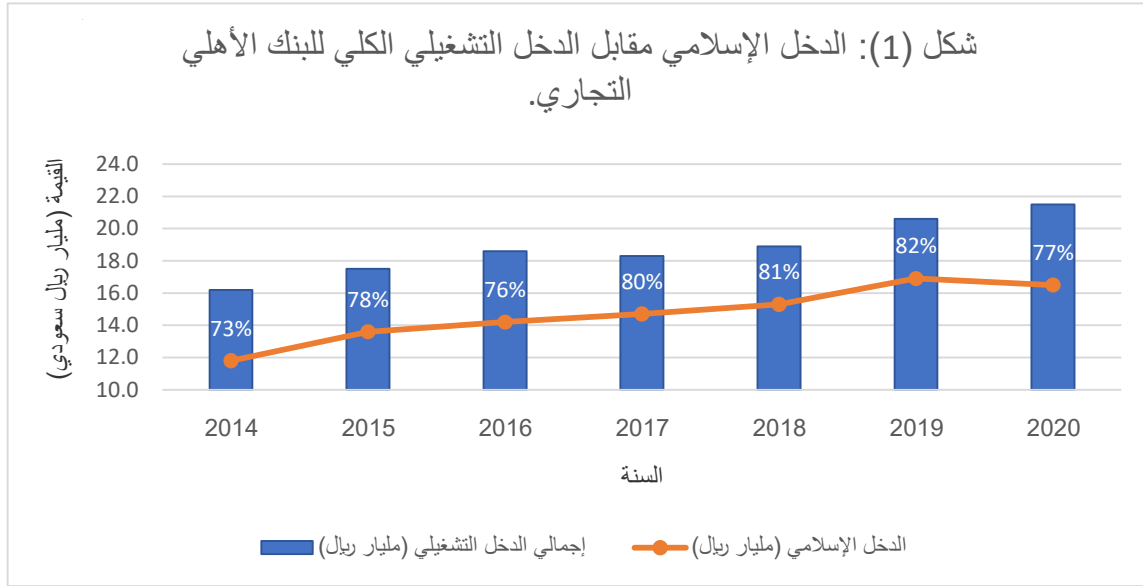
وفي المقابل، اتسمت نسبة الصكوك الإسلامية بتذبذب نسبي خلال فترة الدراسة، حيث استقرت ضمن نطاق 62-70%. ويعكس هذا السلوك طبيعة الصكوك الإسلامية كأداة لإدارة السيولة والاستثمار، تتأثر بظروف السوق وتفضيلات إدارة الخزينة، أكثر من ارتباطها المباشر بتوسع التمويل الإسلامي التشغيلي. وعليه، فإن تذبذب هذه النسبة لا يتعارض مع الاتجاه التصاعدي لبقية نسب النشاط الإسلامي.

وبربط هذه النتائج بالبيانات المالية الكلية الواردة في الجدول (2)، يتضح أن تنامي الوزن النسبي للنشاط الإسلامي داخل البنك الأهلي التجاري جاء متزامناً مع التحسن العام في بيانات الأداء المالي، ولا سيما نمو الموجودات والتمويل والدخل التشغيلي خلال الفترة 2014-2020. ويشير هذا التزامن إلى أن النشاط الإسلامي لم يكن معزولاً عن المسار العام لتوسع البنك، بل شكّل أحد المكونات الرئيسة ضمن نموذج أعماله المتنوع، دون إلغاء دور الأنشطة المصرفية الأخرى.

ثالثاً: مساهمة النشاط الإسلامي في هيكل الدخل:

بعد عرض تطور البيانات المالية الكلية ووزن النشاط الإسلامي داخل البنك الأهلي التجاري، تبرز أهمية تحليل موقع الدخل الإسلامي ضمن هيكل الدخل المصرفي، ليس فقط من حيث وزنه النسبي في إجمالي

الإيرادات، بل أيضاً من حيث مقارنته بالدخل غير الإسلامي، لفهم مساهمة كل منهما، واختلاف آلية توليد الدخل، ومدى حساسية كل مصدر للظروف الاقتصادية.



من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك الأهلي التجاري 2020-2014.



من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك الأهلي التجاري 2020-2014.

❖ يوضح الشكلان (1) و(2) موقع الدخل الإسلامي ضمن هيكل إيرادات البنك الأهلي التجاري وطبيعة علاقته بالدخل التقليدي خلال فترة الدراسة. إذ يتبين أن الدخل المتحقق من الأنشطة المتوافقة مع الشريعة شكّل النسبة الغالبة من الدخل الكلي للبنك في جميع السنوات، متجاوزاً 70%، وبلغ ذروته خلال الفترة 2017-2019، ما يعكس تحوّل النشاط الإسلامي إلى المكوّن الرئيسي لتوليد الإيرادات. كما يبيّن الشكل (2) اختلاف سلوك كل من الدخل الإسلامي والدخل التقليدي؛ حيث اتسم الدخل التقليدي باستقرار نسبي ووزن محدود ضمن هيكل الإيرادات، نتيجة اعتماده على مصادر ذات عوائد منخفضة وتقلبات محدودة، مثل الرسوم والعمولات المصرفية المرتبطة بالخدمات المصرفية التقليدية للأفراد، في حين أظهر الدخل الإسلامي مرونة أعلى في توليد الدخل، مدفوعة بالتوسع في صيغ المربحة والتمويل العقاري والمنتجات الاستهلاكية، كما ورد في التقارير السنوية للبنك خلال فترة الدراسة. ويبرز هذا التباين بوضوح في عام 2020، حيث تأثر الدخل الإسلامي بدرجة أكبر بتداعيات جائحة كوفيد-19، نتيجة السياسة المتبعة في تأجيل الأقساط وارتفاع المخصصات، بينما حافظ الدخل التقليدي على قدر أعلى من الاستقرار النسبي. ويعكس ذلك تنوّع مصادر الدخل داخل البنك، بما يدعم استقرار الأداء ويعزز فرص النمو.

رابعاً: تحليل المؤشرات المالية الأساسية:

بعد تحليل تطور البيانات المالية الكلية للبنك الأهلي التجاري، وبيان الوزن النسبي للنشاط المصرفي الإسلامي ضمن هذا التطور، تأتي هذه الفقرة لتقييم انعكاس ذلك على مؤشرات الأداء المالي الأساسية، ولا سيما الربحية والكفاءة التشغيلية والسيولة، بهدف استكمال الصورة التحليلية لأثر النشاط الإسلامي على الأداء المالي العام للبنك.

يبين الجدول (4) تطور المؤشرات المالية الأساسية للبنك الأهلي التجاري خلال الفترة 2014-2020، بما يسمح بتحليل الربحية والكفاءة التشغيلية والسيولة، وربط اتجاهاتها بالتحوّل التدريجي في وزن الأنشطة المتوافقة مع الشريعة ضمن هيكل البنك.

جدول (4): نسب المؤشرات المالية للبنك الأهلي التجاري (2014-2020).

السنة	ROA معدل العائد على الموجودات	ROE معدل العائد على حقوق الملكية	CIR الكفاءة التشغيلية	نسبة السيولة النقدية	هامش صافي الربح	نسبة التمويل للودائع
2014	2.0%	18.8%	46.1%	11.2%	54.2%	66.3%
2015	2.0%	16.5%	47.2%	10.6%	52.3%	77.8%
2016	2.1%	15.7%	49.2%	14.2%	50.5%	80.3%
2017	2.2%	15.5%	45.7%	13.4%	54.3%	80.7%
2018	2.4%	16.5%	42.7%	10.7%	57.2%	83.2%
2019	2.3%	16.5%	37.6%	12.2%	55.7%	79.8%
2020	1.9%	14.4%	39.4%	11.8%	53.9%	83.2%

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك الأهلي التجاري 2014-2020.

❖ بالاستناد إلى بيانات الجدول (4)، يمكن تحليل تطور المؤشرات المالية الأساسية للبنك خلال الفترة

2014-2020 على النحو الآتي:

1. الربحية (ROA - ROE - هامش صافي الربح): تُظهر مؤشرات الربحية في الجدول (4) مستوى

مستقر نسبياً خلال الفترة 2014-2020.

- فقد تراوح معدل العائد على الموجودات (ROA) بين نحو 1.9% و 2.4%، مسجلاً تحسناً حتى

عام 2018 نحو 2.4%، قبل أن يتراجع إلى نحو 1.9% في عام بفعل جائحة كوفيد-19، دون

تسجيل تقلبات حادة رغم التوسع المستمر في حجم الموجودات. ويُلاحظ أن هذا الاستقرار النسبي

في كفاءة توظيف الموجودات تزامن مع الارتفاع التدريجي في الوزن النسبي للتمويلات المتوافقة مع

الشريعة الإسلامية، التي تجاوزت 80% من إجمالي محفظة التمويل في معظم سنوات الدراسة وفق

الجدول (3)، الأمر الذي أسهم في توليد دخل تشغيلي منتظم عبر صيغ المربحة والإجارة التي

تتسم بعوائد محددة نسبياً وتدفقات نقدية متوقعة.

- فيما يُظهر العائد على حقوق الملكية (ROE) مساراً متراجعاً تدريجياً خلال الفترة 2014-2020، إذ انخفض من نحو 18.8% في عام 2014 إلى مستويات تراوحت بين 15.5% و 16.5% خلال الأعوام 2015-2019، قبل أن يتراجع إلى نحو 14.4% في عام 2020 نتيجة ارتفاع المخصصات وتأجيل الأقساط في ظل جائحة كوفيد-19. ورغم هذا التراجع التدريجي، إلا أنه بقي ضمن نطاق مقارب خلال معظم سنوات الدراسة، ما يدل على قدرة البنك على الحفاظ على عائد مستقر نسبياً على حقوق الملكية، ويُلاحظ أن هذا النمط المستقر تزامن مع الاعتماد الواسع على التمويلات المتوافقة مع الشريعة، وبما يرتبط بها من موارد مستقرة نسبياً، وهو ما ساعد على تحقيق أرباح تشغيلية منتظمة حدّت من تراجع العائد على حقوق الملكية.
- أما هامش صافي الربح، فقد حافظ على مستويات مرتفعة تراوحت بين 50.5% و 57.2%، وبلغ ذروته عند 57.2% في عام 2018 بالتوازي مع تجاوز الدخل التشغيلي الإسلامي 80% من إجمالي الدخل، قبل أن يتراجع بشكل محدود في عام 2020. ويعكس ذلك قدرة البنك على تحويل الدخل التشغيلي إلى أرباح صافية بكفاءة عالية، مدعوماً باستقرار هامش صيغ التمويل الإسلامي.

2. الكفاءة التشغيلية (CIR): تُظهر نسبة التكلفة إلى الدخل (CIR) تحسناً تدريجياً خلال الفترة 2014-2020، إذ انخفضت من نحو 46.1% في عام 2014 إلى 39.4% في عام 2020. فقد شهدت السنوات الأولى (2014-2016) ارتفاعاً نسبياً من 46.1% إلى 49.2%، نتيجة التكاليف المرتبطة بمرحلة التوسع والتحول التشغيلي للنشاط المصرفي الإسلامي، بما في ذلك تدريب الكوادر وتطوير الأنظمة التشغيلية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، الأمر الذي رفع المصاريف بوتيرة أسرع من نمو الدخل، قبل أن ينعكس نضج هذا التحول التشغيلي خلال الفترة 2017-2019 في تحسن ملموس بالكفاءة التشغيلية حيث انخفضت CIR من 45.7% في عام 2017 إلى 37.6% في عام 2019. ويعكس هذا التحسن تسارع نمو الدخل التشغيلي مقارنة بالمصاريف، بالتوازي مع توسع التمويلات الإسلامية ذات الهوامش المستقرة نسبياً والتكلفة التشغيلية المنخفضة، ولا سيما تمويل الأفراد بصيغ المراجعة. وفي عام 2020، ارتفعت النسبة بشكل محدود إلى 39.4% نتيجة الضغوط التشغيلية

المرتبطة بجائحة كوفيد-19، ولا سيما الإجراءات الداعمة للعملاء وزيادة بعض المصاريف التشغيلية، إلا أن بقاء النسبة عند مستوى أدنى من سنوات ما قبل 2017 يدل على أن هيكل التكاليف أصبح أكثر كفاءة واستقراراً. ويشير ذلك إلى أن النشاط المصرفي الإسلامي لم يشكّل عبئاً هيكلياً على التكاليف.

3. السيولة النقدية والتوظيف (نسبة السيولة النقدية ونسبة التمويل إلى الودائع): حافظ البنك الأهلي التجاري خلال الفترة 2014-2020 على توازن واضح بين متطلبات السيولة من جهة، والتوسع في توظيف الموارد من جهة أخرى.

- حيث تراوحت نسبة السيولة النقدية بين 10.6% و 14.2%، بما يعكس قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل مع الحفاظ على مرونة تشغيلية مناسبة. وقد ارتفعت السيولة خلال الفترة 2014-2016 لتبلغ ذروتها عند نحو 14.2%، وهو ما يتزامن مع مرحلة التوسع في المنتجات الإسلامية قصيرة الأجل، التي تتطلب الاحتفاظ بمستويات أعلى من السيولة لضمان سرعة التنفيذ والتسوية. وخلال الفترة 2017-2018، تراجعت نسبة السيولة إلى حدود 10.6%-10.7%، نتيجة توجيه جزء أكبر من الموارد نحو التمويل الإسلامي متوسط الأجل، ولا سيما التمويل العقاري وتمويل الشركات المتوافق مع الشريعة الإسلامية، وهو ما يشير إلى زيادة توظيف السيولة في أنشطة مدرة للدخل. وفي عامي 2019-2020، استقرت نسبة السيولة مجدداً عند مستويات تقارب 11.8%-12.2%، رغم الظروف الخاصة بجائحة كوفيد-19، ما يدل على قدرة البنك على إدارة سيولته بكفاءة حتى في الظروف الاقتصادية الصعبة.

- وفي المقابل، اتخذت نسبة التمويل إلى الودائع اتجاهاً تصاعدياً واضحاً خلال فترة الدراسة، إذ ارتفعت من نحو 66.3% في عام 2014 إلى 83.2% في عام 2020، وهو ما يعكس توسعاً متدرجاً في توظيف الودائع في النشاط التمويلي. ويُلاحظ أن هذا الارتفاع جاء بشكل تدريجي ومتوازن، بما يشير إلى إدارة حذرة لعملية التوظيف دون تجاوز حدود السيولة الآمنة. ويرتبط هذا التطور بشكل وثيق بارتفاع الوزن النسبي للتمويلات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، التي شكّلت

القناة الرئيسية لتوظيف الموارد، ولا سيما الودائع الجارية والادخارية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. وقد ساهم استقرار هذه الودائع، إلى جانب طبيعة العقود التمويلية الإسلامية القائمة على عوائد محددة نسبياً، في دعم التوسع في التمويل دون التسبب بضغط حاد على السيولة. وعليه، يبيّن تحليل مؤشرات السيولة والتوظيف أن النشاط المصرفي الإسلامي لم يشكّل عبئاً على سيولة البنك الأهلي التجاري، بل اندمج ضمن سياسة تشغيلية متوازنة سمحت بزيادة توظيف الموارد وتحسين كفاءة استخدامها، مع الحفاظ على مستويات سيولة مقبولة، حتى في عام 2020 الذي مثّل اختباراً فعلياً لقدرة البنك على إدارة التوازن بين السيولة والتمويل.

➤ تظهر نتائج الجداول والأشكال أن البنك الأهلي التجاري تبّن نموذجاً متقدماً في إدماج النشاط المصرفي الإسلامي ضمن نموذج أعماله، بحيث تحوّل هذا النشاط إلى مكّون رئيسي في توليد الدخل وتوظيف الموارد. وقد تزامن ارتفاع الوزن النسبي للتمويلات والدخل المتوافق مع الشريعة مع الحفاظ على مستويات مستقرة نسبياً من الربحية والكفاءة التشغيلية والسيولة خلال فترة الدراسة. ورغم تأثر الدخل الإسلامي بدرجة أكبر نسبياً في عام 2020 نتيجة تداعيات جائحة كوفيد-19، فإن النتائج العامة تشير إلى أن تنوع مصادر الدخل وتحسّن جودة الربحية التشغيلية أسهما في تعزيز مرونة البنك واستقرار أدائه المالي قبيل مرحلة الاندماج في عام 2021.

4.1: التحديات التي واجهها البنك الأهلي التجاري في فتح وتشغيل نوافذ الصيرفة الإسلامية.

أظهر تحليل تجربة البنك الأهلي التجاري منذ إطلاق أول نافذة صيرفة إسلامية عام 1987 أن إدخال نموذج الصيرفة الإسلامية داخل مصرف تقليدي كان مساراً معقّداً، رافقته مجموعة من التحديات المؤسسية والشرعية والتشغيلية، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. تحدي التأسيس الشرعي داخل بيئة تقليدية: واجه البنك صعوبة في البدايات لغياب هيئة شرعية وهيكل رقابي شرعي واضح، إذ لم تتوافر في المرحلة الأولى آليات للرقابة أو التدقيق الشرعي، مما أحرّ بناء المرجعية الشرعية للمنتجات حتى بداية التسعينات.
2. صعوبة الفصل المالي والمحاسبي: شكّل الفصل بين أموال وعمليات نوافذ الصيرفة الإسلامية وبقية أنشطة البنك أحد أبرز التحديات، نتيجة عدم جاهزية الأنظمة المحاسبية التقليدية لتمييز العمليات

الإسلامية، وصعوبة احتساب نتائج كل نافذة بشكل مستقل، والحاجة إلى إنشاء أكواد محاسبية خاصة بالأنشطة الإسلامية.

3. **محدودية الكفاءات المتخصصة بالصيرفة الإسلامية:** عانى البنك في المراحل الأولى من نقص الموظفين المؤهلين في صيغ التمويل الإسلامي وضوابطها الشرعية، ما استدعى استثمارات كبيرة في التدريب وبناء القدرات البشرية، وهو ما تطلب وقتاً وتكلفة مرتفعة.

4. **تصميم منتجات إسلامية مبتكرة تتوافق مع السوق:** كان البنك مطالباً بتقديم منتجات منافسة للتقليدية، وفي الوقت نفسه ملتزمة بالشرعية، وهو ما تطلب ابتكار هياكل جديدة للتمويل وإجراء مراجعات شرعية متكررة وتعديلات مستمرة على العقود، مما جعل عملية التطوير بطيئة وحذرة.

5. **فجوة الثقة لدى العملاء في البدايات:** واجه البنك تردداً من العملاء بسبب عدم وضوح الفرق بين نافذة إسلامية داخل بنك تقليدي ومصرف إسلامي مستقل، إضافة إلى مخاوف تتعلق بالفصل الحقيقي للأموال، وقد عالج البنك الأهلي التجاري هذا التحدي تدريجياً عبر الإعلان عن تعيين الهيئة الشرعية وتوسيع شبكة الفروع الإسلامية.

6. **بطء التوسع الجغرافي للنوافذ الإسلامية:** كان توسيع شبكة الفروع الإسلامية بطيئاً في البداية بسبب ارتفاع تكاليف التحويل والحاجة إلى فرق رقابة شرعية تغطي الفروع، قبل أن تتسارع وتيرة التوسع بعد عام 2000.

7. **غياب إطار تنظيمي رسمي قبل 2020:** قبل صدور إطار الحوكمة الشرعية من مؤسسة النقد العربي السعودي، اعتمدت النوافذ على اجتهادات داخلية، ما أدى إلى تفاوت في مستوى التطبيق الشرعي وصعوبات في الإفصاح المستقل عن نتائج النشاط الإسلامي.

8. **المنافسة مع المصارف الإسلامية المتخصصة:** واجه البنك منافسة قوية من مصارف إسلامية متخصصة في مجالات التمويل الإسلامي للأفراد والتمويل العقاري والمنتجات الادخارية، ما فرض عليه تسريع وتيرة تطوير منتجاته.

5.1: الدروس المستفادة من تجربة البنك الأهلي التجاري.

تكشف تجربة البنك الأهلي التجاري في تشغيل نوافذ الصيرفة الإسلامية عن مجموعة من الدروس العملية ذات الأهمية العالية التي يمكن الاستفادة منها في البيئة السورية عند التفكير باعتماد نموذج نافذة صيرفة إسلامية داخل مصرف تقليدي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أهمية التدرّج في التطبيق: نجاح التجربة ارتبط بالتدرّج المرحلي، بدءاً من منتجات محدودة ثم فروع ثم إدارة متخصصة، وهو ما يتيح تقييم المخاطر وبناء الكفاءات وتكييف الأنظمة قبل التوسع.
2. الهيكل الشرعي المستقل شرط للثقة: أثبتت التجربة أن وجود هيئة شرعية مستقلة وإدارة شرعية فاعلة ومراجعة داخلية معلنة هو أساس نجاح النوافذ وبناء ثقة العملاء.
3. ضرورة الفصل المحاسبي والمالي منذ البداية: غياب الفصل المحاسبي في المراحل الأولى خلق إشكالات كبيرة، بينما أدى اعتماد نظام محاسبي مستقل لاحقاً إلى وضوح النتائج، وهو درس بالغ الأهمية حيث يجب تهيئة النظام المصرفي للفصل المحاسبي قبل إطلاق المنتجات الإسلامية، وليس بعدها.
4. الاستثمار المبكر في تدريب الكوادر البشرية: نجاح النافذة لا يتحقق عبر المنتجات فقط، بل عبر كوادر قادرة على إدارة صيغ التمويل الإسلامية وفق الضوابط الشرعية.
5. تطوير المنتجات وفق قدرات البنك لا استنساخها: أظهرت التجربة أن النافذة الإسلامية ليست نسخة مصغرة عن مصرف إسلامي، بل نموذج يُبنى بما يتناسب مع قدرات البنك واحتياجات السوق المحلية.
6. الشفافية الشرعية والتواصل مع الجمهور: ساهم نشر التقارير الشرعية والتوعية بالمنتجات الإسلامية في تقليص الشكوك وبناء الثقة، وهو عامل حاسم في بيئات تعاني ضعف الثقة المصرفية.
7. الحاجة إلى إطار تنظيمي من المصرف المركزي: بيّنت التجربة أن غياب تعليمات تنظيمية واضحة يحدّ من كفاءة التطبيق، وأن نجاح النوافذ يتطلب إطاراً رقابياً خاصاً من السلطة النقدية.
8. دمج النافذة ضمن استراتيجية البنك: أثبتت التجربة أن نجاح نوافذ الصيرفة الإسلامية يتحقق عندما تكون جزءاً من استراتيجية البنك وإدارة مخاطره وخططه التوسعية، أي نافذة الصيرفة الإسلامية يجب أن تكون خياراً استراتيجياً للبنك، وليس مجرد إضافة شكلية للحصول على شريحة من العملاء.

ثانياً: التجربة المصرية في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية (بنك مصر نموذجاً).

تُعد التجربة المصرية من أقدم التجارب العربية في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل البنوك التقليدية، حيث اتخذت مساراً مبكراً قائماً على إنشاء فروع متخصصة للمعاملات الإسلامية دون التحول الكامل إلى مصرف إسلامي. ويُجسّد بنك مصر النموذج الأبرز لهذه التجربة، بوصفه أول مصرف حكومي يؤسس

فروعاً إسلامية ويُطَوِّرها تدريجياً ضمن هيكله المؤسسي، استجابةً للطلب المتزايد على المنتجات المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وفي إطار تنظيمي عام يخضع لرقابة المصرف المركزي المصري.

وتبرز أهمية هذه التجربة في أنها جمعت بين التحوّل العملي والتكيف التنظيمي، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة كيفية نشوء نوافذ الصيرفة الإسلامية، وآليات توسعها، وأثرها المالي، والدروس المستفادة منها عند التفكير بتطبيق نموذج مشابه في البيئة المصرفية السورية.

1.2: مراحل التجربة المصرية.

تُعد تجربة بنك مصر في مجال الصيرفة الإسلامية من التجارب الرائدة على مستوى مصر والمنطقة العربية، إذ كان بنك مصر أول مصرف تجاري تقليدي يُبادر بإنشاء فرع للمعاملات المصرفية الإسلامية داخل هيكله المؤسسي، وذلك من خلال افتتاح "فرع الحسين للمعاملات الإسلامية" عام 1980. وقد شكّلت هذه الخطوة بداية فعلية لتجربة النوافذ الإسلامية في مصر، وجاءت استجابة مباشرة للطلب المتزايد على الخدمات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، دون أن يرافقها في تلك المرحلة إطار قانوني مستقل للصيرفة الإسلامية، حيث خضعت الفروع الإسلامية للقواعد العامة المنظمة للجهاز المصرفي المصري، (شحاتة، 2001؛ Mouawad, 2009, p:78).

وخلال ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، شهدت تجربة الصيرفة الإسلامية داخل بنك مصر توسعاً تدريجياً من حيث عدد الفروع والمنتجات، حيث اعتمد البنك نموذج الفروع الإسلامية المتخصصة بدلاً من التحول الكلي إلى مصرف إسلامي. واتخذت هذه الفروع طابعاً عملياً يركز على صيغ التمويل قصيرة الأجل، وعلى رأسها المrabحة، في ظل تحفظ واضح تجاه صيغ المشاركة والمضاربة، نظراً لارتفاع مستويات المخاطر وطول آجال التمويل المرتبطة بها. وقد عُرفت هذه الفروع لاحقاً باسم "فروع كنانة"، وأدّت دوراً مزدوجاً تمثل في استقطاب المدخرات المتحفّظة شرعياً، وفي الوقت نفسه الحفاظ على النموذج التشغيلي للبنك التقليدي، (Mouawad, 2009, p: 82).

ومع استمرار التجربة وتزايد الإقبال على الخدمات المصرفية الإسلامية، واصل بنك مصر التوسع المؤسسي لفروعه الإسلامية، حيث ارتفع عددها بحلول عام 2004 إلى 29 فرعاً من أصل 58 فرعاً إسلامياً تابعة لمصارف تقليدية تعمل في السوق المصرفي المصري. ويبرز هذا التطور الدور الريادي لبنك مصر في

ترسيخ نموذج الفروع الإسلامية مقارنة ببقية المصارف التقليدية، وذلك على الرغم من استمرار التحديات التنظيمية وغياب قانون مصرفي إسلامي مستقل ينظم هذا النشاط، (مصطفى، 2006، ص: 31).

وفي مرحلة لاحقة، وتحديداً خلال عامي 2019 و 2020، دخلت تجربة بنك مصر في الصيرفة الإسلامية مرحلة أكثر تنظيماً من حيث الحجم والتشغيل، إذ بلغ عدد فروع كنانة 44 فرعاً في عام 2019، ثم ارتفع إلى 47 فرعاً في عام 2020، بالتوازي مع التوسع في المنتجات المصرفية الإسلامية، ولا سيما صيغ المربحة للأفراد والمشروعات، إضافة إلى إدخال بعض الحلول الرقمية المرتبطة بالتمويل الإسلامي، (تقارير بنك مصر، 2019-2020).

وفي عام 2023، واصل بنك مصر تطوير تجربة الصيرفة الإسلامية من خلال تعزيز الحوكمة المؤسسية والرقمية، وتوسيع نطاق المنتجات المصرفية الإسلامية، إلى جانب حصوله على جوائز إقليمية ودولية تقديراً لأدائه في هذا المجال، وهو ما يعكس انتقال التجربة من مرحلة التأسيس والتجريب إلى مرحلة النضج داخل الهيكل المصرفي التقليدي، (تقرير بنك مصر، 2023).

وخلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2024، واصل النشاط المصرفي الإسلامي داخل بنك مصر نموه من حيث حجم الأعمال ومحافظ التمويل، واحتل البنك مراكز متقدمة على مستوى السوق المصرفي الإسلامي المصري وفق تقارير الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي (EIFA)، بما يعكس تحوّل فروع المعاملات الإسلامية من مجرد تجربة مصرفية إلى مكّون مستقر وفاعل ضمن الهيكل المصرفي للبنك، (الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي EIFA، تقارير دورية، 2021-2024).

2.2: الإجراءات المؤسسية والأطر التنظيمية لتطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية في بنك مصر.

مرّت التجربة المؤسسية لبنك مصر في مجال الصيرفة الإسلامية بعدد من الترتيبات التنظيمية والإجرائية التي هدفت إلى إدماج النشاط المصرفي الإسلامي داخل مصرف تقليدي كبير، مع الحفاظ على الامتثال للقواعد العامة المنظمة للجهاز المصرفي المصري. وقد اتسم هذا المسار بطابع تدريجي مؤسسي، اعتمد بدرجة أساسية على المبادرات الداخلية للبنك، في ظل غياب إطار تشريعي خاص ينظم عمل نوافذ الصيرفة الإسلامية، الأمر الذي انعكس على مستوى الاستقلال الإداري والمالي والرقابي لفروع المعاملات الإسلامية.

- اعتمد بنك مصر منذ البداية نموذج الفروع الإسلامية المتخصصة داخل هيكله المؤسسي، وليس مجرد تقديم منتجات متوافقة مع الشريعة داخل الفروع التقليدية، حيث أنشأ فروعاً مستقلة للمعاملات

الإسلامية عُرِفَتْ لاحقاً باسم فروع كنانة. وقد أتاح هذا النموذج تقديم خدمات مصرفية إسلامية ضمن بيئة تشغيلية واضحة المعالم، مع بقاء البنك خاضعاً للقانون المصرفي العام ورقابة البنك المركزي المصري، دون إنشاء كيان مصرفي إسلامي مستقل. ويعكس هذا التوجه سعي البنك إلى الاستجابة للطلب المتزايد على المنتجات المتوافقة مع الشريعة، مع الحفاظ على استقرار النموذج التشغيلي للبنك التقليدي، (Mouawad, 2009, p: 82).

- وفيما يتعلق بالحوكمة الشرعية، حرص بنك مصر على إخضاع فروع المعاملات الإسلامية لإشراف هيئة شرعية تضم نخبة من علماء الشريعة من الأزهر الشريف ودار الإفتاء والمجلس الأعلى للشؤون الإسلامية. وقد تولّت هذه الهيئة مراجعة المنتجات المصرفية الإسلامية واعتمادها، بما يضمن توافقها مع أحكام الشريعة، غير أن هذه الهيئة لم تتمتع باستقلال تنظيمي كامل عن إدارة البنك، إذ ظلت مرتبطة هيكلياً بالمصرف الرئيسي، وهو ما يعكس طبيعة النموذج المؤسسي المعتمد في التجربة المصرية، (مصطفى، 2006، ص. 31).
- أما على الصعيد المحاسبي، فقد التزم بنك مصر بتطبيق فصل محاسبي داخلي بين فروع المعاملات الإسلامية وبقية أنشطة البنك، استجابة لمتطلبات البنك المركزي المصري، حيث تم الاحتفاظ بسجلات مستقلة للعمليات الإسلامية تُمكن من تمييز الموارد والاستخدامات المرتبطة بها. غير أن هذا الفصل ظل محصوراً في الإطار الداخلي، دون إعداد أو نشر قوائم مالية مستقلة للنشاط الإسلامي، الأمر الذي حدّ من مستوى الشفافية وإمكانية التقييم المستقل لأداء الفروع الإسلامية، (مصطفى، 2006، ص. 32).
- وفي هذا السياق، أصدر البنك المركزي المصري كتاباً دورياً نظم عمل فروع المعاملات الإسلامية داخل البنوك التقليدية، واشترط على البنوك الراغبة في فتح فروع إسلامية الالتزام بعدد من الضوابط، تمثلت في:

1. تشكيل هيئة رقابة شرعية من علماء الشريعة وفقهاء القانون المقارن، تعيّنّها الجمعية العمومية بناءً على اقتراح مجلس الإدارة، وتُناط بها مهام المشورة والمراجعة فيما يتعلق بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية.
2. إعداد ميزانية سنوية للفرع الإسلامي تراعي طبيعته الخاصة، مع الالتزام بالقواعد المحاسبية المعتمدة والبيانات الدورية المقدمة للبنك المركزي من حيث التويب والمسميات.
3. اشتراط أن يكون العاملون في الفروع الإسلامية من المسلمين المؤمنين بفكرة البنك الإسلامي.

ورغم هذه الضوابط، لم يصدر حتى الآن قانون خاص ينظم ويراقب عمل المصارف الإسلامية أو نوافذ الصيرفة الإسلامية في مصر، حيث خضعت هذه الوحدات لنفس القواعد والإجراءات والمعايير "بل وحتى المسميات" التي تخضع لها البنوك التقليدية أمام البنك المركزي المصري، وهو ما قيد تطور التجربة مقارنة بدول أخرى مثل السعودية، (مصطفى، 2006، ص. 32).

- وعلى مستوى البنية التنظيمية الداخلية، اعتمدت فروع المعاملات الإسلامية في بنك مصر نموذجاً يُبقي النشاط الإسلامي تابعاً إدارياً وتنظيماً للمصرف الرئيسي، دون منحه استقلالاً قانونياً أو مالياً كاملاً. فقد خضعت الفروع الإسلامية لإدارة المصرف الأم، وبقيت القرارات الاستراتيجية والهيكلية ضمن صلاحيات الإدارة العامة، وهو ما حدّ من قدرة هذه الفروع على اتخاذ قرارات مستقلة تتعلق بتطوير المنتجات أو التوسع في النشاط. كما لم تمتلك الفروع الإسلامية رأس مال مستقلاً، إذ عُدّ رأس مالها جزءاً من رأس مال المصرف الرئيسي، وتم تمويل نشاطها من خلاله، سواء عبر تحويلات داخلية أو تمويل مخصص، مما جعل مصادر التمويل الأساسية تعود في أصلها إلى البنك التقليدي، (أحمد، عزوز، 2022، ص. 248).

- كذلك، ورغم وجود فصل نسبي داخلي في الميزانيات، لم تتمتع الفروع الإسلامية باستقلال محاسبي كامل، حيث لم تُدرج قوائمها المالية بصورة مستقلة ضمن التقارير المنشورة، وبقيت خاضعة للتجميع ضمن ميزانية المصرف الرئيسي، الأمر الذي أثر على مستوى الشفافية وإمكانية تقييم الأداء الحقيقي للنشاط المصرفي الإسلامي بصورة منفصلة، (أحمد، عزوز، 2022، ص. 247).

ويعكس هذا الإطار المؤسسي والتنظيمي طبيعة التجربة المصرية التي سعت إلى إدماج الصيرفة الإسلامية داخل النظام المصرفي القائم دون إحداث تحول تشريعي أو تنظيمي جذري، وهو ما أتاح لها الاستمرارية، لكنه في المقابل حدّ من مستوى استقلالها وتطورها مقارنة بتجارب أخرى تبنت لاحقاً أطراً تنظيمية متخصصة لنوافذ الصيرفة الإسلامية.

3.2: أثر النشاط الإسلامي على الأداء المالي.

يختلف تحليل أثر النشاط المصرفي الإسلامي في بنك مصر عن حالة البنك الأهلي التجاري السعودي، نظراً لغياب الإفصاح المالي المستقل للنشاط الإسلامي واندماجه الكامل ضمن القوائم المالية الموحدة للبنك، الأمر الذي يحدّ من إمكانية استخدام التحليل الكمي المباشر أو احتساب نسب مالية خاصة بالنشاط الإسلامي.

وعليه، يعتمد هذا التحليل على الجمع بين قراءة الأداء المالي العام للبنك، وتحليل تطور حجم النشاط الإسلامي من خلال البيانات المنشورة، بهدف تقييم أثره بصورة وصفية وغير مباشرة.

وقد تم اعتماد الفترة 2018-2024 لكونها المرحلة التي شهدت توسعاً واضحاً في نشاط الصيرفة الإسلامية داخل بنك مصر، إلى جانب توفر بيانات داعمة من التقارير السنوية للبنك وتقارير الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي EIFA.

أولاً: تطور الأداء المالي العام لبنك مصر.

(القيم بمليار الجنيه المصري)

جدول (5): البيانات المالية لبنك مصر (2018-2024).

السنة	إجمالي الموجودات	ودائع العملاء	التمويل والسلف	إجمالي دخل العمليات	صافي الربح
2018	884.1	669.6	221.0	6.1	4.1
2019	967.3	745.8	271.7	17.7	8.6
2020	1,227.8	927.8	335.4	28.6	11.1
2021	1,583.1	1,233.9	590.6	52.3	23.5
2022	2,221.5	1,726.8	686.3	53.6	25.5
2023	2,551.4	1,874.8	911.9	110.6	52.9
2024	4,191.8	2,932.8	1,440.5	186.1	100.3

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك مصر 2018-2024.

❖ من الجدول نجد، أن البيانات المالية الإجمالية لبنك مصر خلال فترة الدراسة تُظهر نمواً ملحوظاً في إجمالي الموجودات وودائع العملاء وصافي الأرباح، ما يعكس توسعاً عاماً في حجم النشاط المصرفي وتعزز مكانة البنك داخل الجهاز المصرفي المصري. ويشير هذا المسار إلى تحسن القدرة التمويلية والتشغيلية للبنك، وتوافر قاعدة مالية قوية سمحت بتوسيع أنشطته المختلفة، بما فيها النشاط المصرفي المتوافق مع الشريعة الإسلامية.

ومع ذلك، فإن طبيعة البيانات المجمعة لا تسمح بعزل مساهمة النشاط الإسلامي بصورة رقمية مباشرة، وإنما تضعه ضمن إطار عام من النمو المؤسسي والمالي الذي شهده البنك خلال فترة الدراسة.

ثانياً: تطور النشاط المصرفي الإسلامي داخل بنك مصر.

تشير التقارير السنوية لبنك مصر، مدعومة ببيانات الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي، إلى أن النشاط المصرفي الإسلامي شهد توسعاً ملحوظاً خلال فترة الدراسة، من حيث الانتشار الجغرافي وحجم النشاط مقارنة بالسوق. فقد ارتفع عدد فروع المعاملات الإسلامية (فروع كنانة) من 39 فرعاً في عام 2018 إلى 47 فرعاً في عام 2020، ثم استقر العدد مع توسع نوعي في الخدمات خلال الفترة اللاحقة. وعلى مستوى السوق، أظهرت بيانات الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي أن بنك مصر حافظ على مركز متقدم بين البنوك العاملة في الصيرفة الإسلامية،

جدول (6): تطور حجم الصيرفة الإسلامية في بنك مصر (2021-2024).

السنة	حجم أعمال الصيرفة الإسلامية (مليار جنيه)	الحصة السوقية %	الترتيب في السوق
2021	95	22.2%	الثاني
2022	108	21.8%	الثالث
2023	118	21.0%	الثالث
2024	140	19.0%	الثالث

من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي - EIFA 2021-2024.

❖ يُظهر جدول (6) نمواً واضحاً في حجم أعمال الصيرفة الإسلامية داخل بنك مصر، حيث ارتفع من نحو 95 مليار جنيه مصري في عام 2021 إلى ما يقارب 140 مليار جنيه في عام 2024. ويعكس هذا التطور توسعاً فعلياً في النشاط الإسلامي من حيث حجم العمليات والانتشار داخل فروع البنك. وفي المقابل، تُظهر الحصة السوقية للبنك اتجاهاً تنازلياً نسبياً من 22.2% إلى 19%، وهو ما لا يعكس تراجعاً في أداء البنك بقدر ما يعكس توسع السوق المصرفي الإسلامي المصري ككل ودخول منافسين

جدد، إضافة إلى تنامي نشاط بعض البنوك الإسلامية المتخصصة. وبذلك، حافظ بنك مصر على موقعه ضمن المراكز الثلاثة الأولى في السوق، رغم احتدام المنافسة. ويُفهم من هذا النمو أن النشاط الإسلامي في بنك مصر لم يعد نشاطاً هامشياً، بل أصبح مكوناً تشغيلياً مهماً ضمن نموذج أعمال البنك، رغم بقاءه مندمجاً كلياً ضمن الهيكل المالي العام دون فصل محاسبي مستقل.

ثالثاً: طبيعة النشاط المصرفي الإسلامي في بنك مصر:

اعتمد بنك مصر بصورة أساسية على منتجات التجزئة المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، ولا سيما صيغ المربحة للأفراد، مثل تمويل السيارات، والسلع المعمرة، والتعليم، والحج والعمرة، إلى جانب بطاقات الائتمان الإسلامية (كئانة) ومنتجات المربحة بالوكالة. كما توسّع البنك في تقديم التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر، إضافة إلى مشاركته في تمويل عدد من المشروعات القومية بصيغ متوافقة مع الشريعة. وقد أسهم هذا التنوع في بناء قاعدة تشغيل وإيرادات مستقرة نسبياً للنشاط الإسلامي، خاصة في قطاع التجزئة المصرفية، حيث تتميز منتجات المربحة بعوائد محددة سلفاً تقلل من تقلب الإيرادات. ورغم غياب بيانات رقمية تفصيلية حول مساهمة الدخل الإسلامي في إجمالي دخل البنك، فإن الاستمرار في التوسع بهذه المنتجات، إلى جانب حصول بنك مصر على جوائز متكررة في مجال الصيرفة الإسلامية خلال الفترة 2018-2024، يشير إلى وجود جدوى اقتصادية وتشغيلية واضحة لهذا النشاط، (وفق ما ورد في التقارير السنوية لبنك مصر 2018-2024).

❖ **مما سبق نستنتج:** في ظل غياب الفصل المحاسبي المنشور للنشاط المصرفي الإسلامي واندماج نتائجه ضمن القوائم المالية الموحدة لبنك مصر، لا يمكن الربط المباشر بين نمو الأرباح أو إجمالي الموجودات وبين النشاط الإسلامي تحديداً. ومع ذلك، يمكن اعتبار هذا النشاط عاملاً مسانداً للأداء المالي العام من خلال عدد من القنوات غير المباشرة، أبرزها:

- توسيع قاعدة العملاء من خلال استقطاب شرائح تفضّل التعاملات المتوافقة مع الشريعة.
- تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على نمط تمويلي واحد.
- تعزيز دور البنك في تمويل المشروعات التنموية والقومية بصيغ متوافقة مع الشريعة.
- دعم جهود الشمول المالي، ولا سيما في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

➤ بالنتيجة، تتسم تجربة بنك مصر في الصيرفة الإسلامية بنمو تدريجي ومستقر، دون أن تصل إلى مرحلة الهيمنة داخل نموذج أعمال البنك، وباعتماد أكبر على التوسع في التشغيل والمنتجات بدلاً من الإفصاح المالي المستقل. وقد حقق النشاط الإسلامي أثراً إيجابياً غير مباشر على الأداء العام من خلال تنويع الأنشطة وتعزيز الحضور السوقي، مع بقائه مقيداً بحدود النموذج المؤسسي للنوافذ الإسلامية في مصر وغياب إطار تشريعي ومحاسبي مستقل. وعليه، تمثل تجربة بنك مصر نموذجاً مغايراً للتجربة السعودية، يقوم على الإدماج التشغيلي الكامل للنشاط الإسلامي داخل بنك تقليدي كبير، دون الوصول إلى مرحلة التحول المؤسسي الشامل، بما يبرز تباين المسارات التطبيقية للنوافذ الإسلامية بين البيئتين المصرفيتين.

4.2: التحديات التي واجهها بنك مصر في فتح وتشغيل النوافذ الإسلامية.

رغم الريادة التاريخية لبنك مصر في إدخال الصيرفة الإسلامية والتوسع التدريجي في فروعها ومنتجاتها، إلا أن تجربة نوافذ الصيرفة الإسلامية واجهت مجموعة من التحديات الهيكلية والتنظيمية التي حدّت من تطورها نحو نموذج أكثر استقلالاً وفاعلية، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

1. غياب إطار تشريعي ومحاسبي مستقل للصيرفة الإسلامية: عملت النوافذ ضمن الإطار القانوني العام للجهاز المصرفي المصري دون وجود متطلبات إلزامية للفصل المحاسبي أو الإفصاح المالي المستقل، ما قيد إمكانية قياس الأداء الحقيقي للنشاط الإسلامي وأضعف شفافية نتائجه.
2. محدودية الاستقلال المؤسسي للفروع الإسلامية: بقيت هذه الفروع تابعة إدارياً ومالياً للمصرف الأم، وخاضعة لسياسات إدارة المخاطر والأصول والخصوم المعتمدة على مستوى المصرف ككل، الأمر الذي حدّ من مرونة اتخاذ القرار وتطوير المنتجات على نحو مستقل.
3. ضعف الإفصاح المالي المنشور عن نتائج النشاط الإسلامي: على الرغم من وجود فصل محاسبي داخلي، لم تُنشر قوائم أو بيانات تفصيلية توضّح مساهمة نوافذ الصيرفة الإسلامية في الإيرادات والأرباح، مما صعب تقييم كفاءتها ومقارنتها بالنشاط التقليدي أو بتجارب إقليمية أخرى.
4. التركيز المرتفع على صيغ تمويل محددة: لا سيما المرابحة قصيرة ومتوسطة الأجل، سواء في تمويل الأفراد أو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما وفّر استقراراً نسبياً للإيرادات، لكنه حدّ من تنويع أدوات التمويل الإسلامي وأضعف استخدام الصيغ التنموية طويلة الأجل مثل المشاركة والمضاربة.

5. التوازن الصعب بين الامتثال الشرعي ومتطلبات العمل المصرفي التقليدي: فرض عمل النوافذ داخل مصرف تقليدي الحاجة إلى حلول وسط تضمن الالتزام الشرعي من جهة، والحفاظ على الكفاءة والربحية وإدارة المخاطر من جهة أخرى، وهو ما حال دون الانتقال إلى استقلال تشغيلي أو مالي أوسع.

5.2: الدروس المستفادة من تجربة بنك مصر.

تكشف تجربة بنك مصر في تطبيق نموذج نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل مصرف تقليدي عن مجموعة من الدروس العملية ذات أهمية خاصة عند التفكير بتطبيق هذا النموذج في بيئة مصرفية مشابهة كالبيئة السورية، ويمكن استخلاص أبرزها على النحو الآتي:

1. إمكانية إطلاق نوافذ الصيرفة الإسلامية دون انتظار تشريع مستقل كامل: أظهرت التجربة أن وجود إرادة مؤسسية وقبول رقابي ضمني كفيلاً ببدء النشاط الإسلامي ضمن الإطار القانوني القائم، مع تطويره تدريجياً.

2. أفضلية النموذج التشغيلي المتدرج على التحول الجذري: أتاح اعتماد فروع إسلامية متخصصة داخل مصرف تقليدي التوسع التدريجي مع ضبط المخاطر، وهو نموذج أكثر ملاءمة للبيئات ذات القيود الرأسمالية والتنظيمية.

3. أهمية الفصل المحاسبي الداخلي كحد أدنى للحوكمة: رغم غياب الإفصاح المالي المنشور، شكّل الفصل المحاسبي الداخلي أداة أساسية لضمان المصداقية التشغيلية والشرعية، وهو درس جوهري لأي تجربة ناشئة.

4. الدور الفعال لنوافذ الصيرفة الإسلامية في دعم الشمول المالي: لا سيما عبر منتجات المراجعة للأفراد وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما يسهم في جذب شرائح لم تكن منخرطة في العمل المصرفي التقليدي.

5. محدودية الأثر في غياب الاستقلال المؤسسي النسبي: إذ بيّنت التجربة أن بقاء النوافذ تابعة بالكامل للمصرف الأم يحدّ من قدرتها على الابتكار وتعظيم الأثر التنموي، ما يستدعي وجود رؤية مرحلية للانتقال نحو استقلال أكبر.

6. ضرورة موازنة الحوكمة الشرعية مع الواقع المصرفي: أثبتت التجربة أهمية وجود هيئة

شرعية فاعلة، حتى ضمن حدود الاستقلال المتاح، لبناء ثقة العملاء وضمان الالتزام

الشرعي دون تعطيل العمل المصرفي.

❖ **مما سبق نجد،** أن تجربة بنك مصر تُظهر أن نوافذ الصيرفة الإسلامية ليست مشروعاً تشريعياً بحتاً، بل مشروعاً مؤسسياً وتشغيلياً في المقام الأول. وفي السياق السوري، تمثل هذه التجربة نموذجاً عملياً قابلاً للاقتباس، شريطة إدراك حدوده، ونقادي الاكتفاء بالشكل دون المضمون، ووضع مسار واضح لتطوير نوافذ الصيرفة الإسلامية من مرحلة التشغيل التدريجي إلى مستوى أعلى من الفاعلية المؤسسية.

المبحث الثالث: تحليل الفجوات بين البيئة المصرفية السورية وتجربتي المملكة العربية

السعودية وجمهورية مصر العربية.

بعد عرض واقع البيئة المصرفية السورية وتحليل البيئة التشريعية والتنظيمية النازمة لعمل المصارف التقليدية والإسلامية في سورية، ثم دراسة التجارب العربية المختارة في تطبيق نموذج نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية، ولا سيما تجربتي البنك الأهلي التجاري السعودي وبنك مصر، ينتقل هذا المبحث إلى تحليل الفجوات القائمة بين البيئة السورية وكل من التجربتين السعودية والمصرية.

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد أوجه القصور والاختلاف على المستويات التشريعية والمؤسسية والتشغيلية والسوقية، بما يسمح باستخلاص المتطلبات العملية اللازمة لتطبيق نموذج نافذة صيرفة إسلامية قابل للتنفيذ في البيئة المصرفية السورية.

وفي هذا الإطار، تم تلخيص نتائج التحليل المقارن في الجدول التالي، الذي يوضح واقع كل من التجربة السعودية والتجربة المصرية مقارنة بالواقع السوري، مع تحديد الفجوة القائمة، واقتراح الاتجاه العام لمعالجتها.

جدول (7): الفجوات بين سورية وتجربتي السعودية ومصر في تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية.

البيان	التجربة السعودية	التجربة المصرية	الواقع في سورية	الفجوة	الحل المقترح
الحوكمة الشرعية	إطار تنظيمي واضح للحوكمة الشرعية يحدد أدوار الهيئات الشرعية، التدقيق، ومسؤوليات الإدارة، بما يعزز الاستقلال والرقابة.	هيئات شرعية داخلية مع فصل نسبي في المتابعة، رغم غياب تشريع متخصص، وبقاء الارتباط الإداري بالمصرف.	غياب نموذج مؤسسي متكامل للحوكمة الشرعية داخل المصارف التقليدية (لا لجان شرعية دائمة، لا وحدات تدقيق شرعي، ولا سياسات مكتوبة لاعتماد المنتجات ومراقبة الالتزام).	فجوة في الحوكمة تتمثل في ضعف البنية المؤسسية للرقابة الشرعية، ما يضعف مصداقية أي نافذة صيرفة إسلامية محتملة.	إنشاء نموذج حوكمة شرعية داخلية واضحة قبل الإطلاق (لجنة شرعية، سياسات اعتماد، تدقيق شرعي، تحديد مسؤوليات).
التشغيل والفصل المحاسبي	آليات تشغيل واضحة تميز العمليات الإسلامية عن التقليدية (عقود، حسابات، تقارير داخلية) مع فصل محاسبي قابل للتتبع.	فصل محاسبي داخلي للعمليات الإسلامية رغم محدودية الإفصاح الخارجي.	ضعف الجاهزية التشغيلية (غياب نظم فصل واضحة، نقص إجراءات التسعير الشرعي، محدودية الكوادر المتخصصة).	فجوة تشغيلية تتمثل في غياب الفصل المحاسبي والتشغيلي القابل للقياس.	تهيئة الأنظمة قبل الإطلاق (فصل محاسبي، إجراءات تشغيل وتسعير، تدريب كوادر، تقارير داخلية مستقلة).
الإطار القانوني والتنظيمي	تعليمات خاصة بالنوافذ الإسلامية صدرت من مؤسسة النقد العربي السعودي وحددت متطلبات الحوكمة والفصل والرقابة.	عمل النوافذ ضمن الإطار العام للقانون المصرفي مع تعليمات جزئية واجتهادات مؤسسية.	لا يوجد إطار قانوني أو تنظيمي مخصص لنوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية.	فجوة قانونية تتمثل في غياب إطار تفصيلي ينظم عمل النوافذ ويحدد مسؤولياتها.	إصدار تعليمات خاصة من مصرف سورية المركزي لتنظيم نوافذ الصيرفة الإسلامية.
هيكل السوق والمنتجات	تنوع نسبي في المنتجات الإسلامية، ونجاح النوافذ في استقطاب شرائح جديدة وتوسيع قاعدة الودائع والتمويل.	توسّع في التشغيل والمنتجات، مع اعتماد أساسي على تمويل الأفراد والمشروعات الصغيرة بصيغ مربحة، دون انتقال فعلي إلى الصيغ التشاركية طويلة الأجل.	غياب بيانات واضحة عن حجم الطلب على المنتجات الإسلامية، مع تركّز الخدمات المتاحة على صيغة المربحة فقط في المصارف الإسلامية.	فجوة سوقية تتمثل في ضعف تنوع وتنظيم خدمات الصيرفة الإسلامية، واعتمادها شبه الكامل على المربحة.	تصميم استراتيجية سوقية واضحة للنوافذ، تبدأ بمنتجات بسيطة ومفهومة، مع تنوع تدريجي للصيغ وفق جاهزية السوق والكوادر.

من إعداد الباحث بالاعتماد على التجارب العربية المقارنة والتشريعات المصرفية السورية.

❖ يُظهر الجدول (7) أن الفجوات بين البيئة المصرفية السورية وتجربتي السعودية ومصر لا تتعلق بالقدرات المالية بقدر ما ترتبط بغياب الأطر المؤسسية والتنظيمية، وضعف الجاهزية التشغيلية، ومحدودية تنويع المنتجات الإسلامية المعروضة.

كما يتبين أن نجاح تطبيق نموذج نوافذ الصيرفة الإسلامية في التجارب المقارنة جاء نتيجة مسار تدريجي مدعوم بإطار حوكمة داخلي وفصل تشغيلي واضح، حتى في الحالات التي لم يتوافر فيها تشريع مستقل في المراحل الأولى.

وعليه، فإن تطبيق نافذة صيرفة إسلامية في المصارف السورية لا يمكن أن يُنظر إليه كخطوة شكلية أو تسويقية، بل كمشروع مؤسسي متكامل يتطلب معالجة هذه الفجوات بصورة تدريجية ومنهجية، وهو ما يمهّد للانتقال إلى المبحث التالي المتعلق بدراسة الوضع المالي والتشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي، بهدف تقييم مدى جاهزيته لتطبيق نموذج نافذة الصيرفة الإسلامية، ومن ثم تقديم نموذج تنفيذي مقترح لنافذة الصيرفة الإسلامية يتوافق مع خصوصية البيئة المصرفية السورية، ويستند إلى الدروس المستخلصة من التجارب المقارنة.

المبحث الرابع: التحليل المالي والتشغيلي لفتح نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

يهدف هذا المبحث إلى دراسة إمكانية فتح نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي، من خلال تحليل وضعه المالي والتشغيلي خلال الفترة 2018-2024، وتقييم مدى قدرة البنك على توظيف هذا النموذج كأداة عملية لتحسين أدائه، وتنويع مصادر إيراداته، وتعزيز قاعدة موارده، في ظل التحديات التشغيلية والاقتصادية التي تواجه القطاع المصرفي السوري.

ولا ينطلق هذا المبحث من افتراض مسبق بأن الصيرفة الإسلامية تمثل حلاً تلقائياً لمشكلات البنك، بل يتعامل معها بوصفها خياراً استراتيجياً محتملاً يُقَيَّم على أساس واقعي، بالاستناد إلى بيانات البنك الفعلية، وهيكل إيراداته الحالي، وقدرته التشغيلية، ومدى قابلية هذا الهيكل للتطوير عبر إدخال نشاط مصرفي إسلامي مكمل، دون إحداث تغيير جذري في النموذج المؤسسي القائم.

ويتميّز هذا المبحث عن الدراسات التقليدية بابتعاده عن النماذج الافتراضية، واعتماده بدلاً من ذلك على التحليل المالي والتشغيلي لواقع البنك كمنطلق لتقييم إمكانية تطبيق النافذة وآثارها، دون افتراض نتائج مسبقة.

أولاً: تحليل الأداء المالي لبنك بيمو السعودي الفرنسي.

تُعد دراسة إمكانية فتح نافذة صيرفة إسلامية في مصرف تقليدي عملية لا يمكن فصلها عن التحليل الدقيق لوضع المصرف المالي القائم، إذ لا يمكن تبرير إدخال مسار تشغيلي جديد ما لم تُظهر البيانات وجود قيود أو أوجه قصور في النموذج الحالي، سواء على مستوى الإيرادات، أو الربحية، أو القدرة على توليد دخل تشغيلي مستدام.

وانطلاقاً من ذلك، يركّز هذا الجزء على تحليل الأداء المالي لبنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة 2018-2024، بهدف الوقوف على الاتجاهات الأساسية في تطور الموجودات، والودائع، والتسهيلات الائتمانية، والإيرادات التشغيلية، وصافي الربح، تمهيداً لتقييم ما إذا كان النمو المحقق يعكس تحسناً حقيقياً في الأداء التشغيلي، أم يكشف عن هشاشة في نموذج الإيراد تستدعي البحث عن مسار تشغيلي مكمل، كنافذة الصيرفة الإسلامية.

1.1: تحليل الاتجاهات المالية الأساسية لبنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024):

يهدف هذا الجزء إلى تحليل الاتجاهات المالية الأساسية لبنك بيمو خلال الفترة 2018-2024، من خلال تتبع تطور مجموعة من البيانات ومعدلات نموها، بما يعكس حجم النشاط المصرفي، ومستوى التوسع في الميزانية، والقدرة على توليد الإيرادات، وتشمل:

ويُعرض هذا التحليل من خلال:

▪ جدول (8): البيانات المالية الأساسية ومعدلات نموها في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024)

(إجمالي الموجودات - ودائع العملاء - صافي التسهيلات الائتمانية - إجمالي الدخل التشغيلي - صافي الربح التشغيلي الحقيقي).
(القيم بمليار الليرات سورية، ومعدلات النمو %).

جدول (8): البيانات المالية الأساسية ومعدلات نموها في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024).

السنة	إجمالي الموجودات	معدل نمو الموجودات %	ودائع العملاء	معدل نمو الودائع %	صافي التسهيلات الائتمانية	معدل نمو التسهيلات %	إجمالي الدخل التشغيلي	معدل نمو الدخل %	صافي الربح الحقيقي ⁴	معدل نمو الربح %
2018	305.4	-	249.5	-	76.6	-	11.0	-	2.8	-
2019	321.5	5.3%	259.6	4.1%	98.6	28.7%	16.3	48.2%	2.7	-3.6%
2020	655.4	103.8%	533.9	105.7%	97.1	-1.5%	81.1	397.5%	0.8	-70.4%
2021	1,501.2	129.0%	1,103.8	106.7%	197.2	103.1%	221.5	173.1%	7.7	862.5%
2022	1,896.2	26.3%	1,370.5	24.2%	305.3	54.8%	176.3	-20.4%	3.3	-57.1%
2023	6,210.1	227.6%	4,017.6	193.1%	395.5	29.5%	1,479.1	738.9%	17.3	424.2%
2024	8,578.6	38.1%	5,926.1	47.5%	894.7	126.2%	634.1	57.1%	-10.7	-161.8%

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك بيمو السعودي الفرنسي 2018-2024.

- ولدعم القراءة التحليلية للبيانات الواردة في الجدول، تم استخدام مجموعة من الأشكال البيانية التي تُبرز التباين بين النمو في حجم البنك وتطور أدائه التشغيلي والربحي.

⁴ صافي الربح الحقيقي = صافي الربح المعلن - أرباح تقييم مركز القطع البنوي.

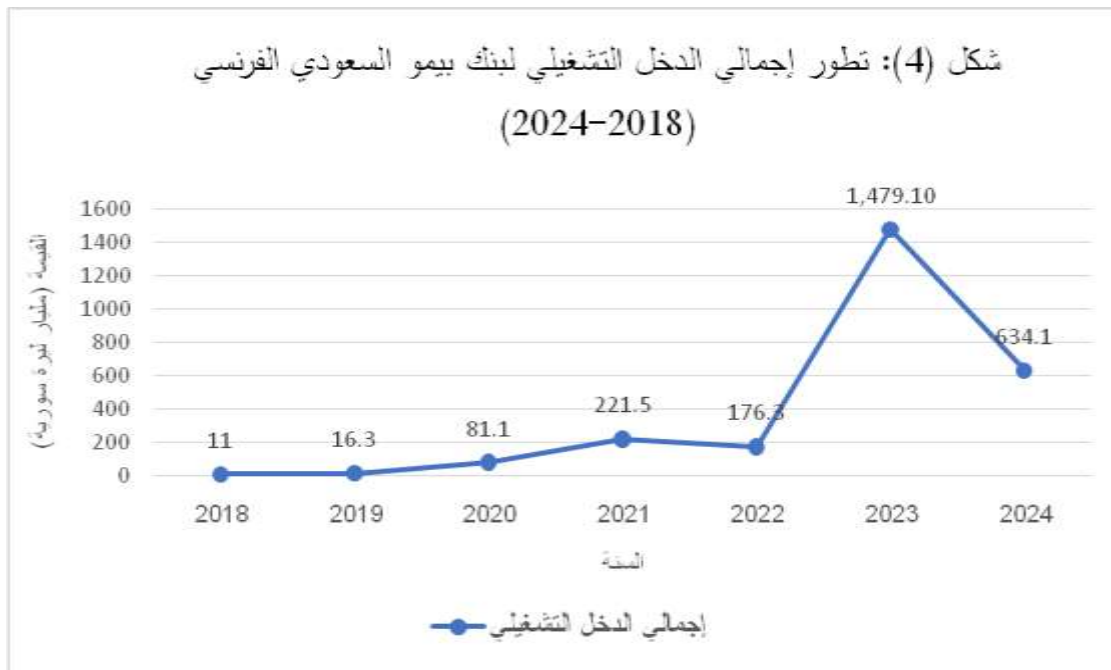
ملاحظة (1): تم احتساب معدلات النمو السنوية على أساس المقارنة بين قيمة كل سنة وقيمة السنة السابقة لها، وفق المعادلة:

معدل النمو = (قيمة السنة الحالية - قيمة السنة السابقة) ÷ قيمة السنة السابقة × 100%.

ملاحظة (2): تُظهر بعض معدلات النمو المرتفعة في إجمالي الدخل التشغيلي، ولا سيما في عامي 2020 و2023، أثراً مباشراً لأرباح تقييم مركز القطع البنوي، الأمر الذي يستدعي الحذر عند تفسير هذه المعدلات بوصفها مؤشراً على تحسّن تشغيلي فعلي.



من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك بيمو السعودي الفرنسي 2018-2024.



من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك بيمو السعودي الفرنسي 2018-2024.



من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك بيمو السعودي الفرنسي 2024-2018.

- ❖ تُظهر البيانات الواردة في الجدول (8) والأشكال (3)، (4)، و(5) مجموعة من المؤشرات الأساسية التي تساعد على فهم طبيعة الأداء المالي لبنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة 2024-2018، وتشكل مدخلاً ضرورياً لتقييم جدوى إدخال مسار تشغيلي مكمل، كنافذة الصيرفة الإسلامية.
- يتبين من خلال تتبع معدلات النمو السنوية أن البنك شهد توسعاً كمياً واضحاً في حجم نشاطه المصرفي، تمثل في الارتفاع المتواصل لإجمالي الموجودات وودائع العملاء خلال معظم سنوات الدراسة. ويعكس هذا المسار نمواً في الحجم الاسمي للميزانية واتساعاً في قاعدة الموارد المتاحة للبنك، ما يدل على قدرة البنك على جذب الودائع وتوسيع حجم نشاطه.
 - إلا أن هذا التوسع الكمي لم يترجم بنفس الوتيرة إلى تحسن مستقر في الأداء التشغيلي. إذ تُظهر البيانات أن نمو إجمالي الدخل التشغيلي جاء بوتيرة غير منتظمة، واتسم بتذبذب واضح بين السنوات، ولم يواكب معدلات النمو المسجلة في الموجودات والودائع. ويشير ذلك إلى محدودية قدرة البنك على تحويل التوسع في حجم الميزانية إلى دخل تشغيلي مستدام ناتج عن النشاط المصرفي الأساسي.
- ويلاحظ أن بعض معدلات النمو المرتفعة في إجمالي الدخل التشغيلي، ولا سيما في عامي 2020 و2023، تعكس بصورة أساسية أثر أرباح تقييم مركز القطع البنوي، أكثر مما تعبر عن تحسن فعلي في كفاءة النشاط التشغيلي.

- ويزداد هذا الخل وضوحاً عند النظر إلى صافي الربح التشغيلي الحقيقي (بعد استبعاد أثر أرباح تقييم القطع البنوي)، حيث تُظهر الاتجاهات أن الربحية الناتجة عن النشاط المصرفي الفعلي بقيت ضعيفة ومتقلبة، ولم تعكس تحسناً متناسباً مع النمو في حجم الموارد. بل تشير البيانات إلى أن صافي الربح التشغيلي الحقيقي تحوّل في عام 2024 إلى خسارة تشغيلية، ما يدل على أن النمو المحقق في حجم البنك لم يكن مدعوماً بنمو موازٍ في القدرة على توليد أرباح تشغيلية حقيقية.
- كما يُلاحظ أن عام 2020 مثلاً عاماً استثنائياً في مسار الأداء المالي للبنك، نتيجة الظروف الاقتصادية المرتبطة بجائحة كوفيد-19، وما رافقها من تراجع في النشاط الاقتصادي، وارتفاع في مخاطر الائتمان والمخصصات، وتأجيل الأقساط، وفق ما ورد في التقارير السنوية للبنك، إلا أن استمرار ضعف الربحية التشغيلية في السنوات اللاحقة يؤكد أن الإشكالية لا ترتبط بعوامل ظرفية مؤقتة فقط، بل تعكس هشاشة نسبية في نموذج الإيراد القائم.
- وبناءً على ذلك، لا يشير تحليل الاتجاهات المالية الأساسية إلى وجود مشكلة في السيولة أو في القدرة على التوسع الكمي، بقدر ما يكشف عن خلل في تحويل الموارد المتاحة والنمو في الحجم إلى دخل تشغيلي وربحية حقيقية مستدامة. ويُعد هذا الاستنتاج منطلقاً تحليلياً مبرراً للبحث عن مسارات تشغيلية مكتملة، من بينها فتح نافذة صيرفة إسلامية، بوصفها خياراً عملياً لتحسين نوعية الإيرادات وتنويع مصادرها، دون افتراض مسبق بأنها تمثل حلاً تلقائياً لكامل التحديات التي يواجهها البنك.

2.1: تحليل هيكل ودائع العملاء وكفاءة توظيف الموارد في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024):

يمثل هيكل ودائع العملاء أحد المؤشرات الأساسية لفهم طبيعة النموذج التمويلي للبنك، إذ لا تعكس الودائع حجم الموارد المتاحة فحسب، بل تعبّر أيضاً عن درجة استقرارها وتكلفتها وقدرة البنك على الاعتماد عليها في تمويل أنشطته المصرفية. وبناءً عليه، يُعد تحليل هيكل الودائع مدخلاً ضرورياً لتفسير الأداء المالي للبنك وتقييم متانة قاعدته التمويلية.

وفي هذا الإطار، تُستكمل قراءة هيكل الودائع بتحليل كفاءة توظيف الموارد، باعتبار أن أهمية الودائع لا تتحقق بمجرد جذبها، بل بقدرة البنك على تحويلها إلى نشاط ائتماني فعّال يساهم في توليد إيرادات تشغيلية. وتُعد نسبة القروض إلى الودائع مؤشراً مناسباً لقياس مدى استخدام البنك لموارده التمويلية في الأنشطة المصرفية الأساسية، ومدى اعتمادها في دعم الدخل التشغيلي.

ولغرض ذلك:

- يبيّن جدول (9) هيكل ودائع العملاء في بنك بيمو خلال الفترة 2018-2024، مصنّفة إلى حسابات جارية وتحت الطلب، وودائع لأجل، وودائع توفير، بالقيم المطلقة والنسب المئوية من إجمالي الودائع.
(القيم بمليار الليرات سورية، والنسبة %).

جدول (9): هيكل ودائع العملاء في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024).

السنة	الحسابات الجارية وتحت الطلب	النسبة %	ودائع التوفير	النسبة %	الودائع لأجل	النسبة %	إجمالي ودائع العملاء
2018	172.2	69.0%	9.8	3.9%	67.5	27.1%	249.5
2019	161.5	62.2%	10.0	3.8%	88.2	34.0%	259.6
2020	368.7	69.1%	8.2	1.5%	157.0	29.4%	533.9
2021	759.5	68.8%	18.9	1.7%	325.6	29.5%	1,103.8
2022	949.9	69.3%	18.4	1.3%	402.2	29.4%	1,370.5
2023	3,393.7	84.5%	23.2	0.6%	600.7	14.9%	4,017.6
2024	5,096.7	86.0%	24.4	0.4%	802.4	13.6%	5,926.1

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك بيمو السعودي الفرنسي 2018-2024.

- ❖ يبيّن الجدول أن ودائع العملاء في بنك بيمو السعودي الفرنسي تتركّز بدرجة كبيرة في الحسابات الجارية وتحت الطلب، مقابل وزن محدود نسبياً للودائع لأجل وودائع التوفير، ما يعكس هيمنة الموارد قصيرة الأجل على هيكل التمويل.
- ويُعد هذا التركّز مؤشراً مهماً لطبيعة الاستقرار التمويلي للبنك؛ إذ تتميّز الودائع الجارية بانخفاض تكلفتها، لكنها في المقابل أقل استقراراً من حيث الأجل وأكثر عرضة لتقلّبات سلوك العملاء والظروف الاقتصادية. وعليه، فإن ارتفاع وزن هذا النوع من الودائع يعكس قدرة البنك على جذب موارد منخفضة التكلفة، لكنه يقيد في الوقت نفسه مرونته في التخطيط التمويلي طويل الأجل.
- كما يُظهر الجدول أن نمو إجمالي ودائع العملاء خلال فترة الدراسة لم يترافق مع تحسّن واضح في تنوع هيكل الودائع، حيث بقيت الودائع الادخارية والاستثمارية ذات وزن ثانوي. ويشير ذلك إلى محدودية الأدوات المستخدمة لاستقطاب موارد أكثر استقراراً من حيث الأجل والسلوك الادخاري.

- وفي إطار هذا التحليل، لا تُعد هذه البنية التمويلية نقطة ضعف مباشرة بحد ذاتها، لكنها تفسّر جانباً من القيود التي تواجه البنك في توسيع نشاطه الائتماني أو تحسين جودة توظيف موارده، إذ إن الاعتماد المرتفع على ودائع قصيرة الأجل يدفع البنك إلى تبني نهج أكثر تحفظاً في منح التسهيلات، ويحدّ من قدرته على بناء محفظة تمويلية مستقرة ومدرة للدخل.
 - وبناءً عليه، يكتسب تحليل هيكل ودائع العملاء أهمية خاصة كمدخل لفهم العلاقة بين طبيعة الموارد المتاحة للبنك وإمكانات توظيفها، كما يوفّر أساساً منطقياً للنظر في استخدام أدوات تمويل بديلة، مثل الصيغ الإسلامية الادخارية والاستثمارية، لتعزيز استقرار الموارد دون تغيير جذري في النموذج المؤسسي القائم.
- كما يبيّن جدول (10) كفاءة توظيف الموارد في بنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة 2018-2024، من خلال نسبة القروض إلى الودائع، بوصفها مؤشراً يوضّح مدى قدرة البنك على توظيف موارده التمويلية في نشاط ائتماني مولّد للإيرادات.
- (القيم بمليار الليرات سورية، والنسبة %).

جدول (10): كفاءة توظيف الموارد في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024).

السنة	ودائع العملاء	صافي التسهيلات الائتمانية	نسبة القروض إلى الودائع - LDR
2018	249.5	76.6	30.7%
2019	259.6	98.6	38.0%
2020	533.9	97.1	18.2%
2021	1,103.8	197.2	17.9%
2022	1,370.5	305.3	22.3%
2023	4,017.6	395.5	9.8%
2024	5,926.1	894.7	15.1%

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك بيمو السعودي الفرنسي 2018-2024.

❖ تُظهر بيانات الجدول أن نسبة القروض إلى الودائع في بنك بيمو خلال الفترة 2018-2024 جاءت عند مستويات منخفضة نسبياً، ما يشير إلى محدودية توظيف ودائع العملاء في نشاط ائتماني مدرّ

للدخل. وتعكس هذه النسبة أن جزءاً كبيراً من الموارد التمويلية ظل محتفظاً به في شكل سيولة أو موجهاً إلى استخدامات منخفضة العائد، دون أن ينعكس نمو الودائع على توسّع مماثل في التسهيلات الائتمانية.

- ولا يُفهم هذا الوضع على أنه ناتج عن ضعف قاعدة الودائع، وإنما يدل على توافر موارد مالية لم تُستثمر بالقدر الكافي في النشاط المصرفي الأساسي، وهو ما يفسّر جزئياً التباين بين التوسع الكمي في الميزانية من جهة، ومحدودية نمو الإيرادات التشغيلية من جهة أخرى.
- وعليه، يكتسب هذا المؤشر أهميته بوصفه أداة لفهم طبيعة نموذج التوظيف المعتمد داخل البنك، ومدى قدرته على تحويل الموارد المتاحة إلى دخل تشغيلي فعلي. ومن هذا المنطلق، يبرز فتح نافذة صيرفة إسلامية كمسار تشغيلي مكمل يمكن أن يساهم في تنشيط توظيف الموارد عبر صيغ تمويل قصيرة ومتوسطة الأجل، دون إحداث تغييرات جوهرية في الهيكل المؤسسي للبنك.

3.1: تحليل هيكل الإيرادات التشغيلية وطبيعة الربحية في بنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024):

يستكمل هذا الجزء التحليل الوارد في الفقرتين (1.1) و(2.1)، من خلال الانتقال من تحليل تطور الحجم والموارد إلى دراسة طبيعة الإيرادات المتولدة عن هذا التوسع، إذ لا يكفي تقييم أداء البنك بالاعتماد على نمو إجمالي الدخل التشغيلي أو صافي الربح المُعلن، ما لم يتم تحليل مصادر هذا الدخل، والتمييز بين الإيرادات الناتجة عن النشاط المصرفي الأساسي وتلك المرتبطة بعوامل محاسبية أو استثنائية.

وانطلاقاً من ذلك، يعتمد هذا التحليل على جدولين مترابطين: يوضّح الأول هيكل ومكونات الدخل التشغيلي، بينما يركّز الثاني على قياس الربحية التشغيلية الحقيقية بعد استبعاد أثر أرباح تقييم مركز القطع البنوي.

- يبيّن جدول (11) تطور مكونات الدخل التشغيلي في بنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة 2018-2024، موزعة إلى: صافي الدخل من الفوائد، صافي إيرادات العمولات والرسوم، أرباح/خسائر تقييم مركز القطع البنوي، وبنود الدخل الأخرى، إضافة إلى إجمالي الدخل التشغيلي. (القيم بمليار الليرات السورية).

جدول (11): تطور مكونات الدخل التشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024).

السنة	صافي الدخل من الفوائد	صافي إيرادات العمولات والرسوم	أرباح / خسائر القطع البنوي	بنود دخل أخرى ⁵	إجمالي الدخل التشغيلي
2018	8.4	1.6	-0.04	1.0	11.0
2019	11.9	3.3	+0.03	1.1	16.3
2020	11.6	23.7	+42.52	3.3	81.1
2021	21.1	65.3	+132.05	3.1	221.5
2022	26.0	75.2	+59.50	15.6	176.3
2023	58.6	206.8	+1,169.71	44.0	1,479.1
2024	142.4	294.6	+157.17	39.9	634.1

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك بيمو السعودي الفرنسي 2018-2024.

- كما يبين جدول (12): تطور الربح التشغيلي الحقيقي لبنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة 2018-2024، من خلال عرض صافي الربح المعلن، وأرباح/خسائر تقييم القطع البنوي، وصافي الربح التشغيلي الحقيقي، إلى جانب مؤشري العائد الحقيقي على الموجودات (ROA) والعائد الحقيقي على حقوق الملكية (ROE)، وذلك بهدف تقييم الربحية التشغيلية الناتجة عن النشاط المصرفي الأساسي بمعزل عن التأثيرات المحاسبية. (القيم بمليار الليرات سورية، والنسبة %).

⁵ تمثل «بنود الدخل الأخرى» مجموع البنود التشغيلية المتبقية الواردة في قائمة الدخل: (صافي الأرباح التشغيلية الناتجة عن التعاملات بالعملات الأجنبية، والأرباح الناتجة عن إعادة تقييم الموجودات المالية بالقيمة العادلة، والإيرادات التشغيلية الأخرى) باستثناء صافي الدخل من الفوائد، وصافي إيرادات العمولات والرسوم، وأرباح/خسائر تقييم مركز القطع البنوي، وذلك لأغراض التحليل والتبسيط دون المساس ببنية القوائم المالية الأصلية.

جدول (12): الربح التشغيلي الحقيقي لبنك بيمو السعودي الفرنسي (2018-2024).

السنة	صافي الربح المعلن	أرباح / خسائر القطع البنوي	صافي الربح التشغيلي الحقيقي ⁶	ROA الحقيقي ⁷ %	ROE الحقيقي ⁸ %
2018	2.81	-0.04	2.85	0.9%	9.3%
2019	2.70	+0.03	2.67	0.8%	8.4%
2020	43.38	+42.52	0.77	0.1%	1.0%
2021	139.74	+132.05	7.70	0.5%	3.2%
2022	62.84	+59.50	3.34	0.2%	1.1%
2023	1,187.02	+1,169.71	17.32	0.3%	1.2%
2024	146.59	+157.17	-10.68	-0.1%	0.9%

من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك بيمو السعودي الفرنسي 2018-2024.

❖ تُظهر بيانات جدول (11) أن تطور إجمالي الدخل التشغيلي في بنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة 2018-2024 لم يكن ناتجاً عن اتجاه تصاعدي مستقر في النشاط المصرفي الأساسي، بل تأثر بدرجة كبيرة بتغيرات مكونات الدخل، ولا سيما أرباح تقييم مركز القطع البنوي.

- فعلى مستوى النشاط المصرفي الأساسي، يُلاحظ أن صافي الدخل من الفوائد وصافي إيرادات العمولات والرسوم شهدا اتجاهات تصاعدياً تدريجياً خلال فترة الدراسة، ما يعكس توسعاً نسبياً في النشاط الائتماني والخدمي للبنك. إذ ارتفع صافي الدخل من 8.4 مليار ل.س في عام 2018 إلى 26.0 مليار ل.س في عام 2022، ثم إلى 58.6 مليار ل.س في عام 2023، وواصل ارتفاعه في عام 2024 ليبلغ 142.4 مليار ل.س. كما ارتفعت إيرادات العمولات والرسوم بوتيرة أوضح، بما يدل

⁶ تم احتساب صافي الربح التشغيلي الحقيقي بعد استبعاد أرباح/خسائر تقييم مركز القطع البنوي.

⁷ ROA الحقيقي = صافي الربح التشغيلي الحقيقي ÷ إجمالي الموجودات.

⁸ ROE الحقيقي = صافي الربح التشغيلي الحقيقي ÷ إجمالي حقوق الملكية.

على توسّع نسبي في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. إلا أن هذا التحسن، رغم أهميته، لم يكن كافياً لتفسير الزيادات الكبيرة المسجلة في إجمالي الدخل التشغيلي خلال بعض السنوات.

- في المقابل، تُظهر البيانات أن أرباح تقييم مركز القطع البنوي شكّلت في عدد من السنوات عنصراً مؤثراً في تضخيم إجمالي الدخل التشغيلي، ولا سيما في الأعوام 2020 و2021 و2023، حيث تجاوزت مساهمتها في بعض الحالات مجموع الدخل المتحقق من النشاط المصرفي الأساسي. ويلاحظ أن عام 2020 تميّز بظروف استثنائية مرتبطة بجائحة كوفيد-19، أثّرت على جودة الائتمان، ورفعت حجم المخصصات، وأضعفت النشاط التشغيلي، وهو ما يفسّر جزئياً اختلال بنية الدخل في ذلك العام. ومع ذلك، فإن استمرار الاعتماد على هذا البند في السنوات اللاحقة يشير إلى أن جزءاً كبيراً من النمو الظاهر في الدخل التشغيلي ارتبط بعوامل محاسبية ناتجة عن تقلبات سعر الصرف، أكثر من ارتباطه بتحسّن مستدام في أداء النشاط المصرفي الأساسي.

- ويتكامل هذا الاستنتاج مع نتائج الفقرة (2.1)، حيث أظهرت نسب القروض إلى الودائع مستويات متدنية نسبياً خلال عدد من سنوات الدراسة، ما يفسّر محدودية مساهمة النشاط الائتماني في توليد صافي الدخل من الفوائد، ويُفسح المجال أمام بنود غير تشغيلية للقيام بدور رئيسي في تحسين النتائج المُعلنة.

- وعند الانتقال إلى تحليل الربح التشغيلي الحقيقي بالاستناد إلى بيانات جدول (12)، تتضح الفجوة بين صافي الربح المُعلن والربح المتحقق من النشاط المصرفي الأساسي بصورة أكثر دقة. ففي حين سجّل البنك أرباحاً مُعلنة مرتفعة في بعض السنوات، بقي صافي الربح التشغيلي الحقيقي عند مستويات محدودة، بل تحوّل في عام 2024 إلى خسارة تشغيلية حقيقية بلغت -10.68 مليار ل.س، رغم تسجيل ربح مُعلن قدره 146.59 مليار ل.س في العام نفسه.

- كما تعكس مؤشرات العائد الحقيقي على الموجودات (ROA الحقيقي) والعائد الحقيقي على حقوق الملكية (ROE الحقيقي) هذا الواقع بوضوح، إذ ظلت هذه المؤشرات عند مستويات منخفضة خلال فترة الدراسة، ولم تُظهر تحسناً متناسباً مع التوسع الكبير في حجم الموجودات وحقوق الملكية. ويشير ذلك إلى أن العائد المتحقق من النشاط المصرفي الأساسي لم يكن كافياً لتحسين الكفاءة الربحية للبنك بصورة مستدامة.

- وبناءً على ما سبق، يبيّن تحليل هيكل الإيرادات التشغيلية والربح التشغيلي الحقيقي أن بنك بيمو السعودي الفرنسي لا يعاني من مشكلة في حجم الموارد أو في السيولة أو الملاءة المالية، بقدر ما يواجه ضعفاً في جودة الربحية الناتجة عن النشاط المصرفي الأساسي، ودرجة مرتفعة من الاعتماد على بنود غير تشغيلية في تحقيق النتائج المالية المعلنة. ويُعد هذا الخلل في نموذج الإيرادات أحد المداخل التحليلية الرئيسة التي تبرز البحث في إدخال مسار تشغيلي مكمل، مثل نافذة الصيرفة الإسلامية، بهدف تعزيز الدخل القائم على أنشطة مصرفية حقيقية، وتنويع مصادر الإيراد، وتحسين استدامة الربحية، دون افتراض مسبق بأن هذا الخيار يشكل حلاً تلقائياً لجميع التحديات التي تواجه البنك.

ثانياً: الجاهزية المؤسسية والتشغيلية لبنك بيمو السعودي الفرنسي.

يعتمد تحليل الجاهزية المؤسسية والتشغيلية لبنك بيمو السعودي الفرنسي في هذه الفقرة على البيانات التنظيمية والتشغيلية الواردة في التقارير السنوية للبنك خلال الفترة 2018-2024، وعلى ما تضمنته تقارير الحوكمة الصادرة عنه، ولا سيما تقرير الحوكمة عن العام 2024 الصادر عن بنك بيمو السعودي الفرنسي ضمن متطلبات هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية. ويأتي هذا التحليل استكمالاً للتشخيص المالي السابق، بهدف التحقق من عدم وجود عوائق مؤسسية أو تشغيلية جوهرية قد تحول دون إدخال مسار تشغيلي مكمل.

1.2: الجاهزية التنظيمية والإدارية: تشير معطيات تقارير الحوكمة، ولا سيما تقرير عام 2024، إلى أن البنك يعتمد هيكلاً إدارياً مركزياً واضح المعالم، يقوم على تركّز الصلاحيات الأساسية في الإدارة العامة، مقابل دور تنفيذي للفروع. ويُعد هذا النمط التنظيمي عنصراً داعماً للرقابة المؤسسية، لكنه يتطلب تحديداً دقيقاً للصلاحيات في حال إدخال أي نشاط متخصص داخل البنك. وعلى صعيد الموارد البشرية، يُظهر تطور عدد الموظفين خلال الفترة 2018-2024 وجود قاعدة وظيفية مستقرة نسبياً، إذ ارتفع عدد العاملين من 644 موظفاً في عام 2018 إلى 812 موظفاً في عام 2024، مع توازن واضح بين موظفي الإدارة العامة والفروع. ويعكس هذا التطور قدرة تنظيمية على استيعاب المهام التشغيلية المتزايدة دون تضخم إداري مفرط، كما يشير إلى وجود هامش يسمح بإعادة توزيع بعض الموارد البشرية أو تخصيص مهام متخصصة ضمن البنية القائمة. وبناءً عليه، يمكن القول إن الهيكل التنظيمي والإداري لبنك بيمو لا يُظهر قيوداً تمنع

استيعاب نشاط مصرفي متخصص، لكنه يتطلب تصميمًا تنظيميًا واضحاً يضمن استقلالية تشغيلية نسبية، مع الحفاظ على وحدة القرار والرقابة المؤسسية.

2.2: الجاهزية المحاسبية والتقنية: تُظهر القوائم المالية وطبيعة الإفصاحات الواردة في التقارير السنوية أن البنك يعتمد أنظمة مصرفية موحدة تسمح بتصنيف العمليات والإيرادات وفق طبيعتها التشغيلية، وهو ما يوفر أساساً تقنياً لمتابعة الأداء على مستوى المنتجات أو الوحدات. كما أن قدرة البنك على إدارة أحجام كبيرة من العمليات خلال السنوات الأخيرة تعكس استقراراً تقنياً مقبولاً، وقدرة على استيعاب تنوع أكبر في الأنشطة. وعليه، يمكن الاستنتاج أن الجاهزية المحاسبية والتقنية لبنك بيمو قابلة للتطوير ضمن البنية الحالية، مع الحاجة إلى إجراءات تنظيمية داخلية أكثر من الحاجة إلى تغييرات تقنية جذرية.

3.2: الجاهزية الرقابية والحوكمة: يُظهر تقرير الحوكمة لعام 2024 أن البنك يمتلك بنية حوكمة متكاملة تشمل مجلس إدارة فعال، ولجان متخصصة (لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، لجنة الحوكمة والامتثال)، إلى جانب وحدات رقابية مستقلة تشمل التدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، ومراقبة الالتزام. ويُعد وجود هذه البنية عنصراً أساسياً في تقييم الجاهزية، إذ يوفر إطاراً مؤسسياً يمكن توسيعه وظيفياً عند إدخال أنشطة متخصصة. كما تشير تقارير الحوكمة إلى انتظام اجتماعات اللجان، ووضوح أدوارها، واستقلالية وظائف الرقابة عن الإدارة التنفيذية، وهو ما يعزز من قدرة البنك على ضبط المخاطر التشغيلية والتنظيمية المرتبطة بأي توسع في نطاق الأنشطة. وبناءً عليه، يمكن القول إن الجاهزية الرقابية والحوكمة في بنك بيمو السعودي الفرنسي تتسم بوجود إطار رقابي مؤسسي واضح نسبياً، يسمح بإضافة طبقات رقابية متخصصة عند الحاجة، شريطة الحفاظ على وضوح الصلاحيات وتجنب تداخل الأدوار.

❖ مما سبق نجد:

- تُظهر النتائج أن بنك بيمو السعودي الفرنسي يمتلك بنية مؤسسية وتشغيلية قائمة، تتسم بقدر من الاستقرار التنظيمي، والمرونة التقنية، والانضباط في الحوكمة، بما يسمح "من حيث المبدأ" باستيعاب أنشطة مصرفية متخصصة ضمن الإطار القائم.
- غير أن هذه الجاهزية تبقى جاهزية مشروطة بتصميم تنظيمي واضح، وضبط محاسبي دقيق، وتفعيل منضبط لأدوات الحوكمة، بما يضمن عدم انتقال أوجه القصور التشغيلي التي كشف عنها التشخيص المالي إلى أي مسار تشغيلي جديد.

ثالثاً: التقييم المالي لإدخال نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

1.3: الاعتبارات المالية لإدخال نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

ينطلق التقييم المالي لإدخال نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي من نتائج تحليل الأداء المالي والمؤسسي السابق، دون افتراض تفوق نمط تمويلي بعينه على النموذج القائم. فالمسألة لا تتعلق بالحكم النظري على ربحية الصيرفة الإسلامية، بل بمدى توافق خصائصها التشغيلية والمالية مع احتياجات البنك الحالية، وقدرتها المحتملة على تحسين جودة الإيرادات ضمن مستويات مخاطر مقبولة.

وقد أظهر تحليل الأداء المالي امتلاك البنك قاعدة ودائع واسعة ومتنامية يغلب عليها الطابع الجاري وتحت الطلب، وهي موارد منخفضة التكلفة من حيث الفائدة، لكنها غير موظفة بكفاءة كافية في النشاط الائتماني الأساسي. ويُعد هذا الواقع منطلقاً مهماً لتقييم أي مسار تمويلي جديد، إذ إن التقييم المالي لا يُقاس بمستوى العائد فقط، بل أيضاً بكلفة الأموال المستخدمة في توليده.

وفي هذا السياق، تتميز بعض صيغ الصيرفة الإسلامية، ولا سيما الودائع الجارية والودائع الاستثمارية، بمرونة أعلى في هيكل تكلفة الموارد، لقيامها على تقاسم العائد بدلاً من الالتزام بعائد ثابت، وهو ما قد يساهم في تحسين هامش التشغيل دون الجزم بتفوق تلقائي على الصيغ التقليدية. كما تتميز صيغ التمويل الإسلامية، وعلى رأسها المrabحة، بوضوح هيكل العائد وارتباطه المباشر بأصول حقيقية، ما يتيح قدراً أعلى من الاستقرار النسبي في الإيرادات التشغيلية، مقارنة بإيرادات تتأثر بتقلبات أسعار الفائدة أو بعوامل غير تشغيلية. ولا يعني ذلك غياب المخاطر، بل يتيح في حال حسن التصميم قدرة أفضل على توقع مسار العائد خلال فترة التمويل.

إضافة إلى ذلك، فإن تركّز التمويل الإسلامي على آجال قصيرة ومتوسطة، وارتباطه بأنشطة تجارية حقيقية، ينسجم مع طبيعة هيكل ودائع بنك بيمو، وقد يساهم في تقليص فجوة الآجال بين الموارد واستخداماتها، وتعزيز مرونة إدارة المحفظة الائتمانية دون تحميل البنك التزامات طويلة الأجل لا تتوافق مع بنيته التمويلية.

وبناءً عليه، لا تُطرح نافذة الصيرفة الإسلامية في هذه الدراسة كبديل للنشاط التقليدي أو كمسار مضمون لتعظيم الأرباح، بل كخيار تشغيلي قابل للدراسة مالياً، يستند إلى اعتبارات تتعلق بتكلفة الأموال، واستقرار

العائد، وإدارة المخاطر، في ضوء الخصائص الحالية لميزانية البنك وهيكل ودائعه. ويمهّد ذلك للانتقال إلى تحليل آليات تسعير التمويلات الإسلامية بوصفها الأداة التي تُترجم هذا المنطق إلى مؤشرات قابلة للقياس.

2.3: تحليل آلية تسعير التمويلات الإسلامية وإمكانية توظيفها كأداة تنافسية.

يُعد تسعير التمويلات أحد العناصر الأساسية في التقييم المالي لفتح نافذة صيرفة إسلامية، بوصفه الأداة التي تُترجم الاعتبارات المالية إلى قرارات تشغيلية وتسويقية قابلة للتطبيق. ولا ينطلق هذا التحليل من افتراض تفوّق تلقائي للتسعير الإسلامي، بل من دراسة مدى إمكانية استخدامه كأداة تنافسية في ضوء خصائص تكلفة الأموال والإطار التنظيمي الناظم للنشاط المصرفي التقليدي.

وفي هذا السياق، تكتسب آلية تسعير التمويلات الإسلامية أهميتها عند ربطها بقرارات مجلس النقد والتسليف النازمة للفوائد على الودائع في المصارف العامة. إذ يحدّد قرار مجلس النقد والتسليف رقم (68/ م ن) لعام 2022 الحدود الدنيا للفوائد الدائنة على الودائع، على النحو الآتي:

- 0% على الحسابات الجارية الدائنة وتحت الطلب.
- حتى 11% سنوياً على شهادات الاستثمار.
- حتى 11% سنوياً على الودائع لأجل القصير (شهر واحد)، مع خضوع باقي الأجل لسقوف تنظيمية محددة وفق مدة الإيداع.

ويعني ذلك أن المصارف التقليدية تعمل ضمن تكلفة أموال شبه ثابتة ومنظمة، لا يمكن تخفيضها دون مخالفة تعليمات السلطة النقدية، ما يفرض حدّاً أدنى للهامش الذي يجب أن تحقّقه التمويلات التقليدية لتغطية تكلفة الموارد قبل تحقيق أي ربح فعلي.

في المقابل، لا تقوم الصيرفة الإسلامية على الالتزام بعائد ثابت على الودائع، ولا سيما الحسابات الجارية، بينما تعتمد الودائع الاستثمارية على مبدأ المشاركة في الربح، وهو ما يوفّر مرونة نسبية في إدارة تكلفة الموارد. ولا يعني ذلك أن تكلفة الأموال في الصيرفة الإسلامية أقل بالضرورة، بل يعني أنها أقلّ تقيّداً تنظيمياً، الأمر الذي يتيح مجالاً أوسع لتصميم تسعير تمويلي أكثر مرونة، يمكن توظيفه كميزة تنافسية مدروسة.

وانطلاقاً من ذلك، يعتمد هذا التحليل على احتساب العائد الوسطي على محفظة التمويلات بوصفه مؤشراً تشغيلياً داخلياً لقياس كفاءة التسعير، وفق المعادلة التالية:

$$> \text{العائد الوسطي على التمويلات} = \text{إيرادات التمويلات} \div \text{إجمالي محفظة التمويلات} <$$

حيث يمثل البسط مجموع الإيرادات المتأتية من عمليات التمويل خلال فترة زمنية محددة، ويمثل المقام إجمالي حجم محفظة التمويلات القائمة. ولا يُقصد بهذا المؤشر قياس عائد استثماري بالمعنى المالي التقليدي (ROI أو IRR)، ولا يحل محل تسعير كل منتج تمويلي على حدة، وإنما يُستخدم كمؤشر تجميعي يعبر عن متوسط العائد المتحقق من محفظة التمويلات مجتمعة، لأغراض تقييم كفاءة التسعير وإمكانية بناء ميزة تنافسية.

ويستند اعتماد هذا المؤشر إلى المنطق الرقابي الذي يربط بين إيرادات الأصول المدرة للدخل وحجم محفظة التمويل في المصارف الإسلامية، كما ورد في أدبيات صندوق النقد الدولي، والتي تؤكد أن عائد هذه المصارف يتحدد وفق ربحية العمليات الممولة لا وفق أسعار فائدة ثابتة، (IMF, 2015). كما يستند هذا النهج إلى منطق مؤشرات كفاءة التمويل الواردة في دليل إعداد المؤشرات الاحترازية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية، والذي يعتمد على الربط بين إيرادات التمويل وحجم محفظة التمويلات لقياس جودة العائد وكفاءة التسعير، (IFSB, 2019). ويجري في هذا البحث التعبير عن هذا المنطق الرقابي بصيغة معادلة مبسطة لأغراض التحليل، دون الإخلال بالمفاهيم الرقابية المعتمدة أو الخلط بينها وبين مؤشرات العائد الاستثماري التقليدية.

وتُظهر هذه الآلية الحسابية أن البنك، في حال إدخال نافذة صيرفة إسلامية، يمكنه نظرياً تقديم تمويلات بهوامش أقل من بعض المصارف الإسلامية القائمة، ليس على أساس منافسة سعرية غير محسوبة، بل استناداً إلى اختلاف بنية تكلفة الأموال، والاستفادة من البنية التشغيلية القائمة دون أعباء تأسيس مصرف إسلامي مستقل. وتشكّل هذه الإمكانية أساساً منطقياً لما يمكن اعتباره ميزة تنافسية سعرية قابلة للبناء عليها.

كما يمكن تعزيز هذه الميزة من خلال اعتماد تسعير تفاضلي وفق آجال التمويل، بحيث تُقدّم شرائح ربح مختلفة للتمويلات قصيرة الأجل، والمتوسطة، والأطول نسبياً، بما يربط العائد بمدة التمويل ومستوى المخاطر، دون تعميم هامش ربح واحد قد لا يعكس الفروق التشغيلية بين الآجال المختلفة.

وفي هذا الإطار، يُفترض أن تُعامل السنة الأولى من إطلاق نافذة الصيرفة الإسلامية بوصفها مرحلة جذب واستقطاب عملاء أكثر من كونها مرحلة تعظيم أرباح، وهو ما يستدعي تبني سياسة تسعير جاذبة ومدروسة،

مدعومة بدراسة تسويقية تستهدف تعريف العملاء بالمنتجات الإسلامية المقترحة، وشرح آلية احتساب العائد وميزتها السعرية، بما يسهم في بناء الثقة وتوسيع قاعدة المتعاملين مع البنك.

ولغرض توضيح آلية احتساب العائد الواسطي على التمويلات الإسلامية بوصفه مؤشراً تشغيلياً داخلياً لتقييم كفاءة التسعير وإمكانية استخدامه كأداة تنافسية، يبين الجدول التالي طريقة احتساب العائد الواسطي على محفظة التمويلات الإسلامية لأغراض التقييم التحليلي، دون تقديم نتائج رقمية فعلية.

جدول (13): آلية احتساب العائد الواسطي على التمويلات الإسلامية المقترحة (إطار تحليلي توضيحي - دون افتراض قيم رقمية).

البند	الرمز	التوضيح
إجمالي محفظة التمويلات الإسلامية	T	مجموع أرصدة التمويلات الممنوحة ضمن النافذة الإسلامية
إيرادات التمويلات الإسلامية	R	مجموع الإيرادات المتأتية من عقود التمويل الإسلامية خلال فترة معينة
العائد الواسطي على التمويلات	$R \div T$	مؤشر يعبر عن متوسط العائد المتحقق على محفظة التمويلات
تكلفة الموارد	C	تكلفة الأموال المستخدمة في التمويل (مرتبطة ببنية الودائع)
الهامش التشغيلي	$(R \div T) - C$	الهامش المتاح قبل المصاريف التشغيلية والمخصصات

من إعداد الباحث بالاستناد على دليل إعداد المؤشرات الاحترازية للمصارف الإسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB, 2019)، وتقارير صندوق النقد الدولي (IMF, 2015).

رابعاً: التحديات الخاصة بتطبيق نافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

على الرغم من أن نتائج التحليل المالي والتشغيلي تشير إلى وجود جدوى واقعية لفتح نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي، فإن نجاح هذا الخيار لا يرتبط بسلامة الفكرة بحد ذاتها، بقدر ما يرتبط بقدرة البنك على إدارة مجموعة من التحديات الخاصة التي قد ترافق عملية التطبيق. وعليه، تركز هذه الفقرة على تحديد أبرز هذه التحديات وتحليل طبيعتها وأثرها، تمهيداً لاقتراح آليات التخفيف المقترحة.

1.4: التحديات المالية:

تتمثل التحديات المالية الأساسية في ضرورة تحقيق توازن دقيق بين جاذبية التسعير من جهة، والحفاظ على هامش تشغيلي كافٍ من جهة أخرى. فسياسة التسعير الجاذبة التي يُفترض اعتمادها في المرحلة الأولى لاستقطاب العملاء قد تضغط على هامش الربح قصيرة الأجل، خاصة في ظل ارتفاع بعض التكاليف التشغيلية الثابتة، وعدم تحقيق وفورات الحجم في المراحل الأولى. كما يبرز تحدّي إضافي يتمثل في بطء الأثر المالي في السنة الأولى، إذ لا يُتوقع أن تنعكس النافذة الإسلامية فوراً على صافي الربح، بل أن يقتصر أثرها في البداية على تحسين نوعية الإيرادات وزيادة حجم العمليات. وقد يؤدي سوء تقدير هذا الأثر الزمني إلى تقييم متسرع لأداء النافذة، أو إلى تراجع الالتزام المؤسسي بها قبل بلوغ مرحلة الاستقرار. ويضاف إلى ذلك تحدّي إدارة تكلفة الموارد في حال توسّع حجم الودائع المرتبطة بالنافذة الإسلامية، ولا سيما الودائع الاستثمارية، بما يتطلب تنسيقاً دقيقاً بين سياسة التسعير، وتوظيف السيولة، وهيكّل آجال التمويل.

2.4: التحديات التشغيلية:

تتمثل التحديات التشغيلية في قدرة البنك على إدارة نافذة صيرفة إسلامية ضمن هيكل تشغيلي تقليدي قائم، دون الوقوع في تعقيد إداري أو ازدواجية في الإجراءات. ويشمل ذلك ضرورة بناء كفاءات بشرية قادرة على فهم المنتجات الإسلامية، وتسويقها، وتنفيذها، مع تجنّب الاعتماد المفرط على حلول شكلية أو نقل نماذج جاهزة دون تكييفها مع واقع البنك. كما يبرز تحدّي التكامل بين الأنظمة، ولا سيما في ما يتعلق بالفصل المحاسبي اليومي، وتتبع الإيرادات حسب المنتج، وضمان سلامة التقارير المالية، بما يتوافق مع متطلبات الشفافية والحوكمة. ورغم أن البنية التقنية الحالية للبنك تسمح بالتطوير المرحلي، فإن ضعف التنسيق بين الوحدات المعنية قد يؤثر سلباً على كفاءة التشغيل في حال غياب إطار تنفيذي واضح. ويُعد الجانب التسويقي بدوره تحدّيّاً تشغيلياً مهماً، إذ يتطلب إطلاق النافذة الإسلامية تغييراً في طريقة التواصل مع العملاء، وبناء خطاب تسويقي واضح يشرح طبيعة المنتجات، وآلية احتساب العائد، والميزة التنافسية، بما يحدّ من الالتباس ويعزّز الثقة.

3.4: التحديات التنظيمية:

تتمثل التحديات التنظيمية في غياب تشريع خاص ينظّم عمل النوافذ الإسلامية في المصارف التقليدية السورية، وهو ما يفرض على البنك العمل ضمن أطر عامة قد لا تعالج الخصوصية التشغيلية والشرعية لهذا النشاط. ويؤدي هذا الغياب إلى الحاجة لاجتهادات تنظيمية داخلية، قد تتفاوت في فعاليتها ما لم تُدعم بتوجيهات واضحة من المصرف المركزي. كما يبرز تحدّي تنظيم العلاقة مع الرقابة الشرعية، سواء على مستوى تشكيل الهيئة، أو تحديد صلاحياتها، أو دمج قراراتها ضمن الهيكل المؤسسي للبنك، دون أن تتحول

إلى عنصر تعطيل تشغيلي أو عبء إداري إضافي. ويُضاف إلى ذلك ضرورة مواءمة التعليمات المتعلقة بالتسعير، ورأس المال، والمخاطر، مع خصوصية المنتجات الإسلامية، بما يتطلب إطاراً تنظيمياً داعماً يضمن الاستقرار القانوني والتشغيلي للنافذة.

وانطلاقاً من ذلك، يبيّن الجدول (14) أبرز هذه التحديات وآليات التخفيف المقترحة، بما يوضّح أنها تمثّل شروط نجاح قابلة للإدارة أكثر من كونها معيقات مانعة للتطبيق، ويمهّد للانتقال إلى عرض النموذج التنفيذي المقترح في المبحث الخامس.

جدول (14): التحديات المحتملة لتطبيق نافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي وآليات التخفيف المقترحة.

نوع التحدي	التحدي المحتمل	الأثر المتوقع على أداء النافذة	آليات التخفيف المقترحة
مالي	ضغط الهوامش الربحية في المرحلة الأولى نتيجة التسعير الجاذب	انخفاض الربح التشغيلي قصير الأجل وعدم انعكاس الأثر المالي مباشرة	اعتماد تسعير مرحلي، والتركيز على زيادة حجم العمليات وتحسين نوعية الإيرادات بدل تعظيم الربح في السنة الأولى
مالي	بطء تحقق الأثر المالي للنافذة في السنوات الأولى	تقييم متسرع لجدوى النافذة أو ضعف الالتزام المؤسسي بها	اعتماد مؤشرات أداء تشغيلية (حجم التمويلات، عدد العملاء) بدل الاكتفاء بمؤشرات الربحية قصيرة الأجل
مالي	إدارة تكلفة الموارد المرتبطة بالودائع الاستثمارية	تآكل الهامش التشغيلي في حال سوء المواءمة بين الموارد والتوظيف	مواءمة آجال التمويل مع طبيعة الموارد واعتماد صيغ قصيرة ومتوسطة الأجل في البداية
تشغيلي	نقص الخبرة العملية لدى بعض الكوادر في الصيرفة الإسلامية	ضعف جودة التنفيذ أو الاعتماد على تطبيقات شكلية	تدريب موجه ومحدود، والاستفادة من خبرات داخلية دون توسع وظيفي كبير
تشغيلي	تعقيد الإجراءات نتيجة إدخال نافذة داخل بنك تقليدي	بطء العمليات وزيادة الأعباء الإدارية	إنشاء وحدة داخلية واضحة الصلاحيات دون ازدواجية إدارية
تشغيلي	ضعف التسويق وفهم العملاء لطبيعة المنتجات الإسلامية	محدودية الإقبال وضعف قاعدة العملاء	إعداد خطة تسويقية مبسطة تركز على الميزة السعرية والشفافية
تنظيمي	غياب تشريع خاص ينظم عمل النوافذ الإسلامية في سورية	غموض قانوني وتشغيلي في بعض الجوانب	العمل ضمن الأطر العامة القائمة إلى حين صدور تشريع خاص، مع الالتزام بمعايير AAOIFI
تنظيمي	تنظيم العلاقة بين الإدارة التنفيذية وهيئة الرقابة الشرعية	تعارض محتمل في الصلاحيات أو بطء اتخاذ القرار	تحديد واضح لصلاحيات الهيئة الشرعية وربطها بالحوكمة المؤسسية
تنظيمي	مواءمة التعليمات الرقابية مع خصوصية المنتجات الإسلامية	قيود تشغيلية على التسعير أو إدارة المخاطر	اقتراح تعليمات تنظيمية خاصة ضمن إطار المصرف المركزي

من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التشخيص المالي والتشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي، والتقارير السنوية للبنك، وتحليل البيئة التنظيمية المصرفية السورية.

استناداً إلى ما سبق، يبين التحليل التشغيلي والمالي أن فتح نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي لا يُعد خياراً شكلياً أو توسعاً عرضياً، بل خياراً استراتيجياً مدروساً يستند إلى تشخيص واقعي لأداء البنك وهيكل إيراداته، ولا يقتصر على كونه إضافة شكلية للنشاط المصرفي. فقد أظهر التحليل أن التوسع الكمي في حجم النشاط المصرفي لم ينعكس بصورة متناسبة على الربحية التشغيلية الحقيقية، ما يبرّر البحث عن أدوات قادرة على تحسين نوعية الإيرادات دون افتراض تغييرات جذرية في النموذج القائم.

كما تبين أن إدخال نافذة صيرفة إسلامية يمكن أن يسهم في تعزيز الإيرادات التشغيلية وتحسين الربح التشغيلي الحقيقي بصورة تدريجية، وبما يتوافق مع قدرات البنك الفعلية وحدود المخاطر المقبولة. وأظهر التقييم المؤسسي أن البنك يمتلك مستوى كافياً من الجاهزية التنظيمية والتقنية لتطبيق هذا الخيار، مع بقاء نجاحه مرهوناً بحسن التنفيذ، والإدارة المرحلية للتحديات، والتدرّج في التطبيق والتسويق. وعليه، يشكّل هذا المبحث أساساً تحليلياً متماسكاً للانتقال إلى عرض النموذج التنفيذي المقترح لنافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي في المبحث الخامس.

المبحث الخامس: النموذج التنفيذي المقترح لنافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو

السعودي الفرنسي.

استناداً إلى ما توصّل إليه المبحث الرابع من أن إدخال نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي يمثل خياراً تشغيلياً ومالياً قابلاً للتطبيق ضمن الواقع القائم، يهدف هذا المبحث إلى تقديم نموذج تنفيذي عملي لإنشاء وتشغيل هذه النافذة ضمن البنية المؤسسية الحالية للبنك. ويركّز هذا النموذج على الجوانب التنظيمية والتشغيلية والرقابية، بما يضمن انسجام نافذة الصيرفة الإسلامية مع الإطار القانوني والمصرفي السائد، ويحدّ من المخاطر التشغيلية والتنظيمية المرتبطة بمرحلة الإطلاق الأولى.

ويستند هذا النموذج إلى ما ورد في الأدبيات المتخصصة في نوافذ الصيرفة الإسلامية، والتجارب العربية محل الدراسة في المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، مع تكييف هذه الخبرات بما يتناسب مع خصوصية البيئة المصرفية السورية وواقع بنك بيمو السعودي الفرنسي.

وينطلق هذا المبحث من أن نجاح تجربة نافذة الصيرفة الإسلامية لا يرتبط بتوافر الطلب فقط، وإنما يعتمد بدرجة أكبر على حسن تصميم النموذج التشغيلي، ووضوح موقع النافذة ضمن الهيكل التنظيمي، وتحقيق فصل فعلي بين النشاط التقليدي والنشاط الإسلامي، سواء على المستوى الوظيفي أو المحاسبي أو الرقابي.

أولاً: نموذج العمل التشغيلي لنافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

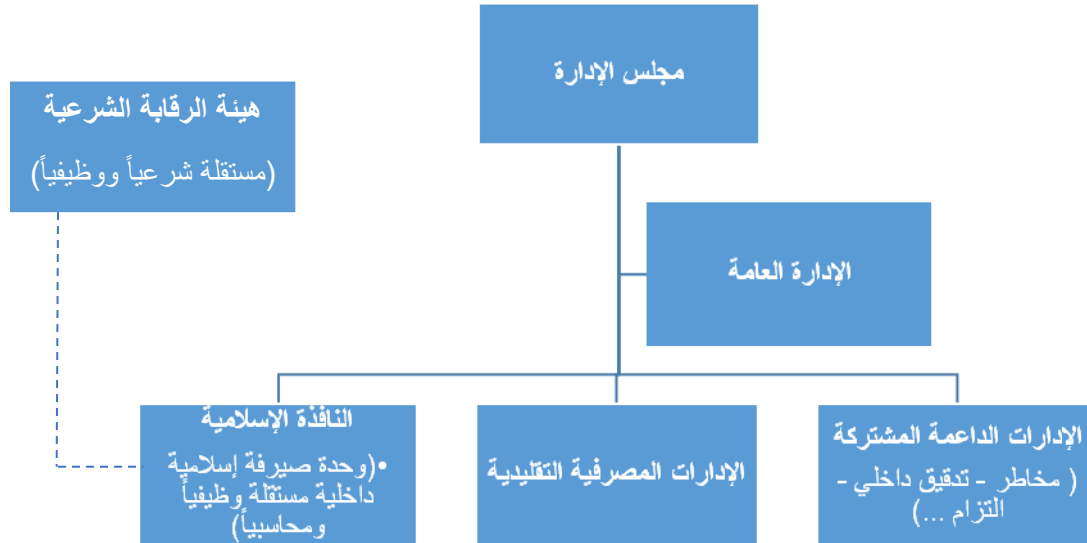
ينطلق بناء النموذج التنفيذي المقترح لنافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي من مبدأ التحوّل الجزئي التدريجي، الذي يهدف إلى إدخال الصيرفة الإسلامية ضمن البنية المؤسسية القائمة للمصرف، دون إحداث تغييرات جوهرية في هيكله التنظيمي أو تحميله أعباء تنظيمية ومالية إضافية في المراحل الأولى. وعليه، لا يُنظر إلى نافذة الصيرفة الإسلامية بوصفها كياناً مستقلاً عن المصرف، بل كوحدة تشغيلية متخصصة تعمل داخل المصرف التقليدي، وفق إطار تنظيمي ومحاسبي وشرعي واضح. ويقوم هذا النموذج على اعتماد نافذة إسلامية داخلية (Internal Islamic Window / Islamic Unit)، ترتبط إدارياً بالبنك الأم، مع تمتعها باستقلال وظيفي ومحاسبي يضمن الفصل بين النشاطين التقليدي والإسلامي، ويمنع أي خلط تشغيلي أو مالي بينهما. ويُعد هذا الشكل من أكثر الصيغ شيوعاً في التجارب المقارنة، لما يتيح من مرونة تشغيلية، وانخفاض في تكاليف التأسيس، وإمكانية الاستفادة من البنية التحتية القائمة للمصرف، دون افتراض توسّع غير مدروس في المرحلة الأولى.

1.1: الشكل التنظيمي لنافذة الصيرفة الإسلامية:

تُنشأ نافذة الصيرفة الإسلامية كوحدة متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي لبنك بيمو السعودي الفرنسي، وترتبط مباشرة بالإدارة العامة، بما يضمن وضوح الصلاحيات وسلاسة اتخاذ القرار، مع الحفاظ على خصوصية النشاط الإسلامي. ولا تُدرج النافذة ضمن أي من الإدارات المصرفية التقليدية، بل تُمنح موقع تنظيمي مستقل وظيفياً يعكس اختلاف طبيعة نشاطها. ويتولى إدارة النافذة مسؤول تنفيذي مختص، يتمتع بخبرة مصرفية ومعرفة بأساسيات الصيرفة الإسلامية، ويتولى الإشراف على العمليات اليومية للنافذة، والتنسيق مع الإدارات الداعمة داخل المصرف، ورفع التقارير الدورية إلى الإدارة العامة. وتبقى صلاحيات هذا المسؤول ضمن الإطار التنفيذي والتشغيلي، دون تداخل مع صلاحيات مجلس الإدارة أو هيئة الرقابة الشرعية.

ويبين الشكل (6) الموقع التنظيمي المقترح لنافذة الصيرفة الإسلامية ضمن هيكل بنك بيمو السعودي الفرنسي، وعلاقتها بكل من الإدارة العامة، وهيئة الرقابة الشرعية، والإدارات المصرفية الأخرى.

شكل (6): الموقع التنظيمي المقترح لنافذة الصيرفة الإسلامية ضمن الهيكل التنظيمي لبنك بيمو السعودي الفرنسي.



من إعداد الباحث بالاعتماد على تقرير الحوكمة للبنك لعام 2024، والأدبيات المتخصصة في نماذج نوافذ الصيرفة الإسلامية.

2.1: العلاقة مع الفروع التقليدية:

تعتمد نافذة الصيرفة الإسلامية في مرحلتها الأولى على شبكة الفروع التقليدية القائمة لتقديم خدماتها، دون إنشاء فروع مستقلة مخصصة، بما يتيح خفض التكاليف وتسريع الانتشار والاستفادة من قاعدة العملاء الحالية. غير أن هذا الاعتماد يقتضي فصلاً واضحاً على مستوى الإجراءات التشغيلية والنماذج المستخدمة والعقود المبرمة، بما يمنع أي خلط بين العمليات الإسلامية والتقليدية. ويقتصر دور الفروع على مهام التسويق، واستقبال الطلبات، وخدمة العملاء، في حين تبقى دراسة العمليات التمويلية واعتمادها ومتابعتها ضمن صلاحيات إدارة النافذة الإسلامية، وبالتنسيق مع الإدارات المعنية داخل المصرف.

3.1: هيئة الرقابة الشرعية ضمن النموذج التشغيلي:

يُعد وجود هيئة رقابة شرعية مستقلة ركناً أساسياً في النموذج التنفيذي المقترح. وتُنشأ هذه الهيئة خصيصاً للإشراف على أعمال النافذة الإسلامية، وتتولى مهام إصدار الفتاوى، واعتماد المنتجات، ومراجعة العقود، والرقابة المسبقة واللاحقة على العمليات، إضافة إلى التدقيق الشرعي. وتتمتع الهيئة بالاستقلال في الرأي

والقرار، مع ارتباطها المؤسسي بالإدارة العليا للمصرف، بما ينسجم مع الإطار التنظيمي السوري، ويضمن عدم خضوعها لضغوط تشغيلية أو تسويقية. ويُظهر الشكل التنظيمي المقترح هذا الاستقلال من خلال ربط الهيئة بنافذة الصيرفة الإسلامية ارتباطاً وظيفياً رقابياً، دون إدراجها ضمن التسلسل الإداري التنفيذي.

4.1: الأقسام التشغيلية الأساسية والأنظمة التقنية:

يعتمد النموذج المقترح على تخصيص وظائف تشغيلية واضحة للنافذة الإسلامية، تشمل نشاط التمويل، وإدارة الودائع الاستثمارية، والمتابعة الشرعية، والمحاسبة وإعداد التقارير. ولا يشترط في المرحلة الأولى إنشاء إدارات مستقلة كاملة لكل وظيفة، بل يمكن الاستفادة من الإدارات الداعمة المشتركة داخل المصرف، مع تكيف إجراءاتها بما يتوافق مع متطلبات الصيرفة الإسلامية.

وفي هذا السياق، تُعد الأنظمة التقنية والمحاسبية القائمة في بنك بيمو السعودي الفرنسي قابلة للتكيف، بما يسمح بالفصل المحاسبي اليومي بين العمليات الإسلامية والتقليدية، وتتبع الإيرادات والمصاريف بشكل مستقل، وإعداد تقارير داخلية تعكس الأداء الحقيقي للنافذة.

5.1: الفصل المحاسبي وخطة المنتجات ومنهجية التسعير:

يرتكز النموذج التنفيذي على مبدأ الفصل المحاسبي اليومي (Daily Segregation)، الذي يضمن فصل السجلات، والحسابات، والإيرادات، والمصاريف الخاصة بالنافذة الإسلامية، مع الإفصاح المستقل عن نتائجها ضمن القوائم المالية للمصرف. ويُعد هذا الفصل شرطاً أساسياً لضمان المصداقية الشرعية والشفافية المالية. أما على مستوى المنتجات، فيُفترض أن تركز النافذة في مرحلتها الأولى على تمويلات قصيرة ومتوسطة الأجل، مع إمكانية التوسع المحدود نحو آجال أطول نسبياً، دون اندفاع غير محسوب أو تحميل النافذة مخاطر تشغيلية مرتفعة. وفيما يتعلق بالتسعير، يقوم النموذج على اعتماد تسعير تنافسي مدروس، يستند إلى احتساب العائد الوسطي على محفظة التمويلات الإسلامية، بما يسمح بتقديم منتجات بهوامش أقل من المصارف الإسلامية القائمة، خاصة في مرحلة الانطلاق، مع التركيز على جذب العملاء وبناء قاعدة تعامل مستقرة، بدل السعي إلى تعظيم الربح الفوري.

ثانياً: الإطار التنظيمي المقترح لدور مصرف سورية المركزي في تنظيم نوافذ الصيرفة الإسلامية.

في ظل غياب إطار تشريعي خاص ينظم عمل نوافذ الصيرفة الإسلامية في المصارف التقليدية السورية، كما تم بيانه في المبحثين الأول والثالث، يقدم هذا الجزء تصوراً تنظيمياً مقترحاً لدور مصرف سورية المركزي في

ضبط هذا النموذج، بما يضمن سلامة التطبيق الشرعي، والانضباط المحاسبي، والاستقرار الرقابي، دون الحاجة إلى تعديل تشريعي شامل في المرحلة الأولى.

ويهدف هذا المقترح إلى معالجة الفراغ التنظيمي القائم من خلال تعليمات تنفيذية مرنة، تراعي خصوصية نوافذ الصيرفة الإسلامية بوصفها نموذجاً وسيطاً بين المصرف التقليدي والمصرف الإسلامي المستقل، وتستند إلى الخبرات المستخلصة من التجارب المقارنة، ولا سيما السعودية والمصرية.

1.2: معالجة الفراغ التنظيمي للنوافذ الإسلامية ضمن الإطار القانوني القائم:

يُقترح أن يعالج مصرف سورية المركزي غياب التشريع الخاص بنوافذ الصيرفة الإسلامية عبر إصدار تعليمات تنظيمية تنفيذية، دون استحداث قانون مستقل في المرحلة الأولى، بحيث تُحدّد هذه التعليمات الإطار العام لعمل النوافذ، ونطاق أنشطتها، ومتطلبات الفصل المحاسبي والشرعي، وآليات الإفصاح والرقابة. ويُسهم هذا النهج في تقليل حالة عدم الوضوح الرقابي، وتشجيع المصارف على تبني النموذج ضمن بيئة أكثر وضوحاً واستقراراً.

2.2: تعليمات تنظيمية خاصة بنوافذ الصيرفة الإسلامية:

لا يُقترح إخضاع نوافذ الصيرفة الإسلامية بالكامل للتعليمات النازمة للمصارف الإسلامية المستقلة، نظراً لاختلاف الطبيعة المؤسسية بين النموذجين. وعليه، يُقترح إصدار تعليمات خاصة بنوافذ الصيرفة الإسلامية تقتصر على تحديد شروط الترخيص، ونطاق النشاط، ومتطلبات الفصل المحاسبي، وآليات التقارير الرقابية، بما يضمن عملية الضبط دون تحميل المصارف أعباء تنظيمية تفوق قدراتها التشغيلية.

3.2: تنظيم الحوكمة الشرعية على مستوى المصرف المركزي:

في ظل وجود هيئة استشارية شرعية ضمن هيكل مصرف سورية المركزي، لا يستلزم تنظيم نوافذ الصيرفة الإسلامية إنشاء هيئة شرعية مركزية جديدة، بل تفعيل الدور القائم وتحديد اختصاصه. ويُقترح أن يقتصر دور الهيئة الاستشارية على وضع الأطر الشرعية العامة والمبادئ الحاكمة للمنتجات الأساسية، دون التدخل في الرقابة التنفيذية اليومية، التي تبقى من اختصاص الهيئات الشرعية داخل المصارف. ويُسهم هذا الترتيب في توحيد المرجعية الشرعية.

4.2: الفصل المالي وتخصيص الموارد لنافذة الصيرفة الإسلامية:

لا يتطلب إنشاء نافذة صيرفة إسلامية تخصيص رأس مال قانوني مستقل، غير أن سلامة التطبيق تقتضي فصل الموارد المخصصة للنافذة محاسبياً. ويُقترح تمويل النافذة في مراحلها الأولى عبر صيغ شرعية، مثل القرض الحسن من المصرف الأم، بما يضمن الفصل المالي والشفافية، دون تحميل النافذة كلفة موارد مرتفعة.

5.2: إدارة المخاطر والرقابة:

تُدار مخاطر نافذة الصيرفة الإسلامية ضمن الإطار العام لإدارة المخاطر في المصرف، مع تتبع مستقل للمخاطر التمويلية والتشغيلية والشرعية المرتبطة بالنافذة لأغراض الرقابة الداخلية والإفصاح. ويقتصر الدور الرقابي للمصرف المركزي على التحقق من الالتزام بالفصل المحاسبي، وسلامة إدارة المخاطر، ووضوح التقارير، دون فرض متطلبات رأسمالية إضافية.

6.2: اعتماد المعايير الدولية وتنظيم التسعير:

يُقترح أن يستند الإطار التنظيمي والمحاسبي لنوافذ الصيرفة الإسلامية إلى المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، ولا سيما المعيار المحاسبي (FAS 40) الخاص بالنوافذ الإسلامية، لما يوفره من إطار واضح للفصل المحاسبي ومنع خلط الأموال داخل المصرف الواحد. كما يلتزم بمعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) فيما يتعلق بمؤشرات السلامة وإدارة المخاطر، مع تكييفها بما يتناسب مع البيئة السورية.

أما فيما يتعلق بالتسعير، فلا يجوز إخضاع التمويلات الإسلامية لسقوف الفائدة التقليدية، نظراً لاختلاف طبيعتها الشرعية. ويقتصر الدور التنظيمي للمصرف المركزي على فرض متطلبات إفصاح واضحة تضمن شفافية التسعير وحماية المتعاملين، دون التدخل المباشر في تحديد هوامش الربح، بما يحافظ على جوهر الصيغ الإسلامية ويترك للمصارف هامشاً معقولاً للمنافسة.

ثالثاً: خارطة الطريق والمراحل الزمنية لتطبيق النافذة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

يعتمد تطبيق نافذة الصيرفة الإسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي على نهج تدريجي مرحلي، يُراعي القيود التشريعية والتنظيمية والتشغيلية القائمة، ويهدف إلى بناء تجربة قابلة للتقييم والتعديل، دون افتراض

تحقيق نتائج سريعة أو توسع غير محسوب. ويُسهم هذا النهج في تقليل المخاطر التشغيلية، وتعزيز الثقة لدى الإدارة والعملاء والجهات الرقابية.

وانطلاقاً من ذلك، تُقترح خارطة طريق زمنية تتكوّن من أربع مراحل مترابطة، تختلف في أهدافها ومستوى التدخل التشغيلي في كل مرحلة:

• المرحلة الأولى (0-3 أشهر): التحضير واتخاذ القرار المؤسسي.

تمثّل هذه المرحلة نقطة الانطلاق الرسمية للتجربة، وتتركّز على تثبيت القرار المؤسسي وتهيئة البيئة الداخلية دون الدخول في أي التزامات تشغيلية فعلية. وتشمل هذه المرحلة تشكيل لجنة داخلية مختصة تضم ممثلين عن مجلس الإدارة، والإدارة المالية، وإدارة المخاطر، وإدارة الأنظمة التقنية والمعلوماتية، إضافة إلى التنسيق مع الجهة الشرعية المعتمدة. كما يتم خلال هذه المرحلة إجراء تقييم تقني ومحاسبي للأنظمة القائمة، بهدف تحديد متطلبات الفصل المحاسبي اليومي، وآليات تخصيص الموارد، وإعداد التقارير المستقلة لنافذة الصيرفة الإسلامية. وتُعد هذه المرحلة حاسمة لضمان أن يكون التطبيق اللاحق مبنياً على جاهزية فعلية لا على افتراضات نظرية.

• المرحلة الثانية (3-9 أشهر): الإعداد التشغيلي وبناء المنتجات.

تُخصّص هذه المرحلة لبناء الإطار التشغيلي لنافذة الصيرفة الإسلامية، دون إطلاق فعلي للمنتجات. ويجري خلالها إعداد السياسات التشغيلية، وصياغة العقود، واعتماد المنتجات الأساسية، مع التركيز على صيغ تمويل قصيرة ومتوسطة الأجل ذات مخاطر محدودة. كما تشمل هذه المرحلة تدريب الكوادر المعنية، ولا سيما موظفي الإدارة العامة والفروع المختارة، على آليات العمل، والتمييز بين النشاط التقليدي والنشاط الإسلامي، ومتطلبات الفصل المحاسبي والشرعي. ويُعد الاستثمار في التدريب في هذه المرحلة شرطاً أساسياً لتفادي الأخطاء التشغيلية في مرحلة الإطلاق.

• المرحلة الثالثة (9-21 شهراً): الإطلاق التجريبي والتقييم المرحلي.

تشهد هذه المرحلة الإطلاق الفعلي لنافذة الصيرفة الإسلامية بصيغة تجريبية محدودة النطاق، سواء من حيث عدد الفروع المشاركة أو حجم العمليات. ويُفترض أن يرافق الإطلاق برنامج تسويقي مدروس يركّز على جذب شريحة محددة من العملاء، دون السعي إلى توسّع سريع غير محسوب. ويتم خلال هذه المرحلة متابعة الأداء التشغيلي والمالي للنافذة بصورة دورية، مع التركيز على جودة الإيرادات، ومستوى الالتزام بالفصل المحاسبي، وكفاءة إدارة المخاطر. وتُستخدم نتائج هذه المرحلة لتقييم جدوى التوسع، وتصحيح أي اختلالات تشغيلية أو تنظيمية قبل الانتقال إلى المرحلة اللاحقة.

• المرحلة الرابعة (21-36 شهراً): التوسع المرحلي والتثبيت المؤسسي.

في حال أظهرت مرحلة الإطلاق التجريبي نتائج إيجابية، سواء على مستوى الإقبال أو جودة الإيرادات أو الانضباط التشغيلي، يمكن الانتقال إلى مرحلة التوسع المرحلي. ويشمل ذلك زيادة عدد الفروع المشاركة، وتوسيع قاعدة المنتجات بصورة مدروسة، مع الحفاظ على منطق التدرّج وعدم تحميل النافذة أو المصرف أعباء تشغيلية مفاجئة. كما يُفترض في هذه المرحلة تعزيز الإفصاح الداخلي والخارجي عن أداء نافذة الصيرفة الإسلامية، وربط نتائجها بشكل أوضح بتقييم الأداء العام للمصرف، بما يسمح باتخاذ قرار استراتيجي مستقبلي حول استمرار التجربة أو تطويرها أو توسيعها.

يُظهر هذا المبحث أن تصميم نافذة صيرفة إسلامية داخل بنك بيمو السعودي الفرنسي يمكن أن يتم ضمن نموذج تنفيذي واقعي، يوازن بين متطلبات الانضباط الشرعي والرقابي من جهة، والقيود التشغيلية والتنظيمية القائمة من جهة أخرى، بما يسمح بإطلاق تجربة قابلة للتقييم والتطوير التدريجي.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية، وذلك بالاستناد إلى تحليل البيئة التشريعية والرقابية المصرفية في سورية، ودراسة التجارب العربية المختارة، وتحليل الوضع المالي والتشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي، ويمكن عرض هذه النتائج على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج تحليل البيئة المصرفية السورية أن الإطار التشريعي والتنظيمي القائم لا يتضمن نصوصاً صريحة تنظم عمل نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية، إلا أنه لا يمنعها بصورة مباشرة. ويشير ذلك إلى وجود هامش قانوني يمكن البناء عليه لتطوير هذا النموذج، شريطة صدور تعليمات تنظيمية واضحة من الجهة الرقابية، تحدد متطلبات الفصل المحاسبي والحوكمة الشرعية وآليات الإفصاح، بما يحدّ من المخاطر التشغيلية والتنظيمية المرتبطة بالتطبيق.
2. بيّن تحليل التجارب العربية المدروسة أن تطبيق نوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية لم يتم وفق نموذج واحد موحد، بل اتخذ مسارات مختلفة بحسب طبيعة البيئة التشريعية والمؤسسية.
 - ففي التجربة السعودية المتمثلة بالبنك الأهلي التجاري، تطور النشاط الإسلامي تدريجياً ضمن هيكل المصرف التقليدي، وصولاً إلى تحويله إلى مكّون رئيس في النشاط المصرفي، ضمن مسار مؤسسي متدرّج.
 - أما في التجربة المصرية المتمثلة ببنك مصر، فقد تم اعتماد نموذج الفروع أو الوحدات الإسلامية المتخصصة داخل المصارف التقليدية، مع التركيز على الفصل التشغيلي والشرعي دون تحويل مؤسسي كامل.

3. أظهر التحليل المالي للبنك الأهلي السعودي خلال الفترة (2014-2020)، وبنك مصر خلال الفترة (2018-2020)، أن نوافذ الصيرفة الإسلامية أسهمت بصورة ملموسة في تعزيز الأرباح التشغيلية،

من خلال توسيع قاعدة الودائع منخفضة التكلفة، وزيادة الاعتماد على صيغ تمويل متوافقة مع الشريعة الإسلامية ذات هوامش ربح مستقرة نسبياً. وقد انعكس ذلك إيجاباً على استقرار الإيرادات، وتقليل حساسية الأرباح لتقلبات أسعار الفائدة مقارنة بالنشاط التقليدي.

4. بين تحليل الفجوات بين البيئة المصرفية السورية والتجارب العربية وجود فجوات تشريعية وتنظيمية ومؤسسية، ولا سيما فيما يتعلق بغياب تعليمات خاصة بالفصل المحاسبي لنوافذ الصيرفة الإسلامية، وضعف التنظيم المرتبط بالحوكمة الشرعية داخل المصارف التقليدية، إضافة إلى محدودية الخبرة التشغيلية المحلية في هذا المجال مقارنة بالتجارب العربية المدروسة.

5. أظهر تحليل الأداء المالي والتشغيلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي خلال الفترة (2018-2024) أن البنك لا يواجه قيوداً جوهرية على مستوى السيولة أو الملاءة المالية، إلا أن نموذج توظيف الموارد المعتمد اتسم بمحدودية النشاط الائتماني وضعف تحويل التوسع الكمي في الميزانية إلى دخل تشغيلي مستدام، ما يعكس وجود موارد متاحة غير مستثمرة بكفاءة كافية.

6. بينت نتائج تحليل هيكل الودائع وكفاءة توظيف الموارد في بنك بيمو السعودي الفرنسي أن قاعدة الودائع يغلب عليها الطابع الجاري وتحت الطلب، وهي ودائع منخفضة التكلفة لكنها قصيرة الأجل، في مقابل مستويات متدنية لنسبة القروض إلى الودائع، الأمر الذي حدّ من قدرة البنك على توليد إيرادات تشغيلية مستقرة من نشاطه المصرفي الأساسي.

7. أظهر تحليل هيكل الإيرادات التشغيلية وطبيعة الربحية أن النمو الظاهر في إجمالي الدخل التشغيلي وصافي الربح المعلن لم يقابله تحسّن متناسب في الربح التشغيلي الفعلي، حيث ظل العائد المتحقق من النشاط المصرفي الأساسي محدوداً ومتقلباً، ما يعكس ضعفاً في استقرار الربحية واستدامتها.

8. تشير نتائج المقارنة مع التجارب العربية إلى أن إدخال نشاط إسلامي منظم داخل المصرف التقليدي يمكن أن يعزز العلاقة بين حجم التمويلات والإيرادات التشغيلية المتولدة عنها، بما يدعم تحقيق عائد تشغيلي أكثر استقراراً. ويظهر ذلك أن الفجوة القائمة في حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي ترتبط بمحدودية توظيف الموارد في أنشطة مولدة لإيرادات تشغيلية مستقرة، لا بنقص في الموارد ذاتها.

9. بين التحليل التشغيلي لإدخال نافذة صيرفة إسلامية في بنك بيمو السعودي الفرنسي أن هذا الخيار لا يُعد إجراءً شكلياً أو إضافة ثانوية، بل مساراً عملياً مكتملاً يمكن أن يسهم في تحسين توظيف الموارد، وتنويع مصادر الإيرادات التشغيلية، دون افتراض تحقيق زيادات فورية في الأرباح أو تحميل البنك مخاطر إضافية.

10. خلص البحث إلى أن النموذج التنفيذي الأنسب لتطبيق نافذة صيرفة إسلامية داخل مصرف تقليدي سوري يتمثل في اعتماد نافذة إسلامية داخلية (Internal Islamic Window)، ترتبط إدارياً بالمصرف الأم، مع تمتعها باستقلال وظيفي ومحاسبي واضح. ويعتمد هذا النموذج على التدرج الزمني في التنفيذ، بما يسمح ببناء التجربة بصورة مرحلية ومدرسة، مع التركيز في المرحلة الأولى على جذب العملاء وتحسين طبيعة الإيرادات التشغيلية.

11. أظهرت نتائج بناء النموذج التشغيلي المقترح أن تطبيق نافذة صيرفة إسلامية داخل بنك بيمو السعودي الفرنسي ممكن من الناحية المؤسسية والتشغيلية، شريطة الالتزام بالفصل المحاسبي اليومي، وتكييف الأنظمة التقنية القائمة بما يضمن الفصل المحاسبي وتتبع عمليات نافذة الصيرفة الإسلامية، واعتماد سياسة تسويق مدروسة في مرحلة الإطلاق، بما يدعم استقرار الأداء دون تحميل المصرف أعباء تنظيمية أو تشغيلية غير مبررة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في دعم إمكانية تطبيق نموذج نوافذ الصيرفة الإسلامية في البيئة المصرفية السورية، ولاسيما في حالة بنك بيمو السعودي الفرنسي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: توصيات موجّهة للجهات الرقابية في سورية (المتمثلة بمصرف سورية المركزي والجهات ذات الصلة):

1. دراسة إمكانية إصدار تعليمات تنظيمية خاصة بنوافذ الصيرفة الإسلامية داخل المصارف التقليدية، تُحدّد بصورة واضحة متطلبات الفصل المحاسبي، وضوابط الحوكمة الشرعية، وآليات الإفصاح والرقابة، بما يوفّر إطاراً تنظيمياً منضبطاً يقلّل من المخاطر التشغيلية والتنظيمية المرتبطة بالتطبيق.
2. اعتماد إطار رقابي مرحلي يتيح للمصارف التقليدية اختبار نموذج نافذة الصيرفة الإسلامية بصورة تدريجية، مع متابعة الالتزام بالضوابط الشرعية والمحاسبية، بدل فرض نماذج جاهزة أو متطلبات تنظيمية مشدّدة في المراحل الأولى.
3. توحيد الحد الأدنى من المعايير التنظيمية الخاصة بنوافذ الصيرفة الإسلامية، بما يضمن الاتساق في التطبيق بين المصارف، ويعزّز الثقة بهذا النموذج لدى المتعاملين، دون المساس بمرونة التشغيل أو خصوصية كل مصرف.

ثانياً: توصيات موجّهة لبنك بيمو السعودي الفرنسي:

1. دراسة إدخال نافذة صيرفة إسلامية داخلية (Internal Islamic Window) بوصفها خياراً عملياً ومكماً للنشاط القائم، يهدف إلى تحسين توظيف الموارد المتاحة وتنويع مصادر الإيرادات التشغيلية، دون تحميل المصرف أعباء مؤسسية أو تنظيمية غير مبررة.
2. اعتماد تنفيذ مرحلي للنموذج المقترح، يبدأ بمنتجات تمويل قصيرة الأجل وبسيطة من حيث البنية الشرعية والتشغيلية، ثم التدرج نحو منتجات أكثر تنوعاً مع تراكم الخبرة التشغيلية، بما يحدّ من مخاطر التعثر في المراحل الأولى.
3. اعتماد تسعير تنافسي مدروس لمنتجات نافذة الصيرفة الإسلامية في مرحلة الإطلاق، يكون أدنى نسبياً من المصارف الإسلامية القائمة، بهدف جذب العملاء وبناء قاعدة تعامل مستقرة، مع التركيز على تحسين طبيعة الإيرادات التشغيلية بدل السعي إلى تعظيم الربحية الفورية.
4. الالتزام الصارم بمبدأ الفصل المحاسبي اليومي بين النشاط الإسلامي والنشاط التقليدي، وتكييف الأنظمة التقنية والمحاسبية القائمة بما يضمن تتبع عمليات النافذة الإسلامية بصورة مستقلة وشفافة.
5. اعتماد سياسة تسويق مرحلية ومدروسة تتناسب مع طبيعة السوق المصرفية السورية، وتركز على توضيح طبيعة المنتجات الإسلامية وآلية احتساب العائد، بما يسهم في بناء الثقة وتوسيع قاعدة المتعاملين تدريجياً.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي، تقارير المصرفية الإسلامية، القاهرة، الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي، 2021-2024.
2. بنك بيمو السعودي الفرنسي، تقرير الحوكمة لعام 2024، هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، دمشق، 2024.
3. شحاتة، حسين حسين، الضوابط الشرعية لفروع المعاملات الإسلامية بالبنوك التقليدية، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي، العدد 240، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
4. عزوز، أحمد، دراسة تحليلية لنوافذ الصيرفة الإسلامية بالبنوك التقليدية في بعض الدول العربية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2022، ص 240-254.
5. قمومية، بلعزوز، النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحويل للمصرفية الإسلامية - عرض تجارب دولية -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2019.
6. مصطفى، مصطفى إبراهيم محمد، تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية عن تجربة بعض البنوك السعودية، رسالة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة، قسم الاقتصاد الإسلامي، مكتب القاهرة، جامعة مصر الدولية، القاهرة، 2006.
7. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعايير الشرعية: النص الكامل للمعايير الشرعية المعتمدة حتى صفر 1439هـ، المنامة، مملكة البحرين، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2017.
8. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار المحاسبة المالية رقم (40): التقرير المالي عن النوافذ المالية الإسلامية، المنامة، مملكة البحرين، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2021.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Ayub, M., Understanding Islamic Finance, Chichester, England, John Wiley & Sons, 2007.
- 2- Fitch Ratings, SAMA Regulations Enhancing Saudi Islamic Banks' Transparency and Sharia Governance (Non-Rating Action Commentary), 2024.
- 3- IBS Intelligence, SAMA Boosts Transparency and Sharia Governance in Saudi Islamic Banking, Eyes Global Standards, 2024.
- 4- Islamic Financial Services Board, Core Principles for Islamic Finance Regulation (Banking Segment): IFSB-17, Kuala Lumpur, IFSB, 2015.
- 5- Islamic Financial Services Board, The Core Principles for Islamic Finance Regulation and Assessment Methodology, Kuala Lumpur, IFSB & World Bank, 2018.
- 6- Islamic Financial Services Board, Revised Compilation Guide on Prudential and Structural Islamic Financial Indicators (PSIFIs), Kuala Lumpur, IFSB, 2019.
- 7- Kammer, A., Norat, M., Piñón, M., Prasad, A., Towe, C., Zeidane, Z., & IMF Staff Team, Islamic Finance: Opportunities, Challenges, and Policy Options, IMF Staff Discussion Note No. SDN/15/05, Washington, D.C., International Monetary Fund, 2015.
- 8- Mouawad, S. G. A., The Development of Islamic Finance: Egypt as a Case Study, Journal of Money Laundering Control, Vol.12, No.1, 2009, pp.74–87.
- 9- Solé, J., Introducing Islamic Banks into Conventional Banking Systems, IMF Working Paper WP/07/175, Washington D.C., International Monetary Fund, 2007.

ثالثاً: القوانين والتشريعات:

1. الجمهورية العربية السورية، القانون رقم (28) لعام 2001.
 2. الجمهورية العربية السورية، المرسوم التشريعي رقم (35) لعام 2005.
 3. قرار مجلس النقد والتسليف رقم (74 م ن/ب/4) لعام 2004.
 4. قرار مجلس النقد والتسليف رقم (253 م ن/ب/4) لعام 2007.
 5. قرار مجلس النقد والتسليف رقم (936/م ن/ب/4) لعام 2012.
 6. قرار مجلس النقد والتسليف رقم (68/م ن) لعام 2022.
- 7- Saudi Arabian Monetary Authority, Shariah Governance Framework for Banks Operating in Saudi Arabia, Riyadh, SAMA, 2020.

رابعاً: المواقع والروابط الإلكترونية:

1. البنك الأهلي السعودي، الموقع الرسمي، [/https://www.alahli.com](https://www.alahli.com)
2. بنك مصر، الموقع الرسمي، [/https://www.banquemisr.com](https://www.banquemisr.com)
3. سوق دمشق للأوراق المالية، الموقع الرسمي، [/https://www.dse.sy](https://www.dse.sy)
4. مجلس الشعب السوري، الموقع الرسمي، [/http://www.parliament.gov.sy](http://www.parliament.gov.sy)
5. مصرف سورية المركزي، الموقع الرسمي، [/https://www.cb.gov.sy](https://www.cb.gov.sy)
6. هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية، الموقع الرسمي، [/https://www.scfms.sy](https://www.scfms.sy)
7. Fitch Ratings، الموقع الرسمي، [/https://www.fitchratings.com](https://www.fitchratings.com)
8. IBS Intelligence، الموقع الرسمي، [/https://ibsintelligence.com](https://ibsintelligence.com)