

النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية - دراسة تجربة بنك الأهلي التجاري -

Islamic windows in conventional banks as a entrance to the total transformation to Islamic banking -Study of the experience of El Ahly Bank-

أ. د. بلعزوز بن علي

جامعة الشلف - الجزائر

belazzouz_benali@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/09/ 12

ط. د. قمومية سفيان¹

جامعة الشلف - الجزائر

kamoumia.soufyane@hotmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/11/ 07

Abstract:

The aim of this paper is to highlight the most important stage in the development of traditional banks in their banking and finance operations, namely, the shift from traditional banking (ribo) to Islamic banking in the follow-up of an accredited Shari'ah board. In particular, One of the methods of transformation by adopting the entrance of the opening of Islamic windows through which these banks offer Islamic services and products to develop these windows later with the large volume of transactions according to the social and economic response to become a full Islamic bank and this according to steps and stages must pass to succeed Transformation.

We chose Al Ahli Commercial Bank (one of the largest banks in Saudi Arabia) to study its experience in the overall transformation to offer Shari'a-compliant banking products and services by opening Islamic windows beginning in 1987, about 30 years ago. In the establishment of Islamic windows as a gateway to the eventual transformation into Islamic banking and the final disposal of conventional banking. The study concluded that the experiment was 90% successful, with the end of the transition program at the end of 2019.

Keywords: Islamic windows, El Ahly Commercial Bank, Total transformation, Traditional banking, Islamic banking.

مقدمة:

شهد الربع الأخير من القرن الماضي ظهور نوع جديد من العمل المصرفي وهي المصرفية الإسلامية من خلال إنشاء بنوك إسلامية، مما جعل العديد من البنوك والمؤسسات المالية التقليدية على المستوى الدولي تراجع حساباتها بشأن التعامل مع هذا السوق المصرفي الجديد إما باقتحامه أو التصدي له، فقامت العديد من الدول بتعديل القوانين والتشريعات الخاصة بقطاعها المصرفي بعد ضغوط شديدة من جراء الطلب المتزايد على المصرفية الإسلامية وكذا بعض المؤسسات المالية خاصة في الدول الإسلامية، باستصدار قوانين خاصة تؤطر العمل المصرفي الإسلامي، فجاءت الفرصة للبنوك التقليدية لمنافسة البنوك الإسلامية في تقديم المصرفية الإسلامية وهو ما أدى إلى ظهور ظاهرة تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية من خلال فتح نوافذ إسلامية.

ومن خلال البحث في تجارب تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية على المستوى الدولي وجد أن البنوك تسلك مسلكان للتحول، المسلك الأول هو ما يسمى بالتحول الجزئي، حيث يقوم البنك بفتح نوافذ إسلامية لاقتحام سوق المصرفية الإسلامية دون الرغبة في التحول الكلي فيما بعد والهدف من وراء ذلك تجاري محض، والمسلك الثاني هو ما يسمى بالتحول الكلي حيث تقوم البنوك بافتتاح نافذة أو نوافذ إسلامية كخطوة أولية للتحول فيما بعد تدريجياً وبشكل نهائي إلى المصرفية الإسلامية دافعاً في ذلك شعوي محض.

تعتبر المملكة العربية السعودية من أبرز الدول التي تحولت بنوكها التقليدية إلى المصرفية الإسلامية سواءً تحولاً جزئياً أو بالكامل، والتي بلغ عددها عشرة "10" بنوك تقليدية * منها البنك الأهلي التجاري حيث يعتبر هو السباق في هذه الخطوة، والذي يحتل الصدارة بين البنوك الخليجية، وله تجربة مميزة في تقديم خدمات مصرفية مزدوجة تقليدية وإسلامية.

السؤال الرئيس: وسنحاول من خلال دراستنا التطرق إلى هذه التجربة بتفاصيلها وللتطرق إلى هذه التجربة بتفاصيلها يمكن وضع السؤال الرئيس التالي:

ما مدى نجاح تجربة التحويل الكلي لبنك الأهلي التجاري إلى المصرفية الإسلامية من خلال تبني مدخل النوافذ الإسلامية ؟
ولإحاطة بموضوع البحث أكثر يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم فتح نوافذ إسلامية بالبنوك التقليدية ؟
- ما هي الدوافع والأسباب الكامنة وراء فتح نوافذ إسلامي بالبنوك التقليدية ؟
- ما هي أهم الخطوات والمراحل التي اتبعتها بنك الأهلي التجاري في التحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية من خلال فتح نوافذ إسلامية ؟
- ما هو أداء بنك المشرق قبل وبعد عملية التحويل المصرفي ؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على إشكالية البحث والأسئلة الفرعية يمكن وضع الفرضية التالية:

- أثر زيادة الطلب على المصرفية الإسلامية على البنوك التقليدية مما دفعها لافتتاح نوافذ إسلامية؛
 - دفع الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية لبنك الأهلي للتحويل إلى المصرفية الإسلامية؛
- أهمية الدراسة وأهدافها:** وبالنظر إلى تحوّل العديد من البنوك التقليدية من كثرة الأزمات المالية التي أصابت النظام المالي العالمي بسبب المنظومة البنكية الربوية غير المتزنة في بعض جوانبها من جهة، ونجاح العديد من البنوك الإسلامية على المستوى الدولي من جهة أخرى من الأسباب الرئيسية لتوجه العديد من البنوك الربوية (التقليدية) إلى العمل المصرفي الإسلامي، مما يجعل دراسة تجربة بنك الأهلي التجاري ذا أهمية علمية وعملية لدراساتها واستنباط الصعوبات وكذا استراتيجيات النجاح.

كما أن دراستنا لتجربة بنك الأهلي التجاري من خلال هذا البحث نسعى إلى تحقيق بعض الأهداف منها:

- فهم عملية ممارسة البنوك التقليدية للعمل المصرفي الإسلامي من خلال فتح نوافذ إسلامية؛
 - الخطوات اللازمة لبنك تقليدي والتي يجب أن يسلكها للتحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية؛
 - معرفة مدى نجاح تجربة بنك الأهلي التجاري في التحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية بتبني مدخل النوافذ الإسلامية.
- منهج وحدود الدراسة:** ولقد انتهجنا في بحثنا هذا المنهج الاستنباطي بأدواته الوصف والتحليلي، من خلال وصف الجانب النظري للموضوع من مفاهيم وتعريفات، وكذا تحليل بعض الإحصائيات الخاصة بتجربة بنك الأهلي التجاري.
- وتقتصر الدراسة في حدودها الموضوعية على التحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية (دون التحويل الجزئي) من خلال فتح نوافذ إسلامية، حيث يعالج البحث حالة بنك المشرق الإماراتي كحدود مكانية ضمن الفترة 1987-2018 وهي الحدود الزمنية.

تقسيمات الدراسة: يشتمل البحث على ثلاثة محاور موسومة كما يلي:

المحور الأول: النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحويل إلى المصرفية الإسلامية؛

أولاً: مفهوم النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية؛

ثانياً: مفهوم تحول البنوك التقليدية (الربوية) إلى المصرفية الإسلامية

المحور الثاني: تجربة بنك الأهلي التجاري في فتح نوافذ إسلامية للتحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية؛

أولاً: تقديم بنك الأهلي التجاري؛

ثانياً: مراحل التحويل إلى المصرفية الإسلامية ببنك الأهلي التجاري بفتح نوافذ إسلامية؛

ثالثاً: تقييم تجربة بنك الأهلي التجاري في التحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية من خلال فتح نوافذ إسلامية.

المحور الأول: النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحويل إلى المصرفية الإسلامية

ما يميز النوافذ الإسلامية بشكل عام أنها توجه للبنوك التقليدية لتقديم المنتجات المالية الإسلامية من خلالها، وتتناول من خلال هذه الفقرة الأولى للبحث مفهوم النوافذ الإسلامية وكذا أسباب ودوافع نشأتها بالبنوك التقليدية ومتطلبات ذلك والمراحل المتبعة، وفي النقطة الثانية سنتطرق إلى مفهوم تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية.

أولاً: مفهوم النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية: يتطرق من خلال هذا المفهوم إلى تعريف النوافذ الإسلامية ونشأتها، ثم إلى الأسباب والدوافع التي تؤدي البنوك التقليدية إلى فتح نوافذ إسلامية، ومن التعرض لمتطلبات ذلك فيما يلي:

1. تعريف ونشأة النوافذ الإسلامية: يمكن تقديم تعريف النوافذ الإسلامية وتاريخ نشأتها كما يلي:

1.1. تعريف ونشأة النوافذ الإسلامية: تعرف النافذة الإسلامية حسب مجلس الخدمات المالية الإسلامية على أنها جزء من مؤسسة خدمات مالية تقليدية، بحيث تكون نافذة أو وحدة متخصصة تابعة لتلك المؤسسة توفر خدمات إدارة الأموال (حسابات الاستثمار) وخدمات التمويل والاستثمار التي تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية¹.

ويقصد بالنوافذ الإسلامية بشكل عام قيام البنك التقليدي بتخصيص جزء أو حيز داخله أو في أحد الفروع التابعة له لكي يقدم من خلالها خدمات ومنتجات مصرفية إسلامية إلى جانب ما يقدمه من المنتجات والخدمات التقليدية.

2.1. نشأة النوافذ الإسلامية: إن فكرة إنشاء نوافذ إسلامية تابعة للمصارف الربوية تعود إلى بداية ظهور المصارف الإسلامية، فعندما بدأت فكرة إنشاء هذه الأخيرة تنتقل من الجانب النظري إلى الواقع العملي في مطلع السبعينات قامت بعض المصارف الربوية بالتصدي لهذه المصارف ومحاولة التشكيك في مصداقية العمل فيها والأساليب الاستثمارية التي تطبقها، وعندما باءت تلك المحاولات بالفشل تقدمت بعض المصارف الربوية باقتراح فتح فروع تابعة لها تقدم الخدمات المصرفية الإسلامية²، إلا أن هذا الاقتراح لم يصل إلى حيز التطبيق إلا عندما أدركت المصارف الربوية مدى الإقبال على المصارف الإسلامية وحجم الطلب المتنامي لمختلف شرائح المجتمع على الخدمات المصرفية الإسلامية فسارعت إلى ممارسة العمل المصرفي الإسلامي بتقديم خدمات ومنتجات إسلامية ولو بسيطة كخطوة أولى من خلال فتح نوافذ إسلامية، وكان مصرف مصر أول من فتح نوافذ إسلامية تابعة له سنة 1980 قدم من خلاله خدمات مصرفية إسلامية أطلق عليه "فرع حسين للمعاملات الإسلامية"³.

ثم توالى بعد ذلك في التأسيس والظهور الكثير من الصناديق والنوافذ الإسلامية في العديد من البنوك التقليدية العربية وغير العربية لتقديم الخدمات المالية المصرفية والاستثمارية الإسلامية مثل البنك الهولندي "ABN.AMRO" والبنك الفرنسي "Paribas"، ثم البنك السويسري "limited bank of switzerland" الذي قام بعد ذلك بتأسيس بنك إسلامي مستقل تابع له في البحرين "Noriba".

ويتوقع تسارع البنوك الأجنبية في افتتاح نوافذ إسلامية، خاصة بعد اتفاقية منظمة التجارة العالمية والعملة الاقتصادية، ولقد وصلت النوافذ في بعض التقارير إلى أكثر من 300 نافذة في عام 2004.⁴

2. دوافع وأسباب فتح نوافذ إسلامية بالبنوك التقليدية: تتعدد وتنوع الدوافع والأسباب من وراء فتح النوافذ الإسلامية في البنوك

التقليدية من بنك لآخر ومن دولة لأخرى، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للأهداف والأسباب الكامنة وراء الإقبال على فتح نوافذ إسلامية بالبنوك التقليدية بصفة عامة.

1.2. **الدوافع والأسباب الاقتصادية:** إذا كان الدافع وراء إنشاء البنوك الإسلامية التخلص من الربا وإقامة نظام اقتصادي إسلامي فإن الدافع لفتح النوافذ الإسلامية، لا يعدو أكثر من انتهاز فرصة دخول سوق جديد وأرباح محتملة فيرى بعض الباحثين أن الدافع الحقيقي وراء إنشاء هذه النوافذ الإسلامية هو الربح فقط⁵ بغض النظر عن البعد الشرعي أو البحث عن الاستثمار الحلال، لكن هناك من يرى خلاف ذلك، ولعل أهم الدوافع الاقتصادية لإنشاء النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية هي كما يلي:

- توسيع قاعدة المشاركة في الاقتصاد بالنسبة للبنك؛⁶
- تلبية احتياجات العملاء من المنتجات المصرفية، وأساليب الاستثمار الإسلامية خاصة في الدول العربية؛⁷
- انخفاض معدل المخاطر وتحقيق أرباح إضافية من عوائد عمليات التمويل؛⁸
- الأزمات المالية التي تصيب النظام الربوي وعلى رأسها الأزمة المالية لسنة 2008؛
- التحول نحو المصرفية الإسلامية بتبني أسلوب التدرج في التحول؛
- نجاح تجربة النوافذ الإسلامية في بنوك عربية وأخرى عالمية؛⁹
- رغبة البنوك التقليدية تعظيم الربح وجذب المزيد من رؤوس الأموال لزيادة حصتها من سوق رأس المال؛
- المحافظة على عملاء البنوك التقليدية من النزوح إلى البنوك الإسلامية؛
- حب المنافسة والتقليد وعدم الرضا بغياب اسم البنك عن هذا الميدان الجديد؛¹⁰
- سهولة سيطرة البنك الرئيسي على النوافذ الإسلامية مقارنة ببنك مستقل، هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات القانونية لإنشاء نافذة مقارنة بإنشاء بنك جديد.

2.2. **الدوافع والأسباب الدينية:** إن الدوافع الاقتصادية السابقة والتي تعتبر إضافية (فرعية) بالنسبة لبعض البنوك وتعتبر من جهة أخرى أساسية لبعض البنوك الأخرى مقارنة بالدوافع التي تركزت بشكل أساسي في الجانب المادي وروح المنافسة، فلا يجب عدم التقليل من شأن الجانب العقائدي، وهذا إذا ما علمنا أن البنوك الإسلامية أو التي تمارس المعاملات الإسلامية تستمد أساسها العقائدي من الشريعة الإسلامية وهو ما يعني أن لها إيديولوجية تختلف عن البنوك التقليدية والتي تركز على مبدأ الاستخلاف بأن المال هو لله سبحانه وتعالى وللإنسان بالوكالة، ويعتبر العمل بأحكام الشريعة جزءاً من الإيمان بذلك، مما يجب تحقيقه.

كما تعتبر قضية الفوائد والتعامل بالربا مما يمنعه الشرع الحكيم وهو ما شكل دافع أساسي للعديد من البنوك للبدء في التخلص من الربا وجميع الأعمال المحظورة شرعاً، ويدخل ضمن الدافع الديني عدة اعتبارات شرعية يمكن اعتبارها الدوافع والأسباب وراء فتح نوافذ إسلامية بالبنوك التقليدية ومن أهمها ما يلي¹¹:

- الإيمان بجرمة الربا حرمة قطعية يستوي في ذلك قليله وكثيره، بجميع صوره وأشكاله؛**
- التسليم بأن نظام الفوائد البنكية إنما هو نظام ربوي فاسد شرعاً بلا ريب؛**
- التخلص من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عن التعامل بالربا والاستمرار فيه ؛
- اعتقاد وجود تطبيق شرع الله في المعاملات المالية كما في سائر مجالات الحياة وجوباً لا مناص منه.

3. متطلبات فتح نوافذ إسلامية بالبنوك التقليدية: تقتضي فتح نافذة للمعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية تحقيق العديد من المتطلبات، إلا أننا نقتصر على أهمها، وهي كما يلي¹²:

1.3. متطلبات قانونية: تتمثل في الإجراءات التشريعية التي ينبغي الالتزام بها وهي:

- صدور قرار الترخيص عن الجمعية العمومية للبنك التقليدي يتضمن الموافقة على فتح نافذة إسلامية ومن ثم مناقشة التعديلات الأساسية عي عقد التأسيس؛

- الحصول على موافقة البنك المركزي بعد وضع شروط ينبغي الالتزام بها؛

- تكليف إدارة الشؤون القانونية بدراسة الجوانب القانونية لعملية التحويل، الآثار القانونية المترتبة والعقوبات القانونية المحتملة؛

2.3. متطلبات شرعية: تتمثل أهم المتطلبات الشرعية فيما يلي:

- تعيين هيئة فتوى ورقابة شرعية متخصصة تشرف على تنفيذ فتح النافذة الإسلامية؛

- تعيين مدققين شرعيين داخليين للتأكد من تطبيق أهداف الرقابة الشرعية الداخلية؛

- إلغاء المعاملات المخالفة للشرعية في جميع صورها وأشكالها؛

- الفصل بين الموارد المالية المشروعة، وغير مشروعة.

3.3. متطلبات إدارية: يتم الأخذ بالإجراءات الإدارية لفتح النافذة الإسلامية بعد تحقق المتطلبات القانونية والشرعية، وللشروع في ذلك يجب توفر المتطلبات الإدارية التالية:

- تعديل عقد الصرف ونظامه الأساسي ليكون مشروعاً؛

- تعيين لجنة لإدارة عملية فتح النوافذ والتحويل؛

- التهيئة المبدئية لكل العاملين بطبيعة العمل المصرفي الإسلامي؛

- تأهيل العاملين بتصميم برامج تدريبية متخصصة في العقود الشرعية، وصيغ التمويل الإسلامي، ومعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

ثانياً: مفهوم تحول البنوك التقليدية (الربوية) إلى المصرفية الإسلامية: نتطرق في مفهوم تحول البنك التقليدي إلى إسلامي إلى تعريف التحول، ودوافع وأشكال ذلك كما يلي:

1. تعريف تحول البنك التقليدي إلى المصرفية الإسلامية: إن للتحول المصرفي معانٍ عدة، وبما أن موضوع بحثنا هو تحول المصارف التقليدية إلى إسلامية فإن المقصود بالتحول "هو انتقال البنوك التقليدية من التعامل المحظور شرعاً إلى التعامل المباح الموافق لأحكام الشريعة الإسلامية"¹³ بحيث يتم إحلال العمل المصرفي المطابق لأحكام الشريعة الإسلامية محل العمل المصرفي المخالف لها سواء كلية أو لجزء منها، وقد هذا التحول يختلف من بنك إلى آخر لاختلاف الدوافع الكامنة وراء التحول واختلاف مصدره، وهذا يستدعي التعرف على الدوافع الكامنة وراء هذا التحول وكذا أنواعه.

2. دوافع تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية: من المعلوم أن التغيير أو الانتقال من وضع إلى آخر لابد وأن يكون له أسباب، وعليه نحاول التعرف على أهم الدوافع التي تؤدي بينك تقليدي التحول للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية فيما يلي¹⁴:

- السعي نحو تعظيم الأرباح: وهذا الهدف ينطلق من الهدف الأساسي الذي تهدف المصارف التقليدية للوصول إليه وهو تحقيق الأرباح، وحيث أن العمل المصرفي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية يمثل مصدراً خصباً لتحقيق الأرباح، فإنه من الطبيعي أن تلجأ المصارف التقليدية إلى الاستفادة قدر الإمكان من هذا المصدر الخصب.

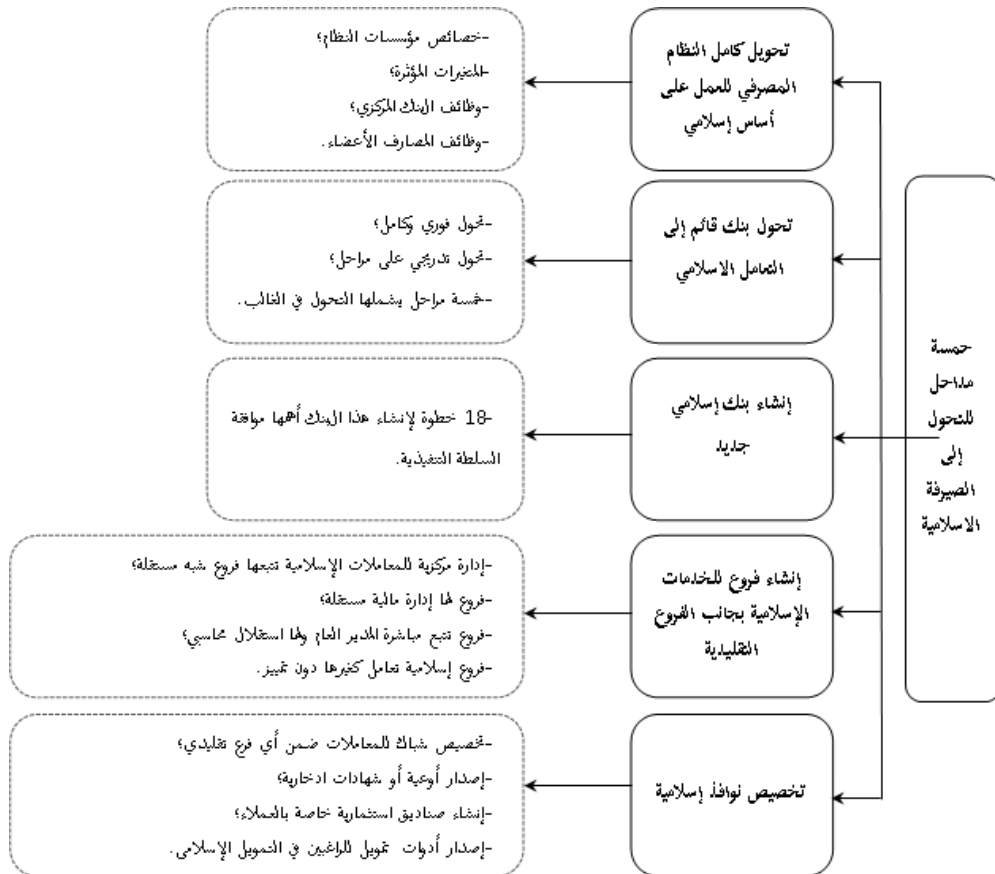
- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية: وهذا يعني أن الوازع الديني والاستجابة لأمر الله تعالى بتطبيق شرعه والالتزام بأوامره ونواهيه، هو الدافع الرئيسي وراء تحول البنك التقليدي إلى إسلامي.

وقد أثبتت دراسة ميدانية أجريت على أصحاب القرار في مجموعة من البنوك الإسلامية بتوزيع استبيانات لمحاولة التعرف على أهم دوافع التحول فكانت تلك النتائج تفضي إلى أن 62 % من المصارف تحولت للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية كان الدافع الأساسي لها الوازع الديني.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك العديد من الدوافع للتحول سواء الاقتصادية منها أو الشرعية أو القانونية، إلا أننا اقتصرنا على هذين الدافعين أحدهما اقتصادي والآخر شرعي والمقام لا يتسع لذكرها كلها باعتبار أن بقية الدوافع هي محتوى في هذين الدافعين الرئيسيين.

3. **مداخل تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية:** إن تعدد دوافع التحول يؤدي إلى تعدد أشكال التحول، كما أن تحديد الأسلوب المتبع في تنفيذ التحول يتأثر بدافع وشكل التحول، فعلى افتراض أن دافع التحول كان التخلص من الربا فإن الشكل المناسب هو التحول الكلي، أما إذا كان الدافع اقتصادي كتعظيم الأرباح فإن إنشاء نوافذ إسلامية قد يعد شكلاً ملائماً لتحقيق دافع التحول، وفي الشكل الموالي يمكن تلخيص أهم أشكال التحول المصري.

الشكل رقم 01: مداخل تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية



المصدر: الغريب ناصر، "أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل"، اتحاد المصارف العربية، الطبعة الثانية، بيروت - لبنان، 2004، ص: 335.

4. **مراحل التحول للمصرفية الإسلامية من خلال فتح نوافذ إسلامية:** تقتضي عملية إعادة هيكلة أعمال البنوك التقليدية التدرج في التحول إلى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية على ثلاثة مراحل سواء كان التحول جزئي أو كلي وفق خطة عمل زمنية نوضحها كما يلي:

1.4. **المرحلة التمهيدية "الإعداد والتحضير":** لنجاح عملية التحويل إلى المصرفية الإسلامية يتطلب بداية تهيئة الظروف القانونية والنظامية والوظيفية، وكذا قرار صارم من أعلى سلطة ذات مرجعية في المؤسسة المالية الراغبة في التحويل فمثل هذا القرار الاستراتيجي من شأنه أن يحقق للبنك عدة مزايا،¹⁵ وتقوم هذه المرحلة على تحليل وتقييم الوضع القائم بجمع البيانات عن البنك من خلال المقابلات والزيارات الميدانية، إضافة إلى التقارير التي يتم طلبها للخروج بتصوير مبدئي عن عدد العمليات المصرفية والعملاء، ومن ثم جمع تلك المعلومات للاستفادة منها في تقسيم حجم الأنشطة والمهام الواجب تنفيذها ووضعها في خطة زمنية تسمى "خطة التحويل" تتضمن مواعيد بداية ونهاية التحويل، وكذا المسؤولين عن تنفيذ المهام والاعتمادات المالية لإنجاح الخطة، كما تقوم الخطة الاستراتيجية أساساً على الدعوة بالحكمة والموعظة في أوساط عملاء البنوك التقليدية بحزمة الربا وتطبيقها مع الفائدة من خلال إقامة الندوات الإسلامية المفتوحة ودعوة المصرفيين التقليديين لحضورها بهدف إثارة الدافع على التغيير.¹⁶

2.4. **المرحلة الوسطى "التطبيق والتنفيذ":** وتتضمن هذه المرحلة تكثيف الدعوة لتنفيذ الأنشطة والمهام الواردة في الخطة بإعلان توجه البنك للعمل الإسلامي وتعديل النظام الأساسي له على ضوء "خطة التحويل"، والذي يتطلب ما يلي¹⁷:

- تطوير المنتجات المصرفية القائمة لتوافق أحكام الشريعة الإسلامية وابتكار منتجات جديدة بديلة عن الربوية؛
- جذب البنوك التقليدية لتمويل مشروعات إسلامية على أساس المشاركة في الربح والخسارة؛
- تكثيف دورات تدريب للعاملين على فنون وآليات العمل المصرفي الإسلامي؛
- إيجاد نظام محاسبي وإلكتروني جديد يتعلق بالودائع وطرق معالجتها، والقروض وحساب الأرباح أو الخسائر وبنود الميزانية المختلفة؛
- تعيين هيئة للرقابة الشرعية لمتابعة أعمال البنك وفق خطة التحويل؛
- التدرج في تطبيق التحويل وهو ما يتيح للقائمين الوقت اللازم لتدريب العاملين وتجهيزهم للتحويل الكلي فيما بعد.

3.4. **المرحلة النهائية "المتابعة والتقييم":** بعد تطبيق استراتيجية التحويل إلى الصيرفة الإسلامية يتطلب الأمر المتابعة والتقييم للتأكد المستمر من تنفيذ المهام والأنشطة وفقاً للخطة الموضوعة من قبل فريق التحويل بحيث تشتمل على مراجعة التقارير الواردة من الجهات المختلفة للبنك وتقييمها، ومستويات الإنجاز التي تم تحقيقها حسب خطة التحويل المحددة في بداية المرحلة. وفي هذا السياق أي مراحل التحويل المصرفي تسعى "مجموعة التواصل لخدمة التحويل للصيرفة الإسلامية" إلى تقديم المساعدة للمؤسسات المصرفية الراغبة في التحويل بشكل كلي أو جزئي إلى الصيرفة الإسلامية بتحليل وإعادة هيكلة البنوك التقليدية لمطابقة مواصفات البنك الإسلامي بالشكل الأمثل وفق أفضل الممارسات من حيث النظم المالية والمحاسبية، أنظمة الخزينة والمضاربة وغيرها، وتقديم الاستشارات الإدارية من طرف فريق عمل في مجموعة التواصل وفريق عمل البنك من خلال ثلاثة مراحل رئيسية هي¹⁸:

- مرحلة تحليل وتقييم الوضع القائم؛
- مرحلة تطبيق إجراءات خطة التحويل؛
- مرحلة المتابعة والتقييم بعد التحويل.

المحور الثاني: تجربة بنك الأهلي التجاري في فتح نوافذ إسلامية للتحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية

يعتبر بنك الأهلي التجاري أحد البنوك التقليدية العاملة في المملكة العربية السعودية التي قررت تحويل جميع معاملاتها المصرفية التقليدية إلى معاملات تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية وذلك من خلال انتهاج أسلوب التحويل الكلي وتبني مدخل النوافذ الإسلامية.

أولاً: تقديم بنك الأهلي التجاري: يعد بنك الأهلي التجاري أول بنك سعودي نشأة، حيث تأسس وبدأ نشاطه بتاريخ 26 ديسمبر 1953، ويمارس البنك نشاطه كبنك تجاري منذ تاريخ تأسيسه من خلال مركزه الرئيسي بمدينة جدة وفروعه المنتشرة بكل مدن المملكة ومنطقة الخليج والعالم ككل، وحالياً يحتل البنك مكانة ريادية بين المؤسسات المالية مع تجاوز قاعدة عملائه خمسة "5" مليون عميل،¹⁹ وفي سنة 1999 دخلت الحكومة السعودية ممثلة في صندوق الاستثمارات العامة مساهمة بأغلبية ملكية البنك، ويعتبر أول بنك في العالم يتحول من المصرفية التقليدية إلى المصرفية الإسلامية كلياً، وفيما يلي جدول يوضح بيانات عامة عن البنك:

الجدول رقم: 01: بيانات عامة عن بنك الأهلي التجاري.

الاسم الكامل	البنك الأهلي التجاري
الدولة	المملكة العربية السعودية
المقر الرئيسي	مدينة جدة
سنة التأسيس	26 سبتمبر 1953
إجمالي عدد الفروع	400 فرع (2017)
عدد الفروع الإسلامية	374 فرع (2016)
رأس مال المصرح به	20000 مليون ريال سعودي
أصول البنك	118 مليار دولار (نخاية 2016)
عدد الموظفين	8035 موظف ✓ نسبة السعودة 95.03% (2017)
عدد العملاء	5,4 مليون عميل (2017)
القيمة الاسمية للسهم	10 ريال سعودي
عدد الأسهم المصدرة	20000000000 سهم

المصدر: بنك الأهلي التجاري، التقرير السنوي لسنة 2016 و 2017.

وتتمثل أهداف البنك عموماً في تقديم كافة الخدمات المصرفية التقليدية كما يقدم منتجات التمويل الإسلامي، والهدف الرئيسي حالياً التحول إلى المصرفية الإسلامية كلياً باتباع مبدأ التدرج في التطبيق والتحويل منذ أكثر من 25 سنة ولم يتحقق لها ذلك حتى الآن، لكن لم يتبقى الشيء الكثير^{***}، ولقد حقق البنك الكثير من الجوائز والأوسمة خلال السنوات الأخيرة نقتصر على ذكر بعضها باختصار شديد كما يلي²⁰:

- سنة 2014: تحصل على:

- ✓ أفضل 100 بنك على المستوى العالمي؛
- ✓ أفضل بنك في الشرق الأوسط ضمن جوائز بانكر ميدل ايست؛
- ✓ أفضل بنك إسلامي بالمملكة العربية السعودية، ضمن جوائز ذا بنكر.

- سنة 2015: تحصل على:

- ✓ جائزة أفضل بنك إسلامي بالمملكة العربية السعودية، من مجلة "أخبار التمويل الإسلامي"؛

- ✓ أفضل بنك في القدرات المصرفية التجارية من مجلة يورو موني المصرفية الخاصة وإدارة الثروات؛
- ✓ أفضل بنك لخدمات التمويل الإسلامي للمشاريع بالمملكة العربية السعودية - ضمن جوائز المؤسسات المالية الإسلامية من مجلة جلوبال فاينانس.

- سنة 2016: تحصل على:

- ✓ البنك رقم 78 على مستوى العالم (من قائمة 100 بنك) - ضمن جوائز مجلة ذا بانكر؛
- ✓ ثاني أقوى ميزانية عمومية في الشرق الأوسط - ضمن جوائز ذا آسيا بانكر؛
- ✓ أفضل بنك في المملكة العربية السعودية - جوائز يورو موني للتميز.

- سنة 2017: تحصل على:

- ✓ أفضل بنك في البطاقات الإسلامية - جوائز ذا بانكر ميدل آيست.
- ✓ أفضل بنك في التحويل - ذا بانكر ميدل آيست.
- ✓ جائزة أول بنك يطبق خدمة "ماستر باس" للتسوق الإلكتروني في السعودية - ماستر كارد.

ثانياً: مراحل التحويل إلى المصرفية الإسلامية بينك الأهلي التجاري بفتح نوافذ إسلامية: ترجع فكرة تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية في بنك الأهلي التجاري إلى بداية الثمانينات، إيماناً من أصحاب البنك بمشروعيتها وتحقيقاً لرغبات القطاع العريض من عملاء البنك للتوجه نحو العمل المصرفي الإسلامي، هذا وقد اعتمد البنك منهج التدرج في التحويل نحو المصرفية الإسلامية، وعموماً يمكن تلخيص تجربة البنك في التحويل إلى المصرفية الإسلامية في المراحل التالية:

1. مرحلة فتح نافذة إسلامية "مرحلة إدخال وتأصيل الخدمة": تبنت إدارة البنك مبدأ "التدرج" في تطبيق العمل المصرفي الإسلامي تفادياً لأي صعوبات قد تظهر في سياق التحويل، كما اعتمد البنك في ذلك إشراف هيئة رقابة شرعية، بالإضافة إلى وضع خطة استراتيجية دقيقة يهتدي بها العاملون في البنك وفروعها.²¹

ولقد قام بنك الأهلي بعمل دراسة لتقدم منتجات مصرفية إسلامية في مجال جذب وتشغيل الأموال، ولم تلق هذه الدراسة صدى عند التطبيق وكان هذا في بداية الثمانينات، ولقد قام البنك مرة أخرى في منتصف الثمانينات بمحاولات مبكرة لإدخال العمل المصرفي الإسلامي ضمن أنشطة البنك، وتم الاستعانة بخبير أجنبي وممارس عربي لهذا الغرض، وقد تم تصميم عدد من نماذج وأدلة العمل، ولم تلق المجهودات المقدمة القناعة من الإدارة العامة ولم تدخل حيز التطبيق.²²

وفي ذلك الوقت أيضاً طرحت أيضاً فكرة البدء بفرع واحد يقدم المعاملات الإسلامية وتشارك في رأس ماله كل البنوك في المملكة العربية السعودية على أن يكون معمل تجارب ومركز للعمل المصرفي الإسلامي لكل البنوك في المملكة العربية السعودية، إلا أن الفكرة لم تلق قبولاً من بعض البنوك الأخرى، وماتت الفكرة كسابقتها، ومنذ ذلك الحين أخذ البنك على عاتقه مهمة البدء في إدخال العمل المصرفي الإسلامي كجزء من استراتيجية العمل فيه.²³

وفي سنة 1987 تم إنشاء أول نافذة إسلامية بينك الأهلي تقدم من خلالها المنتجات الإسلامية في شكل صندوق استثماري متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وسمي "بصندوق المتاجرة العالمية في السلع" ويقوم على المتاجرة بالسلع بصيغة المراجعة في الصفقات الدولية قصيرة الأجل، وذات النوعية الممتازة ما عدا الذهب والفضة والعملات.²⁴

2. مرحلة فتح فروع إسلامية "1990-2004" التوسع في العمل المصرفي الإسلامي: بعد فتح أول نافذة إسلامية سنة 1987 تقتصر على تجارة السلع وفق صيغ المراجعة، كانت البداية محتشمة، والثقة لا تزال تبعث في العملاء الشك نتيجة عدم وضوح الصورة

لهم كيف تعمل هذه النافذة وما هي مواردها، فقام البنك بتوسعة النافذة الإسلامية وإنشاء أول فرع إسلامي تابع له وهو فرع "شارع حائل بجدة"، بقرض شخص من المدير العام للبنك آنذاك،²⁵ وقد أدى النجاح الذي حققه الفرع قناعة لدى إدارة البنك بضرورة إنشاء إدارة مستقلة يسند إليها تنمية وتطوير العمل المصرفي الإسلامي.

- في سنة 1992: تم إنشاء إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية لتشرف بدورها على إنشاء وتحويل الفروع إلى العمل المصرفي الإسلامي، وأسند إليها تحويل 26 فرع كمرحلة أولى، وتم منحها الاستقلال المالي والإداري عن بقية إدارات وفروع البنك.²⁶

- في سنة 1993 - 1996: قامت إدارة البنك بدراسة السوق أكثر فأكثر للتعرف على احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية الإسلامية، وكذا حجم ونوعية المنافسين في السوق، ومن تلك الدراسات، دراسة لسنة 1995 الموجهة لشرائح مختلفة من الأفراد كعينة عشوائية في المملكة للتعرف على مدى الوعي بالمصرفية الإسلامية، فكانت نتائج الدراسة كما يلي²⁷:

✓ نسبة 90 % لهم الوعي بوجود البنوك الإسلامية؛

✓ وتم تصنيف الأفراد الراغبين في العمل المصرفي الإسلامي إلى 05 شرائح حسب الجدول التالي:

جدول رقم 02: شرائح الأفراد الراغبين في العمل المصرفي الإسلامي.

الشرائح	درجة الرغبة في التحويل	النسبة
الراغبون في التحويل	- يرغبون في التعامل والتحويل الكلي إلى البنوك الإسلامية حالياً.	19%
الباحثون عن الفرص	- يرغبون في التعامل مع البنوك الإسلامية مع إبقاء تعاملهم مع البنوك التقليدية.	17%
المراقبون للموقف	- يرغبون في التعامل بعد مقارنة الخدمات والمنتجات الإسلامية مع البنوك التقليدية.	26%
الملتزمون بالتطبيق الشرعي	- يرغبون في التعامل بعد اكتساب الثقة من النواحي الشرعية.	31%
غير المبالين	- لا يرغبون في التعامل مطلقاً.	7%

المصدر: سعيد بن سعد المرطان، "ضوابط تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية في البنوك التقليدية - تجربة بنك الأهلي التجاري السعودي"، منتدى الاقتصاد الإسلامي، الكتاب الأول، ماي 1999، ص: 20.

بناءً على الشرائح المشار إليها تم تقسيم السوق إلى أربع "04" قطاعات، كل قطاع يقابله شريحة أو أكثر كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 03: تصنيف السوق حسب شرائح الأفراد الراغبين في العمل المصرفي الإسلامي.

السوق	الشرائح	النسبة
السوق المباشر	- المتحولون والباحثون عن الفرص.	36 %
السوق غير النشط	- المراقبون.	26 %
السوق الحساس	- الملتزمون بالتطبيق الشرعي.	31 %
السوق غير متجاوب	- غير المبالين بالتعامل المصرفي.	7 %

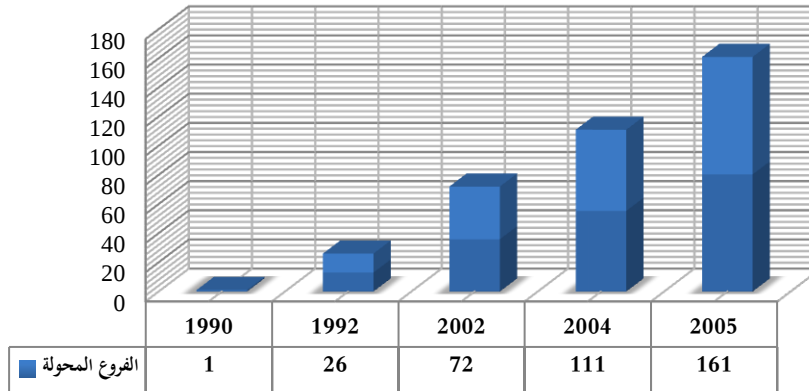
المصدر: سعيد بن سعد المرطان، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

وبناءً على نتائج تلك الدراسة السابقة ودراسة أخرى **** أجريت سنة 1996 قامت إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية بإدخال الخدمات الإسلامية ببنك الأهلي بتوفير المتطلبات التالية:

- ♦ تدريب القيادات الإدارية، ومدراء الفروع، والموظفين، والصرافون حسب سلم الأولوية على العمل المصرفي الإسلامي.²⁸
- ♦ الاختيار الدقيق للفروع التي سيتم تحويلها وفق خطة مدروسة تقوم على²⁹:

- ✓ ضمان تغطية جميع مناطق المملكة نشرّاً وتعريفاً للعمل المصرفي الإسلامي؛
- ✓ سهولة تحويل العمليات المرتبطة بالفرع سواءً عمليات الودائع، أو التمويل؛
- ✓ سهولة معالجة الآثار المترتبة عن التحويل من النواحي الإدارية، والفنية، والتسويقية؛
- ✓ الموازنة بين إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية وفروعها؛
- ✓ تطوير بدائل إسلامية للمنتجات المصرفية التقليدية؛
- ✓ تطوير النظم والسياسات للأزمة لتتوافق والعمل المصرفي الإسلامي؛
- ✓ إعداد ندوات للعملاء لتوعيتهم بمنهج وأدوات وممارسات المصرفية الإسلامية بحضور أعضاء هيئة الرقابة الشرعية للإجابة..
- في سنة 1996: تم تعيين هيئة للرقابة الشرعية تظم ثلاثة علماء من فقهاء الشريعة والاقتصاد الإسلامي.
- في سنة 1997: مع نجاح الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة في بنك الأهلي والتزام الإدارة بالأحكام الشرعية المختلفة تم تشكيل "لجنة العمل المصرفي الإسلامي" لوضع الخطط الاستراتيجية للتحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية.³⁰
- في سنة 1999: تم تعيين مراقب شرعي ليشرف على أداء إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية وعلى الفروع المحولة للتأكد من التزامها بقرارات الهيئة الشرعية، وتم تكوين وحدة للرقابة الشرعية والتدقيق الشرعي تعمل تحت إشراف المراقب الشرعي.³¹
- نهاية سنة 2002: وصل عدد الفروع المحولة إلى 72 فرعاً وذلك بتحويل كل فروع مناطق القصيم ومكة المكرمة والمدينة المنورة للعمل المصرفي الإسلامي، كما تم السماح للفروع التقليدية بتقديم المنتجات المصرفية الإسلامية من خلال نوافذ إسلامية، بعد الحصول على الموافقة من الهيئة الشرعية.
- نهاية 2004: وصل عدد الفروع المحولة إلى المصرفية الإسلامية 111 فرعاً من عدد الفروع الإجمالية التي وصلت إلى 248 فرعاً، والشكل الموالي يوضح تطور الفروع التقليدية بالبنك إلى فروع إسلامية.

الشكل رقم 02: تطور تحول الفروع التقليدية إلى فروع إسلامية ببنك الأهلي للفترة 1990-2005



المصدر: من إعداد الطالب، اعتماداً على:

- التقارير السنوية للبنك الأهلي التجاري 1990-2016؛
- سعيد بن سعد المرطان، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 18-23.

3. مرحلة التحويل الكلي للمصرفية الإسلامية "2005-2019": يمكن تلخيص هذه المرحلة في النقاط التالية:

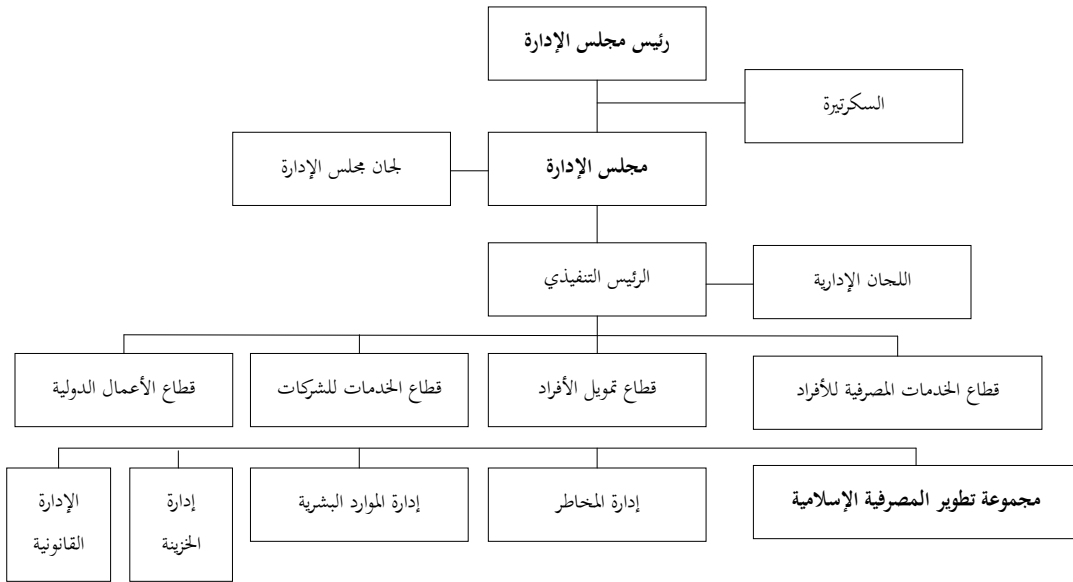
نهاية سنة 2005: اتخذ البنك الأهلي التجاري قراراً بأن يكون آخر موعد للتخلي عن الخدمات التقليدية لتصبح مطابقة كلياً لقواعد الشريعة الإسلامية، وتم دمج إدارة المصرفية الإسلامية مع إدارة تمويل الأفراد (تقليدية)، وبلغ عدد الفروع المحولة 161 فرعاً بنسبة 65 % من إجمالي فروع البنك.³²

سنة 2006: أعلن بنك الأهلي التجاري عن استكمال تحويل جميع فروع العمل المصرفي الإسلامي.

سنة 2007: أنشأ البنك "مجموعة تطوير العمل المصرفي الإسلامي" للتأكد من الالتزام بالضوابط الشرعية الصادرة عن الهيئة الشرعية، وتطوير المنتجات المصرفية الإسلامية، وإعداد البحوث والدراسات وإقامة المؤتمرات والندوات التي تخدم الهدف الأساسي للبنك.³³

سنة 2009: أعلنت دائرة البنك التحويل التام إلى العمل المصرفي الإسلامي في جميع فروعها ويأخذ الهيكل التنظيمي لفرع المعاملات الإسلامية في بنك الأهلي التجاري الشكل التالي:

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لفرع المعاملات الإسلامية ببنك الأهلي التجاري.



المصدر: بنك الأهلي التجاري، "تقرير الاستدامة لعام 2011"، السعودية، ص: 51.

يُظهر الشكل أعلاه موقع "مجموعة تطوير العمل المصرفي الإسلامي" IBDG في بنك الأهلي التجاري التي تتولى إدارة العلاقة بين الهيئة الشرعية ووحدات الأعمال في البنك والشركات الفرعية التابعة له من خلال إدارتين هما: إدارة الالتزام بالشريعة الإسلامية، وإدارة تطوير المنتجات الإسلامية.³⁴

- سنة 2011: اعتبر بنك الأهلي التجاري أفضل بنك إسلامي أين فاز بجائزة التميز نتيجة تحويل كافة عمليات فروع البنك للعمل وفق الضوابط الشرعية الإسلامية.

وباعتبار أن البنك الأهلي التجاري يقوم بالتوسع كل عام على غرار ما قام به البنك سنة 2008 حيث قام بالاستحواذ على 60 % من أصول البنك التركي "Türkiye Finans Katılım Bankası" الرائد في مجال التمويل الإسلامي، وبنوك تجارية أخرى، فإنه يعمل في كل مرة على تحديد خطته لتحويل جميع أعماله سواءً على مستوى الفروع أو الشركات أو الأجهزة التابعة له، حيث تم تحويل الفروع التقليدية إلى المصرفية الإسلامية بنسبة 100 % ويبقى بعض الشركات والأجهزة التابعة للبنك، لكن يعمل البنك وبالأخص المجموعة الشرعية على

مستواها بمتابعة التدرج في التطبيق وتحويل كل البنك وملحقاته إلى المصرفية الإسلامية، ويعمل البنك على نشر تقرير كل سنة عن التقدم في برنامج التحويل الكلي كما جاء في التقرير السنوي لسنة 2014، 2015 و2016، وجاء في التقرير السنوي لبنك الأهلي التجاري سنة 2015 و2016 عنوان "برنامج التحويل للمصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية" تضمن باختصار ما يلي³⁵:

- عقد المجموعة الشرعية مع الهيئة 13 اجتماعاً خلال سنة 2014 لمناقشة مختلف الاستفسارات المقدمة من مختلف الأقسام والشركات الشقيقة، وقد أثمرت هذه الاجتماعات عن دعم وتطوير وتحسين 10 منتجات جديدة ومراجعة واعتماد 30 عقداً ومستنداً تنفيذياً جديداً؛
- طرح أسهم للاكتتاب في البنك بتاريخ 2014/10/16، وقررت الهيئة الشرعية جواز الاكتتاب فيه نظراً لبرنامج التحويل التدريجي إلى المصرفية الإسلامية؛

- تم في سنة 2014 أيضاً إعداد خطة استراتيجية لأربع سنوات قادمة تتضمن تحول كل أعمال البنك بما فيه الشركات التابعة له تدريجياً إلى المصرفية الإسلامية (جاء في التقرير السنوي لسنة 2015)؛

- جاء في التقرير السنوي لسنة 2016 أن فروع بنك الأهلي تعمل بصيغة العمل المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بصورة كاملة منذ عام 2007.

- ينتهي البرنامج الذي وضعه بنك الأهلي التجاري للتحويل الكلي وإعلان ذلك مع نهاية سنة 2019 وبما يتم انتهاء جميع التسويات والالتزامات التقليدية التي على البنك منه واتجاهه.

ثالثاً: تقييم تجربة بنك الأهلي التجاري في التحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية من خلال فتح نوافذ إسلامية: لقد قطع بنك الأهلي شوطاً كبيراً من برنامج تحوله إلى المصرفية الإسلامية كلياً مع نهاية سنة 2019 كما هو مخطط له، ولعل فترة التحويل إلى حد الآن منذ أول إعلان عن ذلك سنة 1987 كفيلة بتقييمها ومعرفة الصعوبات والمعوقات كما نعرف الايجابيات والنجاحات التي حققها البنك في تجربته، ويمكن تقييم تجربة البنك في النقاط التالية.

1. الأداء العام للتجربة: والمقصود به المتطلبات والعوامل التي وفرتها إدارة البنك لنجاح عملية التحويل من خلال فتح نوافذ إسلامية على غرار:

1.1. التدرج في التحويل: وهو من أحسن مداخل التحويل حيث استند البنك إلى فتح نوافذ للمعاملات الإسلامية، ثم عمد إلى إنشاء فروع إسلامية وبعدها توجه للتحويل الكلي إلى المصرفية الإسلامية، حيث ساعدت هذه الاستراتيجية في الحفاظ على مكانة البنك السوقية المحلية والعالمية باعتباره من أكبر البنوك في المنطقة.

2.1. وجود المجموعة الشرعية: المجموعة الشرعية هي إدارة داخلية في البنك الأهلي، وتعتبر مركزاً للتميز وابتكار المنتجات الإسلامية، تتألف المجموعة من خبراء في مجال الشريعة والمصرفية الإسلامية، ومن أهم الأدوار التي تقوم بها البحث في المسائل الشرعية وخاصة تلك المتعلقة بالعمل المصرفي الإسلامي وتقديم الاستشارات الشرعية وتطوير المنتجات والخدمات الإسلامية المبتكرة وضمان الرقابة الداخلية اللازمة، للالتزام بضوابط الشريعة الإسلامية في كافة أعمال البنك الأهلي التجاري الإسلامية.³⁶

3.1. الهيئة الشرعية: وهي جهة مستقلة عن البنك، حيث يضطلع بمسؤولية اعتماد المنتجات والخدمات المقدمة في البنك والمتوافقة مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وتتكون هذه الهيئة من أربعة علماء بارزين في مجال الشريعة الإسلامية والاقتصاد الإسلامي وهم³⁷:

- معالي الشيخ عبد الله المنيع (رئيساً)؛

- معالي الشيخ الدكتور عبد الله بن محمد المطلق (عضواً)؛

- فضيلة الشيخ الدكتور عبد الله بن عبد العزيز المصلح (عضواً)؛

- فضيلة الشيخ محمد بن علي المقرري (عضواً).

وقد ساعدت الهيئة الشرعية كثيراً بنك الأهلي في عملية التحويل إلى المصرفية الإسلامية من خلال المرافقة الدائمة في طرح المنتجات الإسلامية وتقديم كل ما له علاقة باستبدال المنتجات التقليدية بالإسلامية.

4.1. **استقلالية مالية ومحاسبية:** لقد عمدت إدارة بنك الأهلي منذ البداية في عملية التحويل إلى الإصرار على الفصل التام داخلياً بين الأموال التي تتعامل فيها الإدارة الإسلامية وفروعها عن تلك المتاحة لبقية الإدارات فيه، فلقد كان ذلك معياراً هاماً وحيوياً لمصادقية العمل من وجهة نظر الجميع (العاملين والعملاء)، وكيفياً كانت هناك ثلاث 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 إسلامي"³⁸.

5.1. **الجانب الفني والعملي:** حققت إدارة البنك نجاحاً أيضاً من حيث تطبيق أساليب وإجراءات عملياتية تتناسب وطبيعة العمل المالي الإسلامي ومتطلباته، وكان هذا أيضاً نوعاً آخر من الفصل بين العمل الإسلامي والعمل التقليدي في البنك، وتبني البنك نظم فنية وسياسات إجرائية تعمل وفق ضوابط مختلفة عن تلك المستخدمة في الفروع والإدارات الأخرى في البنك، يتم من خلالها فتح الحسابات وإجراء القيود المحاسبية وفق الضوابط الإسلامية.³⁹

2. **إيجابيات وسلبيات التجربة:** اعتمد بنك الأهلي التجاري أسلوب التدرج في إدخال والتوسع في الخدمات المصرفية الإسلامية من خلال نوافذ وفروع إسلامية، وهي تجربة مميزة لها إيجابيات وسلبيات نوضحها في النقاط التالية:

1.2. **إيجابيات التجربة:** يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- أظهرت النتائج المعلن عنها في التقارير السنوية لبنك الأهلي نجاحه في تحقيق أهدافه بحيث تم تحويل شبكة الفروع بأكملها إلى نظام متوافق مع الشريعة الإسلامية والتي وصل إجمالي عددها إلى 400 فرع مع نهاية سنة 2017، تقدم خدمات مصرفية إسلامية؛

- أظهرت إنجازات إدارة الاستثمار في البنك نمواً مضطرباً في حجم صناديق الاستثمار الإسلامية والتي أضحت تشكل 44% من إجمالي صناديق الاستثمار في البنك؛⁴⁰

- النمو المتزايد في صناديق الاستثمار الإسلامية في شركة "الأهلي كبيتال" بأكثر من 90% والتي تتضمن أنشطة استثمارية متنوعة تغطي معظم احتياجات العملاء؛⁴¹

- تجنب الأزمة المالية العالمية 2008 والخروج بأقل الخسائر؛

- كان للتجربة دور كبير في توسيع رقعة العمل المصرفي الإسلامي من خلال تحفيز البنوك التقليدية المنافسة إلى تقديم الخدمة، ومن خلال تنمية التعاون مع البنوك والمؤسسات المالية الدولية التي سعت من جانبها إلى تطوير منتجات إسلامية جديدة؛

- تحقيق العديد من الجوائز والأوسمة وتملك الريادة في تقديم المنتجات المالية الإسلامية وتطويرها وتحسينها في كل مرة.

- قد كان للبنك العديد من المزايا والصدارة فيما يلي⁴²:

✓ أول بنك في العالم يتحول من المصرفية التقليدية إلى المصرفية الإسلامية؛

✓ أول صندوق استثماري بالمراوحة الإسلامية في العالم؛

✓ أول بنك يطور معايير الاستثمار في الأسهم الإسلامية الذي تطبقه جميع البنوك في العالم؛

✓ أول بنك طور بطاقة ائتمانية إسلامية؛

✓ أول بنك يقدم صناديق الاستثمار لحماية رأس المال بطريقة إسلامية؛

✓ أول بنك يقدم هيكل صكوك لتمويل مشاريع البنية التحتية (مطار المدينة النبوية)؛

✓ أول بنك بديل إسلامي لحسابات الودائع الآجلة؛

✓ أول بنك يطرح التكافل التعاوني المجاز شرعاً؛

✓ ارتفع عدد عملاء البنك بعد التحويل إلى 5,9 مليون عميل مع نهاية سنة 2017.

2.2. **سليبات التجربة:** على الرغم من الإيجابيات التي اتسمت بها تجربة بنك الأهلي في التحويل إلى المصرفية الإسلامية واعتبارها كنموذج رائد وسباق في التحويل الكلي للمصرفية الإسلامية إلا أنه تطرح بعض التحديات التي واجهت البنك في تجربته والتي لا ترقى سوى أن تكون بعض الانتقادات المقدمة نذكر منها:

- طول فترة التحويل حيث كان فتح أول نافذة إسلامية سنة 1987، وفي استراتيجية البنك للتحويل الكلي يكون مع نهاية سنة 2019، وهي تعتبر فترة طويلة تتجاوز 30 سنة، ولكن المراقب الشرعي للبنك رد على ذلك "أن العبرة ليست بطول المدة وإنما بتوفير المنتجات الإسلامية البديلة للمنتجات التقليدية لأن ابتكار منتج إسلامي واحد يحتاج إلى جهد ووقت طويل"⁴³.

- بنظر مؤسسة النقد العربي السعودي "أن العمل المصرفي الإسلامي في البنك الأهلي التجاري لا يتمتع بصفة الاستقلالية كونها تتعامل مع البنك الأهلي ككل وليس كإدارات مستقلة، وترى أن تجربة العمل المصرفي الإسلامي في البنك الأهلي - حتى وقتنا الحاضر - تخضع لنفس قواعد العمل المصرفي التقليدي نظامياً ورقابياً مما يجعلها في وضع غير تنافسي مع العمل المصرفي التقليدي"⁴⁴.

- الشكوك حول مصداقية وشرعية بعض المعاملات المالية وهو ما يشكل تحدياً حقيقياً لبنك الأهلي التجاري.

- يعد ممارسة لجنة التوعية المصرفية لنشاط التوعية المصرفية الإسلامية بجانب التقليدية أمراً فيه تضيق العمل على المصرفية الإسلامية وهو ما يتطلب تكثيف الجهود للتأكد من التوافق مع الشريعة الإسلامية التي تقدمها سواءً البنوك الإسلامية أو التقليدية"⁴⁵.

3. **الأداء المالي والاستثماري للبنك خلال فترة التحويل:** لقد جاء في التقرير السنوي لسنة 2017 عن سير العمل في برنامج التحويل أن⁴⁶:

- بلغت أصول البنك خلال عام 2017، 444 مليار ريال منها 74% أصول متوافقة مع الشريعة الإسلامية مقارنة بنسبة 73% سنة 2016.

- بلغت المطلوبات 380 مليار ريال خلال سنة 2017، منها 81% من مصادر متوافقة مع الشريعة الإسلامية، مقارنة بـ 78% للسنة التي قبلها.

- بلغت نسبة التحويل المتوافقة مع الشريعة الإسلامية 85% من مجمل تمويلات البنك في سنة 2017 مقارنة بنسبة 83% سنة 2016.

- بلغت الصكوك الإسلامية التي استثمرت فيها مجموعة الخزينة لسنة 2017، 64% مقارنة بـ 68% خلال 2016.

- تجدر الإشارة إلى أن فروع البنك الأهلي تعمل بصيغ المصرفية الإسلامية بصورة كاملة منذ 2007.

- تطوير 05 منتجات جديدة جاهزة للطرح، ودعم وتحسين 08 منتجات حالية، بجانب مراجعة واعتماد 36 عقداً ومستنداً تنفيذياً، كما أجازت الهيئة الشرعية هياكل ومستندات 04 صكوك استثمارية.

وهذه بعض الإحصائيات المالية التي وردت في تقارير البنك السنوية.

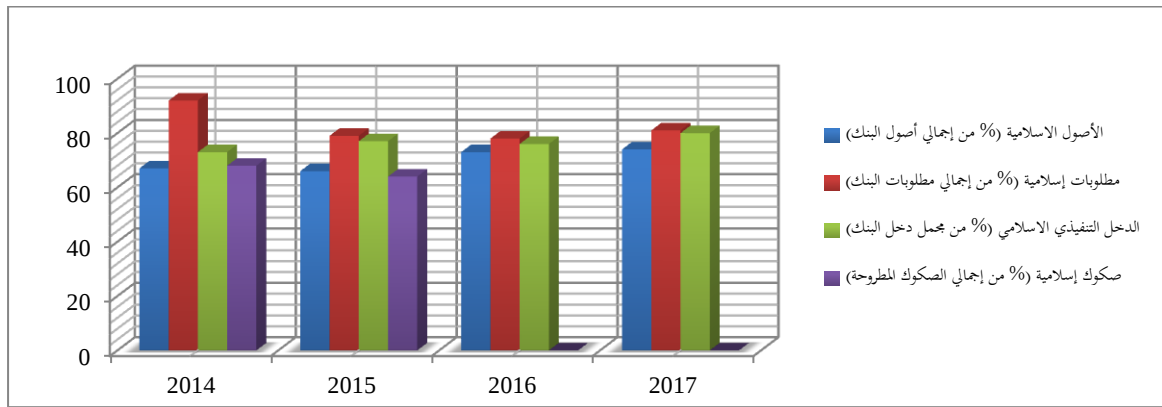
جدول رقم 04: الأداء المالي لبنك الأهلي التجاري 2014-2017

2017	2016	2015	2014	
74	73	66	67	الأصول الإسلامية (% من إجمالي أصول البنك)
81	78	79	92	مطلوبات إسلامية (% من إجمالي مطلوبات البنك)
80	76	77	73	الدخل التنفيذي الإسلامي (% من مجمل دخل البنك)
/	/	64	68	صكوك إسلامية (% من إجمالي الصكوك المطروحة)

المصدر: بنك الأهلي، التقارير السنوية 2014 - 2017 .

والشكل الموالي يوضح تطور الأداء المالي:

الشكل رقم 04: الأداء المالي لبنك الأهلي التجاري للسنوات 2014 - 2017.



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على إحصائيات الجدول رقم: 04.

هذا وقد عرفت صيغ التمويل الإسلامية بالبنك تحسیناً حسب ما جاء في دراسة قام بها الباحث مصطفى إبراهيم مصطفى، خلال

الفترة 2000 - 2004

الجدول رقم 05: حجم التمويل الإسلامي في بنك الأهلي التجاري حسب صيغ التمويل الإسلامي

(مليون ريال)

2004	2003	2002	2001	2000	الصيغة
15041	10096	10300	9733	5915	المرابحة
24379	11028	7224	00	00	التورق
561	599	361	262	354	الإجار
195	00	00	00	206	المشاركة
00	00	00	00	64	بيع السلم
03	05	30	20	31	استصناع
/	/	/	1315	00	أخرى
30179	21728	17915	11330	6570	مجموع التمويل الإسلامي
113980	99451	90899	80631	77523	مجموع التمويل بالبنك
%26,5	%21,8	%19,7	%14	%8,5	نسبة التمويل الإسلامي

المصدر: مصطفى إبراهيم مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 72.

يستنتج من الجدول أعلاه ما يلي:

- نلاحظ نمو مستمر في حجم التمويل الاسلامي مقارنة بإجمالي التمويل خلال الفترة المدروسة، حيث كان يمثل 8,5% سنة 2000 ثم ارتفع إلى 14% ثم 19,7% ثم 21,8% ثم 26,5% على التوالي خلال باقي سنوات الدراسة؛
- تركيز التمويل الاسلامي في صيغة التورق التي استحوذت على نسبة 80,7% من مجموع التمويل الاسلامي بالبنك نهاية 2004، وتأتي المراجعة في المرتبة الثانية بنسبة 16,7% ثم الاجارة بنسبة 1,7%؛
- تركيز البنك على صيغ التمويل المبنية على فقه البيوع على حساب صيغ التمويل المبنية على المشاركة، وقد يرجع ذلك حسب الباحث في تلك الفترة إلى حداثة التطبيق وسهولة إجراءات تطبيق صيغة التورق والمراجعة مقارنة بصيغة المشاركة والمضاربة فضلاً عن انخفاض المخاطر.

خاتمة:

- خلصنا من خلال بحثنا هذا في دراسة تجربة تحول بنك الأهلي التجاري كلياً إلى العمل المصرفي الإسلامي من خلال تبني مدخل النوافذ الإسلامية إلى أن فتح هذه الأخيرة كان ناجحاً إلى حد كبير وقد أوشك البنك مع نهاية سنة 2019 إلى التحول الكلي إلى المصرفية الإسلامية كم هو مبرمج ي جداوله الزمني للتحول التدريجي، كما خالصنا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى نتائج أخرى نوردتها ملخصة كما يلي:
- أهم ما يشترط في فتح نافذة إسلامية في بنك تقليدي موافقة البنك المركزي، وتخصيص رأس مال مستقل معروف المصدر وبعيد عن شبهة الربا، وتعديل عقد تأسيس البنك أو قانون إنشائه بما يتوافق ووجود النافذة التي ينبغي أن تمارس المصرفية الإسلامية وأن يكون لها تنظيم إداري مؤهل؛
 - للنوافذ الإسلامية خمسة عناصر رئيسية هي: تكوينها لقسم أو مكتب أو وحدة إدارية داخل البنك الأم أو أحد فروعها، وتخصيص مبلغ معين بوصفه رأس مال مستقل، وممارسة المصرفية الإسلامية، والخضوع لرقابة هيئة شرعية، وأخيراً الخضوع لأحكام القوانين النافذة؛
 - يعتمد نجاح فتح نوافذ إسلامية بالبنوك التقليدية للتحول إلى المصرفية الإسلامية على عنصرين أساسيين، أولهما مدى توفر المتطلبات الضرورية كالقانونية والإدارية والمحاسبية والشرعية عن جهة، وثانيهما مدى استعداد السلطة الإدارية بالبنك والسلطة النقدية للدولة والخلفية الدينية للمجتمع ورغبته في التخلي عن النظام الربوي من جهة ثانية؛
 - تحول البنوك التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية أمر واجب شرعاً ومطلوب اقتصادياً نظراً للتطورات التي يشهدها النظام المصرفي العالمي وتطور المصرفية الإسلامية وأنها أصبحت مطلب شريحة عريضة من المجتمع الدولي؛
 - تختلف أشكال تحول البنوك التقليدية لممارسة المصرفية الإسلامية بين التحول الكلي أو الجزئي وذلك بحسب ظروف البيئة المصرفية القانونية والإدارية والشرعية ناهيك عن طبيعة المجتمع وثقافته وكذا التعامل مع البنوك الأخرى
 - يعتبر مدخل النوافذ الإسلامية من أهم مداخل التحول عند انتهاز أسلوب التدرج في التحول، لما في ذلك من القدرة على تسوية مختلف الأوضاع والارتباطات التي على البنك سواء في جانبها التقليدي أو الإسلامي لنجاح عملية التحول؛
 - انتهج بنك الأهلي التجاري استراتيجية التحول الكلي التدريجي نحو المصرفية الإسلامية انطلاقاً بفتح نوافذ إسلامية وانتهاءً بتحويل البنك ككل إلى العمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وتعتبر تجربة بنك الأهلي من أهم التجارب الدولية من حيث تصدره هذه العملية من بين كثير من البنوك العاملة في منطقة الخليج والعالم ككل وكذا من حيث تحكمه في تأطير عملية التحول التي تحكم فيها بنسبة كبيرة وحقق ما يقارب نسبة 85% من تطبيق خطة التحول المقيدة ببرنامج زمني ينتهي مع انتهاء سنة 2019 كتاريخ مقترح من لجنة التحول بالبنك للتحول الكلي إلى بنك إسلامي.

اختبار فرضيات الدراسة: من خلال نتائج الدراسة السابقة والإحاطة شبه الكاملة بالموضوع يتسنى لنا من ذلك اختبار الفرضيات التي تم وضعها في البداية كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** "أثر زيادة الطلب على المصرفية الإسلامية على البنوك التقليدية مما دفعها لافتتاح نوافذ إسلامية"، أسفرت الدراسة في جانبها النظري إلى أن حقيقةً أدى الطلب المتزايد على المصرفية الإسلامية بالبنوك التقليدية إلى رغبتها في تقديم المصرفية الإسلامية ومنافسة البنوك الإسلامية، وبالتالي فإن الفرضية صحيحة؛
- **الفرضية الثانية:** "دفع الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ببنك الأهلي للتحويل إلى المصرفية الإسلامية"، وهي فرضية تم إثبات صحتها، حيث خلصت نتائج دراسة الدوافع والأسباب التي تقف وراء تحول بنك الأهلي التجاري إلى المصرفية الإسلامية هو الدافع الشرعي حيث جاء ذلك صريحاً في تقاريره السنوية.

المراجع والإحالات:

- * **هذه البنوك هي:** بنك الأهلي التجاري، بنك الرياض، بنك الجزيرة، شركة الراجحي، مجموعة سامبا، البنك العربي للاستثمار، البنك العربي، السعودي للاستثمار، البنك السعودي الفرنسي، البنك السعودي البريطاني، البنك السعودي الهولندي.
- ¹ نجيب سمير خريس، "النوافذ الإسلامية في البنوك الربوية من منظور اقتصادي إسلامي"، مجلة الزقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2014، ص: 147.
- ² سعود محمد عبد الله بيعة، "تحول المصرف الربوي إلى مصرف إسلامي ومقتضياته"، رسالة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 1989، ص: 04.
- ³ عبد اللطيف جناحي، "استراتيجية البنوك الإسلامية وأهدافها"، بحوث مختارة من المؤتمر العام الأول للبنوك الإسلامية، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، مصر، الطبعة الأولى، 1987، ص: 227.
- ⁴ سعيد بن سعد المرطان، "الفروع الإسلامية في البنوك التقليدية"، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، المملكة العربية السعودية، المجلد السادس، العدد الأول، 1999، ص: 434.
- ⁵ نجيب سمير خريس، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 148 - 149.
- ⁶ نفس المرجع السابق، ص: 149.
- ⁷ صالح مفتاح ومعارفي فريدة، "الضوابط الشرعية لنوافذ المعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية - دور اللجنة الاستشارية في بنك بومبيتر التجاري"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35/24، مارس 2010، ص: 153.
- ⁸ سامر مظهر قططجي، "صناعة التمويل في المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية"، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2010، ص: 166.
- ⁹ صالح مفتاح ومعارفي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص: 153.
- ¹⁰ فهد الشريف، "الفروع الإسلامية التابعة للمصارف الربوية"، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، جوان 2005، ص: 11.
- ¹¹ سعود بن عبد الله البيعة، مرجع سبق ذكره، ص: 05.
- ^{**} هذان الدافعان يرجعان للبنوك التي عازمت التحويل إلى النظام المالي الإسلامي كلياً بانتهاج طريقة التدرج في التحويل أو التحويل دفعة واحدة.
- ¹² صالح مفتاح ومعارفي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 153 - 154.
- ¹³ زين خلف سالم العطيات، "تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية"، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 69.
- ¹⁴ نفس المرجع السابق، ص- ص: 70 - 71.

- 15 معارفي فريدة، "استراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية - دراسة استشرافية للعمل المصرفي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص: 81.
- 16 عبد الرحمان يسري، "فضايا إسلامية معاصرة في النقود والبنوك والتمويل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 325.
- 17 معارفي فريدة، "استراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية - دراسة استشرافية للعمل المصرفي في الجزائر" مرجع سابق، ص: 82.
- 18 مجموعة التواصل للاستشارات الإدارية، "خدمة التحويل إلى الصيرفة الإسلامية"، الإمارات العربية المتحدة، أبو ظبي، ص: 03. (ورقة متوفرة على الموقع: www.reachgroup-me.com).
- 19 بنك الأهلي التجاري، "التقرير السنوي 2016"، ص: 04.
- *** نهاية سنة 2019 مقترحة كتاريخ للتحويل النهائي للبنك إلى المصرفية الإسلامية.
- 20 الموقع الرسمي لبنك الأهلي التجاري: <https://www.alahli.com>.
- 21 معارفي فريدة، "استراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى إسلامية - دراسة استشرافية للعمل المصرفي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص: 68.
- 22 مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، "تقسيم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي، جامعة مصر الدولية، مصر، 2006، ص: 58.
- 23 سعيد بن سعد المرطان، "ضوابط تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية في البنوك التقليدية - تجربة بنك الأهلي التجاري السعودي"، منتدى الاقتصاد الإسلامي، الكتاب الأول، ماي 1999، ص: 13.
- 24 نفس المرجع السابق، ص: 13.
- 25 نفس المرجع السابق، ص: 14.
- 26 مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 61.
- 27 معارفي فريدة، "استراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى إسلامية - دراسة استشرافية للعمل المصرفي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص: 125.
- **** أجريت هذه الدراسة مع الشركات ورجال الأعمال للتعرف على حجم سوق التمويل المصرفي الإسلامي بالمملكة العربية السعودية فكانت نتائج الدراسة كما يلي:
- استخدام الشركات المتوسطة المنتجات الإسلامية بشكل كبير؛
- استخدام الشركات الكبرى منتجات التمويل الإسلامي بشكل ضعيف كونها لا تتسم بالمرونة؛
- (16%) لديهم الرغبة في الاستخدام الفوري للمنتجات الإسلامية وتختلف النسبة باختلاف الشرائح؛
- (35%) لديهم إمكانية الاستخدام خلال (2 إلى 5) سنوات وتختلف النسبة باختلاف الشرائح.
- 28 سعيد بن سعد المرطان، "ضوابط تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية في البنوك التقليدية - تجربة بنك الأهلي التجاري السعودي"، مرجع سبق ذكره، ص: 23.
- 29 معارفي فريدة، "استراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى إسلامية - دراسة استشرافية للعمل المصرفي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص: 126.
- 30 نفس المرجع السابق، ص: 127.
- 31 موسى آدم، "المراقب الشرعي لبنك الأهلي التجاري"، مجلة آفاق الأهلي، بنك الأهلي التجاري، العدد 54، 2005، ص: 70-71.
- 32 محمد الهزاني، "ندرس تطوير منتجات الصكوك للشركات وستوسع في المصرفية الإسلامية"، يومية الشرق الأوسط، السعودية، العدد 11543، الصادرة بتاريخ 06 يوليو 2010، على الموقع الإلكتروني www.aawsat.com.
- 33 معارفي فريدة، "استراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى إسلامية - دراسة استشرافية للعمل المصرفي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص: 128.
- 34 نفس المرجع السابق، ص: 128.
- 35 بنك الأهلي التجاري، "التقرير السنوي: 2014، 2015 و2016"، ص: 29، ص: 33، ص: 38 على التوالي.
- 36 بنك الأهلي التجاري، الموقع الرسمي: www.alahli.com.

³⁷ بنك الأهلي التجاري، "التقرير السنوي 2016"، ص: 38.

تتمثل هذه البدائل فيما يلي:

- أن يقوم المركز الرئيسي بإيداع مبلغ معين لدى الإدارة الإسلامية على صورة ودیعة يتم استردادها مرة واحدة أو على دفعات؛

- أن يقوم المركز الرئيسي بتمويل أنشطة الإدارة الإسلامية في صورة قرض حسن يتم استرجاعه بعد أجل معين؛

- أن يقوم المركز الرئيسي بتخصيص مبلغ معين من أموال البنك تحت مسمى "رأس مال النوافذ الفروع الإسلامية".

³⁸ سعيد بن سعد المرطان، "ضوابط تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية في البنوك التقليدية - تجربة بنك الأهلي التجاري السعودي" مرجع سبق ذكره،

ص - ص: 34 - 35، (بتصرف).

³⁹ نفس المرجع السابق، ص: 35.

⁴⁰ نفس المرجع السابق، ص: 53.

⁴¹ معارفي فريدة، "استراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى إسلامية-دراسة استشرافية للعمل المصرفي في الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

⁴² بنك الأهلي التجاري، الموقع الرسمي: www.Alahli.com.