

## تحول البنوك التقليدية إلى العمل في مجال الصيرفة الإسلامية:

## دراسة أداء البنك الأهلي التجاري السعودي خلال الفترة 1998-2018

بوعبد الله بطاهر\* ، سمير بطاهر\*\*

الإرسال: 09/06/2021

القبول: 02/07/2022

النشر: 09/10/2022

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبيان أثر تحول البنوك التقليدية إلى العمل في مجال الصيرفة الإسلامية على أدائها، من أجل تحقيق ذلك تطرقنا لظاهرة التحول وأسبابها ونماذج هذا التحول، قمنا بدراسة تطبيقية على أداء البنك الأهلي التجاري السعودي قبل وبعد التحول وذلك باستخدام ثلاث نسب مالية (نسبة السيولة العامة، نسبة الربحية ونسبة توظيف موارد البنك) اعتماداً على اختبار المتوسطات باستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وعليه توصلت هذه الدراسة لوجود تأثير للتحول إلى الصيرفة الإسلامية على أداء البنك المتحول من خلال تأثير التحول على سيولة البنك بالإيجاب حيث أصبح يتحكم في موارده بشكل أفضل، وكذا تأثيره على ربحية البنك بالانخفاض وهذا راجع لتزامن التحول مع الأزمة المالية العالمية 2008، وأخيراً تأثير التحول على توظيف موارد البنك بالانخفاض بشكل طفيف حيث حافظ البنك على نفس وتيرة التوظيف لموارده.

الكلمات المفتاحية: البنوك التقليدية؛ الصيرفة الإسلامية؛ الأداء البنكي؛ اختبار المتوسطات.

تصنيف JEL: G21, C58

### The transformation of Conventional Banks to Work in the Field of Islamic Banking:

#### A Study of the Performance of the National Commercial Bank of Saudi Arabia during the period 1998-2018

**Abstract:** This research paper aims to show the impact of the transformation of conventional banks to work in the field of Islamic banking on their performance. (General liquidity ratio, profitability ratio and bank resource employment ratio) based on testing averages using the SPSS statistical package. Accordingly, this study concluded that there is an impact of the transition to Islamic banking on the

\*أستاذ مساعد أ، جامعة معسكر، الجزائر، bouabdellah.bettahar@univ-mascara.dz (المؤلف المرسل)

\*\*أستاذ التعليم العالي، جامعة تلمسان، الجزائر، sambetta@yahoo.fr

*performance of the transforming bank, through the effect of the shift on the bank's liquidity in the positive, as it controls its resources better, as well as its impact on the bank's profitability by decreasing, and this is due to the coincidence of the transformation with the global financial crisis 2008, and finally the effect of the transformation The employment of the bank's resources decreased slightly as the bank maintained the same pace of employment of its resources.*

**Key Words:** Conventional banking; Islamic banking; banking performance; testing of averages,

**JEL Classification :** G21; C58

## 1. مقدمة :

على أثر النجاح الذي حققته المصارف الإسلامية وتنامي حصتها في السوق المصرفية بسبب الإقبال الكبير على منتجاتها، مدعومة بالوازع الديني الذي حرك جانبا كبيرا من العملاء للتعامل معها، كان من الطبيعي أن تلاحظ البنوك التقليدية - عربيا وعالميا - هذا النجاح الذي ينمو قارب حجمه إلى 2 تريليون دولار في 2019 على حساب تراجع حصّة البنوك التقليدية من السوق المصرفي، لذا وجدت من الأفضل أن تدخل هذا الميدان حفاظا على عملائها الحاليين والحصول على شريحة من هذا السوق المتنامي.

وتشير دراسة الدكتور يزن خلف في رسالة الدكتوراه: « إن إقبال غالبية البنوك التجارية التقليدية على فتح فروع إسلامية يرجع إلى دوافع مختلفة، فقد يكون الإيمان بأنّ المستقبل للبنوك الإسلامية، وقد يكون وراء ذلك التحرك بمقاييس المنافسة والتقليد وعدم الرضا بغياب إسم البنك عن هذا الميدان الجديد، كما قد يكون الدافع تحقيق العائد الأعلى عما يتحقق من التعامل بالأسلوب التقليدي للبنوك التجارية» (العطيات، 2007، صفحة 35)

إن وجود شريحة سوقية كبيرة ومتنامية من العملاء الراغبين في إيداع أموالهم في البنوك دون أخذ الفوائد المصرفية عليها قد فتح شهية البنوك التقليدية لاستغلال هذه الفرصة السوقية الواعدة بأرباح هائلة نظرا لضخامة الأموال المتاحة في هذه الأسواق وانخفاض كلفتها، ومن ثمّ أقدمت هذه البنوك على التحول لممارسة العمل المصرفي الإسلامي بأشكال مختلفة، مثل إنشاء فروع إسلامية متخصصة أو نوافذ إسلامية داخل الفروع التقليدية أو تقديم بعض المنتجات المصرفية الإسلامية في مجالي جذب الأموال وتوظيفها وغيرها من النماذج التي سوف نستعرضها في هذه الورقة البحثية.

عمليا نلاحظ تعدد مداخل أو نماذج تحول البنوك التقليدية إلى العمل في مجال الصيرفة الإسلامية ، سنركز في ورقتنا البحثية على نموذج التحول الجزئي أين يقوم البنك التقليدي بتحويل فرع أو بعض فروعها إلى العمل المصرفي الذي يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية ، بحيث سنحاول تقييم تجربة التحول الجزئي للبنك الأهلي التجاري السعودي، وبالتالي الإشكالية المطروحة هي كالتالي :

ما مدى تأثير أداء البنك الأهلي التجاري السعودي بالتحول إلى الصيرفة الإسلامية؟

وعليه يمكن وضع الفرضية التالية:

يوجد تأثير و اختلاف في أداء البنك الأهلي التجاري السعودي قبل وبعد التحول للإجابة على هذا التساؤل و إثبات الفرضية أو عدمها سنحاول تسليط الضوء على:

- التحول للصيرفة الإسلامية مفهومه، أسبابه، و نماذجها
- استعراض تجربة البنك الأهلي التجاري السعودي في التحول

تكمن أهمية هذا الموضوع في تسليط الضوء على مختلف النماذج المتاحة للبنك التقليدي للتحول الى العمل في مجال الصيرفة الإسلامية، وكذا تقييم عملي لنموذج التحول الجزئي.

الهدف من دراسة هذا الموضوع - خاصة وان الجزائر تشهد حركية ملموسة من قبل بنوك عمومية تقليدية لإنشاء نوافذ وتقديم منتجات تتلاءم مع الشريعة الإسلامية - هو استفادتنا من كل النماذج المتاحة للتحول للصيرفة الإسلامية في تطوير آليات وأدوات استقطاب الموارد المالية وتوظيفها.

من بين الدراسات التي تناولت التحول إلى المصرفية الإسلامية نذكر منها :

➤ دراسة: ط د قمومية سفيان + أد . بلعزوز بن علي \*النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحول الكلي إلى المصرفية الإسلامية -دراسة تجربة بنك الأهلي التجاري\* (سفيان و بن علي، 2019، الصفحات 341-360) خلصت الى ان تجربة التحول التدريجي التي اعتمدها البنك كانت طويلة نوعا ما إلا أنها كانت ناجحة حيث بدأها بفتح النوافذ ثم أنماها بقرار تحويل كافة الفروع.

➤ دراسة:تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للصيرفة الإسلامية دراسة تطبيقية عن تجرية بعض البنوك السعودية " توصلت هذه الدراسة إلى ان النسبة الأكبر من عملاء المصارف يرغبون في التحول من النظام المصرفي التقليدي إلى النظام المصرفي الإسلامي وهذا ما دفع المصارف التقليدية بالتحرك نحو العمل المصرفي الإسلامي لتغطية هذا الطلب، كما توصل الباحث إلى أن هناك اختلافات في دوافع المصارف التقليدية للتحول نحو العمل المصرفي الإسلامي، بين دوافع عقائدية ودوافع تسويقية. (مصطفى، 2006)

➤ دراسة: "الفروع الإسلامية في البنوك التقليدية ضوابط التأسيس وعوامل النجاح توصل الباحث إلى أن أهم المعوقات او التحديات التي تواجه تأسيس الفروع الإسلامية في المصارف التقليدية هي معوقات إدارية ومعوقات ذات صلة بالموارد البشرية ومعوقات ذات صلة بالنظم والسياسات، من أجل ذلك أوصى الباحث لضمان نجاح الفروع الإسلامية في المصارف التقليدية ضرورة تطبيق المبادئ الرئيسية التالية : التخطيط العلمي و الالتزام الشرعي والإعداد المناسب للكوادر البشرية بالإضافة إلى ضرورة تطوير النظم والسياسات الملائمة. (السرحي، 2002)

وما يميز دراستنا على الدراسات السابقة هو محاولة التركيز على نموذج التحول الج زئي اعتمادا على التحليل الكمي و

الإحصائي من اجل تحقيق الهدف قمنا بتقسيم هذه الورقة إلى قسمين : قسم نظري تطرقنا فيه الى ماهية التحول وأسبابه، وقسم تطبيقي خصصناه لتقييم أداء البنك الأهلي التجاري السعودي في تحوله إلى العمل في مجال الصيرفة الإسلامية.

## 2. محتوى الدراسة :

### 2.1. ماهية تحول البنوك التقليدية الى العمل في مجال الصيرفة الاسلامية:

لقد حققت الصيرفة الإسلامية خلال الفترة الأخيرة نجاحات كبيرة في مجال تطوير الأدوات والآليات والمنتجات المصرفية الإسلامية جعلتها تنمو بمعدل سنوي يقدر بـ 10% سنويا حيث بلغ عدد المؤسسات أكثر من 1113 مؤسسة مصرفية ومالية تعمل في 75 دولة موزعة على القارات الخمس ، " تقرير تومسون رويترز " 2016 . ان هذا التطور الملحوظ من قبل البنوك الإسلامية ، والقبول الحسن من قبل المتعاملين أو الجمهور، وهذه التجربة التي فاق نجاحها التوقعات، جعلت من البنوك الإسلامية منافسا قويا للبنوك التقليدية في العالمين العربي والإسلامي، كما جعلتها تقدم على إنشاء فروع للمعاملات الإسلامية وحولت بعضا منها للعمل بالنظام الإسلامي بصفة كاملة وقد جاء هذا التحول نتيجة أسباب عدة سنذكرها تباعا في هذا القسم، ولكن قبل التطرق إلى أسباب التحول إلى بنك إسلامي ، يجدر بنا التحدث أولا عن التحول ، من حيث مفهومه وبيان أنواعه .

### أولا : مفهوم التحوّل وأنواعه :

#### ➤ ماهية التحوّل

لغة: جاء في لسان العرب: (تحوّل عن الشيء : زال عنه إلى غيره). (الربيعه، 1989، صفحة 4) اصطلاحا: أما معنى التحول اصطلاحا فهو الانتقال من وضع فاسد شرعا إلى وضع صالحا شرعا (الربيعه، 1989، صفحة 4) وبالتالي فإن مفهوم التحول هو انتقال المصارف التقليدية من التعامل المحظور شرعا إلى التعامل المباح والموافق لأحكام الشريعة الإسلامية، بحيث يتم إحلال العمل المصرفي المطابق لأحكام الشريعة الإسلامية محل العمل المصرفي المخالف لها وهذا التعريف يتطابق مع مفهوم التحول بالنسبة لموضوع بحثنا ، وذلك أن البنك التقليدي يتحول إلى غير النظام المعمول به، ووفق أسس وأهداف جديدة تختلف كلياً عن أسسه وأهدافه السابقة

➤ انواع التحول:

لقد أفرز التطبيق العملي لهذه الظاهرة نوعين أساسيين للتحوّل هما: التحوّل الكلي. و التحوّل الجزئي.

#### ✓ التحوّل الكلي للصيرفة الإسلامية:

قد يكون التحوّل الكلي بقرار من السلطة السياسية أو النقدية، مثلما حدث في السودان وباكستان وإيران (صديق، 1998، صفحة 67) . وقد يكون قرار التحوّل الكلي وفق مبدأ التدرّج في التطبيق، حيث تعلن إدارة البنك عن نيتها في التحوّل الكامل وفق خطة زمنية معلنة ومحدّدة الخطوات يخرج خلالها البنك من المنتجات المصرفية المتعارضة مع أحكام الشريعة الإسلامية لتحل محلّها المنتجات المصرفية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية، حيث يزيد الوزن النسبي لها على حساب نقص الوزن النسبي للمنتجات التقليدية غير المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وقد أخذ بهذا المدخل بنك الجزيرة في المملكة العربية السعودية، والبنك العقاري الكويتي، وبنك الشارقة الوطني بدولة الإمارات العربية.

وقد صدر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية المعيار رقم ( 06 ) في شأن تحوّل البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي، وقد نصّ هذا المعيار على الآتي:

يشمل هذا المعيار مقومات تحوّل البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي بموجب قرار بالتحوّل الكلي الفوري في تاريخ محدّد يتم إعلانه، سواء كان القرار من داخل البنك أو من خارجه بتملّكه من قبل الراغبين في تحوّلّه، والمدى الزمني للتحوّل، وأثر التحوّل على طرق تلقي الأموال وكيفية توظيفها، والمعالجة لكل من إلتزامات البنك وحقوقه قبل التحوّل ما

قبض أو دفع منها وما لم يقبض أو لم يدفع، وكذا الموجودات غير المشروعة لديه قبل التحوّل، ووجوه التصرف فيها (هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بالبحرين، 2004، الصفحات 81-95).

#### ✓ التحوّل الجزئي للمصرفية الإسلامية:

التحوّل الجزئي الذي قد يبدأ بتحويل فرع أو أكثر من الفروع التقليدية لتقدّم فقط المنتجات المصرفية الإسلامية أو تقدّم منتج تمويل متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية يقدّم من خلال الفروع والإدارات التقليدية، ولا توجد نية أو إرادة لدى إدارات البنك في التحوّل الكامل وفق خطة زمنية معلنة.

أو ينشئ البنك الراغب في التحوّل إدارة مستقلة تتولى الإشراف على الفروع المحوّلة وتطوير العمل المصرفي الإسلامي وفق التوجّه المعتمد من إدارة البنك تعرف بإدارة الخدمات المصرفية الإسلامية، وقد أخذ بهذا المدخل بنك مصر، والبنك الأهلي التجاري السعودي، وكل البنوك التقليدية في السعودية التي تقدّم منتجات مصرفية إسلامية. (صديق، 1998، صفحة 69)

#### ثانياً: نماذج التحوّل إلى المصرفية الإسلامية :

بعد أن تعرّفنا على ماهية تحوّل البنوك التقليدية نحو العمل المصرفي الإسلامي التي بدأت في المنطقة العربية و التي سوف تمتد إلى دول غربية مثل أوروبا وأمريكا، نعرض في هذا العنصر أهم الانماط او النماذج التي تبنتها هذه البنوك للتحوّل نحو المصرفية الإسلامية.

بيّنت تجارب الدول والبنوك التقليدية في منطقتنا العربية والإسلامية العديد من نماذج التحول، فيما يلي عرض لتلك النماذج وهي:

#### ➤ نموذج تحويل بنوك بالكامل للعمل المصرفي الإسلامي:

مثل ما حدث في بنك التمويل المصري السعودي الذي كان يعمل كبنك تقليدي تحت إسم بنك الأهرام وتحوّل للعمل المصرفي الإسلامي تدريجياً خلال الفترة من 1984 - 1998 م (الحزيم، 1424هـ، صفحة 15)، وبنك الشارقة الوطني 2002 م، والبنك العقاري الكويتي عام 2004 م، وبنك الجزيرة السعودي الذي اتخذ إدارته قراراً بتحويل كل أعماله للعمل المصرفي الإسلامي منذ عام 1998 م، وتطوير المنتجات المصرفية لتتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

#### ➤ نموذج تحويل فروع تقليدية لفروع إسلامية متخصصة:

وهذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً في مجال التطبيق العملي لهذه الظاهرة، حيث يقوم البنك التقليدي بتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية بإحدى الطريقتين التاليتين (عرفة، 1987، صفحة 238):

1 - إنشاء فروع جديدة ومستقلة للمعاملات الإسلامية منذ البداية، وقد ركّزت كثير من البنوك التقليدية التي خاضت هذه التجربة على هذه الطريقة إذ أنّها تعتبر أكثر مصداقية في جذب العملاء من الأساليب الأخرى.

ب - تحويل أحد الفروع التقليدية القائمة إلى فرع يتخصّص في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية مع إجراء التغييرات اللازمة لذلك، وهذه الطريقة تتطلّب إشعار العملاء بعملية التحويل وتخييرهم بين التعامل مع الفرع الإسلامي وفقاً للأسلوب الجديد وبين التحوّل إلى فرع تقليدي آخر لنفس البنك.

ولكي يتم تحويل فرع تقليدي إلى فرع إسلامي يجب توافر العناصر الآتية (محمد، 2001، صفحة 132)

- توفر الإرادة الجادة الصادقة لدى أعضاء الإدارة العليا للبنك الراغب في التحول للمصرفية الإسلامية، وإعلان تلك الإرادة لباقي الإدارات التنفيذية.
  - الحصول على موافقة السلطات النقدية، مثل البنك المركزي ( مؤسسة النقد) والوزارات الحكومية ذات العلاقة.
  - تعيين هيئة للرقابة الشرعية، أو مراقب شرعي: تعديل أنظمة قبول الأموال لتتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وإعداد العقود ونماذج التعامل واعتمادها من الهيئة الشرعية.
  - توظيف الأموال المتاحة وفق صيغ التمويل والاستثمار الإسلامية: الاستقلال المالي والإداري للفروع والوحدات المحولة بما يمكنها من اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية وبما يعينها على قياس النتائج المالية المحققة بدقة تسمح بإجراء توزيعات للعوائد على الجهات المشاركة في التمويل .
- نموذج تقديم أدوات تمويل واستثمار إسلامية- فتح نوافذ إسلامية- :
- في هذا النموذج يقوم البنك التقليدي بتوفير بعض أدوات أو صيغ التمويل الإسلامية كالمشاركة والمضاربة وبيع المراجعة والإستصناع والإجارة ونحو ذلك لجذب شريحة العملاء التي ترغب في التعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. وتقدم معظم البنوك التقليدية في العالم على هذه الصيغ أو المنتجات مع اختلاف مستوى وطريقة التقديم ومدى الإلتزام الشرعي في التطبيق العملي لهذه الأدوات أو الصيغ.

#### ثالثا: اسباب التحول :

تعددت اسباب ودوافع إقبال البنوك التجارية التقليدية على التحول الجزئي أو الكلي أو فتح فروع إسلامية أو نوافذ ، فقد تكون رغبة إيمانية صادقة من جانب وإيمان بالصيرفة الإسلامية من جانب آخر بالنظر لدراسة الواقع الحالي وما يشير إليه من إمكان توسع الصيرفة الإسلامية لما تحمله من سمات قابلة للنجاح ، وقد يكون وراء ذلك التحول عوامل المنافسة . وقد يكون تعظيم الأرباح دافعا أيضا وستتطرق في هذا المبحث الى دراسة مجموعة من الأسباب في ثلاث مطالب

#### ➤ أسباب عقائدية :

ان السبب العقائدي لا بد أن يكون من أهم أسباب التحول، بل من أول اسبابه، أن لم يكن السبب الرئيسي، لأن هذا هو الأصل الشرعي في التحول، ولأن عامل العقيدة من متطلبات وجود هذه البنوك، فالاقتصاد الإسلامي له من القواعد والمعطيات ما يجعل هذه البنوك تسير في المسار الذي رسمه له الاسلام لخدمة الأهداف التنموية وبالتالي على البنك ان يأخذ في اعتباره العمل على تحقيق المبادئ القرآنية الثلاثة المتعلقة بالمال حال قيامه بعملية التحول القائمة وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وذلك على النحو الآتي (بن عبد الرحمان، 2018)

أ- ان يكون المال قياما للناس ولا يكون محلا لطيش السفهاء.

ب- ان لا يكون المال دولة بين الأغنياء.

ت- عدم الظلم في المعاملة المالية.

#### ➤ أسباب الاقتصادية:

ان هناك العديد من الأسباب الاقتصادية والاجتماعية التي كان لها الأثر في التحول إلى بنك إسلامي:

#### أ-الإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية:

ان البنوك بصفة عامة والبنوك الإسلامية بكل أنواعها وأشكالها بصفة خاصة تقع عليها مسؤولية خاصة في النهوض بواجب التنمية باعتبار أنها تصدت لتحمل مسؤولية المال وإدارته ، فإن الناس يتوقعون منها الكثير في معالجة مشاكلهم الاقتصادية ومواجهة متطلبات الحياة الاساسية.

وبناء عليه يمكننا أن نقول ان النوك الاسلامية تعمل على : (محمد، 2001، صفحة 14)

- تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية فيما يخص المعاملات المالية وذلك باحتساب كل ما نهي عنه الشارع الكريم وإتباع أوامره في كل معاملة.

- فك التبعية الاقتصادية وما ينجم عنها من آثار سلبية بالمجتمع الإسلامي.

- تعبئة الموارد والمدخرات في سبيل النهوض بالمجتمع الإسلامي.

- جذب المدخرات المعطلة، وتوجيهها التوجه الصحيح وإشراكها في أعباء التنمية.

#### ب- الأزمات المالية المتلاحقة:

تعرض العديد من البنوك التقليدية إلى أزمات مالية تميز كيانها وتجعلها تعلن إفلاسها ، او تكون قاب قوسين او أدنى من ذلك، وذلك باعتبار أن البنوك التقليدية هي من حيث النشأة مؤسسة مصرفية تعتبر جزءا من منظومة اقتصادية مؤسسة على مذهب اقتصادي بشري الوضع والتطبيق، ولا جدال في ان الفكر البشري في أي زمان ومكان يعتريه القصور من كل جانب ، ومن ثم فإن ما يقدمه هذا الفكر من نظريات اقتصادية او حلول لما يواجهه من مشاكل اقتصادية يمكن وصفها بالقصور او المرحلية ، وغالبا ما ينشأ عنها آثار اقتصادية لها من السلبيات أكثر من الإيجابيات، وفي هذه الحالة يجد البنك التقليدي نفسه في حالة من المراجعة لما تم عمله وادي به إلى هذه الحالة، مما يضطره إلى النظر في سياساته السابقة، لمحاولة إنقاذه من الانهيار، وذلك من خلال دراسة جادة من قبل المختصين، تبين أهم أسباب التعثر ، وطرق علاجها، عن طريق تقديم المقترحات المناسبة لحل الأزمة.

ففي البنوك التقليدية العالمية تكون نتائج الدراسة في اغلبها، كما حدث في الأزمة المالية العالمية الأخيرة 2008 ،(ضعف الإدارة والإفراط في منح الائتمان، والنمو المتسارع لحجم القروض ). (أحمد، 2008، صفحة 110) ويكون على البنك إيجاد السبيل للخروج من الأزمة بوضع سياسات أخرى تلائم المرحلة القادمة. أما في البنوك التقليدية على الساحة الإسلامية فهي أمام خيارين ، الأول منهما : إتباع ما ينتجه الفكر الإنساني من حل لمثل هذه الأزمات مع التأكيد على قصور هذا الناتج ولو على المدى البعيد، والخيار الآخر هو طريق التوبة والعودة إلى شرع الله تعالى، وذرع ما بقي من الربا، والالتزام بدائرة الحلال ونشاطا وتمويلا، باعتبار ان الأزمات المالية جميعها في الغالب كانت نتيجة الفائدة المصرفية، قال تعالى: **( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ ) ( 278 )**

فَإِنْ لَمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُؤُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلُمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ ((279)). (سورة البقرة 278-279).

وهذا ما حصل فعلا لبعض البنوك التقليدية التي تحولت للعمل بقواعد الاقتصاد الإسلامي، ومن بينها على سبيل المثال لا الحصر بنك التمويل السعودي المصري ( الذي تعرض لخسارة ضخمة كادت تؤدي إلى انهياره، قام بعدها بالتحول إلى بنك إسلامي). (محمد، 2001، صفحة 75)

فلإفلاس هو الموقف الذي يعجز فيه البنك عن مواجهة التزاماته طويلة الأجل وقصيرة الأجل حيث تكون موجوداته "الأصول" أقل من قيمة التزاماته "الودائع"، من هنا نلاحظ أن جميع المؤسسات التي أعلنت إفلاسها كانت قيمة ومجوداتها من القروض والاستثمارات أقل من قيمة التزاماتها بكثير.

#### ➤ أسباب اجتماعية :

ان الإسهام في التنمية الاجتماعية من قبل البنوك الإسلامية يعتبر أحد الدوافع لإنشائها، باعتبار أنها تقوم على اساس اجتماعي، يهدف إلى غرس القيم الإسلامية في المجتمع، في مختلف المعاملات الإنسانية والاقتصادية والاجتماعية. ، ولتحقيق ذلك عليها الاستمرار في الالتزام بالآتي : (مرغاد و ورايس، 2005، صفحة 12)

أ- توجيه الأموال إلى العمليات الاستثمارية التي تخدم أهداف التنمية

ب- دعم المشاريع الصغرى الصناعية منها والزراعية لما لها من فائدة في امتصاص أكبر قدر من العمالة لمواجهة مشكلة البطالة ، ولما لها من مردود مادي محقق، وإسهام بشكل فعال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ت- التوسع في منح القرض الحسن، المودعين وغيرهم من حرفيين وطلاب، وما إلى ذلك ، وتخصيص نسبة مئوية من ميزانية البنك لهذا الغرض ، ويعد القرض الحسن من أهم أدوات البنك الإسلامي في تنفيذ رسالته الاجتماعية . ومن جانب آخر يعد استحابة لقوله تعالى : **{ مَنْ ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعِفَهُ لَهُ }** . (سورة الحديد الآية رقم 11).

#### ➤ أسباب مختلفة :

تعد هذه الأسباب في مجملها أسباب ربحية وتجارية محضنة، وذلك نتيجة دخول البنوك الإسلامية إلى سوق المالية، واستحواذها على حصة لا بأس بها في هذه السوق، وتراجع حصة البنوك التقليدية، فقد دفعت هذه الأسباب بالأحيرة إلى الدخول في هذا الميدان حفاظا على عملائها الحاليين ، وسعيا إلى الحصول على نصيبها من أرباح هذا السوق المتنامي، ويمكن إجمال هذه الأسباب في الآتي : (جمعة ا.، 2002، صفحة 72)

أ- نجاح تجربة البنوك الإسلامية وانتشار الصيرفة الإسلامية.

ب- ارتفاع الطلب من قبل العملاء على المنتجات الإسلامية ، وارتفاع الأرباح على أساس انها أكثر مخاطرة.

ت- ضعف البنوك التقليدية في السوق المصرفية وعجزها على المنافسة ، ورغبة الحكومات في الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها بدلا من الاقتراض.



## 2-2 تقييم تجربة تحول البنك الاهلي التجاري السعودي الى بنك اسلامي قبل وبعد التحول :

في هذا الجزء التطبيقي سنحاول القيام بتقديم عام عن البنك الاهلي التجاري السعودي من حيث النشأة وتجربته في التحول الى المصرفية الإسلامية ، ثم سنقوم بدراسة تقييميه من اجل معرفة أثر التحول الى المصرفية الإسلامية على أدائه

## اولا: تقديم البنك الأهلي التجاري :

## ➤ لمحة تاريخية عن البنك الأهلي التجاري السعودي :

البنك الأهلي التجاري هو من أعرق البنوك السعودية، وأحد أبرز المؤسسات المالية في المنطقة ويعتبر أول بنك سعودي النشأة تأسس عام 1953 في مدينة جدة كشراكة عامة نتاجاً لدمج أكبر مصارف العملات بالمملكة وهما "شركة صالح وعبد العزيز كعكي" و "شركة سالم بن محفوظ" لتكونا بعد اندماجهما أول بنك سعودي مسجل قانونياً(التقرير السنوي للبنك الاهلي التجاري، 2020).

وفي عام 2014م تم طرح 25% من أسهم البنك الأهلي للاكتتاب العام. يُعد البنك الأهلي الأكبر في العالم العربي، حيث يبلغ رأسماله 30 مليار ريال أي ما يعادل 8 مليار دولار أمريكي، ويمتلك ملكية مباشرة بنسبة 90.71% من أسهم شركة الأهلي المالية الشركة الرائدة في المصرفية الاستثمارية، كما يمتلك 67.03% في بنك تركيا فاينانس كاتيليم بنكاسي البنك الرائد في قطاع المصرفية الإسلامية في تركيا.

في 1 أبريل 2021، أعلن البنك الأهلي التجاري عن نفاذ قرار دمج مجموعة سامبا المالية في البنك الأهلي، وبذلك تكون مجموعة سامبا المالية انتهت تماماً، وانتقلت جميع حقوقها والتزاماتها إلى البنك الأهلي، من خلال زيادة رأس ماله المدفوع من ثلاثين مليار ( 30,000,000,000 ) ريال سعودي إلى أربعة وأربعين مليار وسبعمائة وثمانين مليون (44,780,000,000) ريال سعودي وزيادة عدد أسهمه من ثلاثة مليارات ( 3,000,000,000 ) سهم إلى أربعة مليارات وأربعمائة وثمانية وسبعين مليون (4,478,000,000) سهم مدفوعة بالكامل. بعد نفاذ صفقة الاندماج تغير اسم البنك من (البنك الأهلي التجاري) إلى (البنك الأهلي السعودي) ابتداءً من تاريخ نفاذ الاندماج .(الموقع الالكتروني لبنك الأهلي، 2021)

وسنعمد على التسمية القديمة للبنك في هذه الدراسة نظرا لكون ان فترة الدراسة كانت قبل الاندماج

## معلومات عامة حول البنك:

راس مال البنك قبل الدمج	30 مليار ريال
راس مال البنك بعد الدمج	44.7 مليار ريال
عدد الموظفين	9603 سنة 2020
الارباح	12.9 ريال سعودي سنة 2020

المصدر: التقرير السنوي لبنك الاهلي للربع الاخير لسنة 2020

➤ التطور التاريخي لظاهرة تحوّل البنك الأهلي التجاري نحو العمل المصرفي الإسلامي: يأتي البنك الأهلي التجاري في مقدمة البنوك التي خطت خطوات واسعة نحو التحوّل للمصرفية الإسلامية، حيث انتهى من تحويل عدد 161 فرعاً مع نهاية 2004م، وكان مجلس إدارته قرر تحويل باقي فروعها لتقدّم فقط المنتجات المصرفية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية في مع نهاية عام 2005 م (قرار مجلس إدارة البنك الأهلي التجاري، 2005، الصفحات 38-41).

هذا وقد إعتد البنك الأهلي التجاري منهج التدرّج في التحول نحو المصرفية الإسلامية، حيث بدأ بتأسيس وإدارة صندوق إستثماري متوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية في عام 1987 م، ثمّ أنشأ فرعاً إسلامياً عام 1990م، ثم إدارة للخدمات المصرفية الإسلامية عام 1992م، وقد تمّ تحويل ما يزيد على 200 فرعاً للمصرفية الإسلامية حتى منتصف 2005م، وقال المراقب الشرعي للبنك الأهلي التجاري سنة 2006 عن سبب طول فترة التحوّل للمصرفية الإسلامية في البنك بأنّ العبرة ليست بطول المدة ولكن بتوفير المنتجات الإسلامية البديلة للمنتجات التقليدية، خاصة منتجات الخزينة وتمويل الشركات حيث يجب أن يتّصف المنتج الإسلامي البديل بأن يكون في مستوى المخاطرة للمنتج التقليدي أو أقل وأن يكون بنفس التكلفة ويطبّق بنفس السرعة ومحظى بالقبول والفهم من العملاء.

#### ثانياً: تقييم أداء البنك الأهلي التجاري قبل وبعد التحول خلال الفترة 1998-2018 :

سنحاول تبين أثر التحول على البنك من خلال مقارنة أدائه قبل وبعد التحول حيث كانت سنة 2006 هي السنة التي قرر فيها البنك تحويل بقية فروعها إلى العمل في مجال الصيرفة الإسلامية وبالتالي فإن سنة 2006 هي السنة الفاصلة بين الفترتين قبل وبعد التحول، ولدراسة أداء البنك الأهلي التجاري السعودي - الأهلي السعودي حالياً - خلال هذه الفترة سنعمد على ثلاث مؤشرات مالية هي: نسبة السيولة العامة، نسبة الربحية ونسبة توظيف موارد البنك وهذا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 20 لاختبار الفرضيات.

#### ➤ دراسة سيولة البنك: لدراسة مؤشر السيولة سنركز على دراسة نسبة السيولة العامة التي تعكس قدرة

البنك على مواجهة طلبات السحب اليومية لزيائته، وهذه النسبة يتم حسابها كما يلي :

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \text{أصول نقدية} + \text{أصول شبه نقدية} / \text{مجموع الودائع}$$

والجدول 02 يوضح تطور نسب السيولة العامة للبنك الأهلي التجاري السعودي خلال الفترة 1998-2018:

الجدول 02: تطور نسب السيولة العامة للبنك الأهلي التجاري السعودي خلال الفترة 1998-2018

قبل التحول								
السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النسبة %	77,55	75,55	74,32	91,37	97,1	93,3	82,12	61,73
بعد التحول								
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
النسبة %	65,72	69,48	71,5	72,22	76,5	66,39	62,93	62,4
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018			
النسبة %	66,3	78	80,3	80,7	81,3			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات bankscope

و سنستخدم اختبار فروقات المتوسطات الذي يعتمد على اختبار student t والذي يركز على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : تساوي المتوسطات

- الفرضية البديلة  $H_1$ : عدم تساوي المتوسطات

وتعني  $H_0$  انه لا يوجد تأثير للتحويل على سيولة البنك أما  $H_1$  فتقرر بوجود تأثير للتحويل على سيولة البنك.

وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 20 كانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

الجدول 03 : الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لسيولة البنك

العينة		حجم العينة	المتوسط (الوسيط الحسابي)	الانحراف المعياري
نسبة السيولة	قبل	8	81,6300	11,79392
	بعد	13	71,8262	6,90049

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول 04 : اختبار تساوي المتوسطات

		اختبار Levene لتساوي التباينات		اختبار تساوي المتوسطات		
		F	Sig. الدلالة الاحصائية	T	درجة الحرية	Sig. (bilatérale)
نسبة السيولة	افتراض تساوي التباين	2,852	,108	2,419	19	,026
	افتراض عدم تساوي التباين			2,137	10,001	,058

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول 03 نلاحظ ان متوسط السيولة بعد التحويل انخفض بمقدار يقارب 10% وكذلك تغير الانحراف المعياري بعد التحويل، فالسؤال المطروح هو هل هذا الانخفاض لديه دلالة إحصائية او هو وليد صدفة؟ بمعنى آخر هل هناك فروقات جوهرية؟ .

ولمعرفة ذلك نستعين باختبار Levine المبين في الجدول 4 و الذي يعتمد على تجانس التباين من خلال هذا لجدول نلاحظ ان القيمة الاحتمالية لفيشر Sig= 0.108 أكبر من 5% وهذا يعني أن هناك تساوي في التباين وبالتالي تبقى في نفس السطر من اجل اختبار فروقات المتوسطات و الذي يعتمد على اختبار student t ومن خلال القيمة الاحتمالية ل student الموجودة في السطر الأول من الجدول 04 نلاحظ أن Sig = 0.026 اقل من 5% ومنه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  الدالة على أن هناك تأثير للتحويل البنك على السيولة العامة.

بالتالي من الجدول 03 انخفاض في متوسط السيولة العامة للبنك بعد التحول يدل على ان البنك أصبح يتحكم أكثر في سيولته ويقوم بتوظيف أحسن لموارده مقارنة بفترة ما قبل التحول.

➤ دراسة ربحية البنك: لدراسة ربحية البنك اعتمدنا على نسبة عائد حقوق الملكية ROE التي

تعتبر نسبة رئيسية لتقييم البنك مما توفر مؤشرا قويا على أداء الأرباح ويمكن حسابه كما يلي:

نسبة العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل / حقوق المساهمين (Toumi, Jean-Laurent, &

Lotfi, 2011, p. 12)

وقمنا باستخراج هذه النسبة من التقارير السنوية للبنك الموجودة في قاعدة البيانات لبنك سكووب، والجدول 05 يوضح تطور هذه النسبة خلال فترة الدراسة كم يلي:

الجدول 05: تطور نسبة العائد على حقوق الملكية للبنك خلال الفترة 1998-2018

قبل التحول								
السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النسبة %	12,56	13,26	42,13	38,82	33,97	30,64	28,17	28,3
بعد التحول								
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
النسبة %	27,49	22,52	7,38	14,12	15,08	17,84	17,64	19,5
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018			
النسبة %	19,66	17,86	17,8	17,4	16,19			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات Bankscope

ولمعرفة تأثير التحول على ربحية البنك قمنا بدراسة اختبار المتوسطات لهذه النسب ولذلك نفترض ما يلي:

**H0:** لا يوجد تأثير للتحول على ربحية البنك

**H1:** يوجد تأثير للتحول على ربحية البنك

النتائج المحصل عليها كانت كالتالي:

الجدول 06: الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لربحية البنك

العينة	حجم العينة	المتوسط (الوسيط الحسابي)	الانحراف المعياري
نسبة ROE قبل	8	81,6300	11,79392
نسبة ROE بعد	13	71,8262	6,90049

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 07: اختبار المتوسطات لربحية البنك

		اختبار Levene لتساوي التباينات		اختبار تساوي المتوسطات		
		F	Sig. الاحصائية	T	درجة الحرية	Sig. (bilatérale)
نسبة ROE	افتراض تساوي التباين	5,204	,034	3,191	19	,005
	افتراض عدم تساوي التباين			2,675	8,599	,026

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول 06: نلاحظ انخفاض كبير في متوسط ربحية البنك الذي يقارب 11% ولمعرفة جوهرية الفروقات نستعين بالجدول 07، من خلال هذا الجدول ان القيمة الاحتمالية لفيشر Sig= 0.034 وهي أقل من 5% وعليه نرفض فرضية تجانس التباين ونعتمد على الصف الثاني (فرضية عدم تساوي التباين) من اجل اختبار فروقات المتوسطات.، نلاحظ ان القيمة الاحتمالية ل student Sig= 0.026 هي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تؤكد على وجود تأثير للتحويل على ربحية البنك. وعليه نلاحظ فان هذا التأثير هو تأثير سلبي لان هناك انخفاض في متوسط ربحية البنك بمقدار 11% وهذا نظرا لتزامن قرار التحويل مع حدوث الأزمة المالية العالمية 2008 التي أثرت على كل القطاعات من بينها البنوك، وكذا انهيار أسعار البترول في 2014 وما صاحبه من تداعيات على الاقتصاد السعودي.

➤ -دراسة نشاط البنك: سنقوم بدراسة تأثير التحويل على نشاط البنك من خلال دراسة النسبة المالية

وهي نسبة توظيف موارد البنك التي تقيس درجة استعمال البنك لموارده في تحقيق أحسن أداء له. ويتم حساب هذه النسبة كما يلي :

نسبة توظيف الموارد = إجمالي أرباح / مجموع الموارد (Munawar, 2001, p. 15)

والجدول 08 يوضح تطورات هذه النسبة في البنك الأهلي السعودي خلال فترة الدراسة:

الجدول 08 : تطورات نسبة توظيف الموارد في البنك الأهلي السعودي خلال فترة 1998- 2018

قبل التحويل								
السنوات	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النسبة %	92,54	89,33	87,26	90,33	90,61	93,73	93,38	93,83
بعد التحويل								
السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
النسبة %	93,36	93,33	90,73	92,28	91,95	89,67	86,23	87,3
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018			
النسبة %	91,01	90,89	90,89	89,24	91,54			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات Bankscope

ولمعرفة تأثير التحول على هذه نسبة توظيف موارد البنك نفترض ما يلي:

**H0:** لا يوجد تأثير للتحول على نسبة توظيف موارد البنك

**H1:** يوجد تأثير للتحول على نسبة توظيف موارد البنك

وباستخدام برنامج SPSS 20 على نسب توظيف الموارد كانت النتائج كالآتي:

الجدول 09 : الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لنسب توظيف الموارد

العينة		حجم العينة	المتوسط (الوسط الحسابي)	الانحراف المعياري
نسبة توظيف موارد البنك	قبل	8	91,3763	2,38276
	بعد	13	90,6477	2,11392

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول 10 : اختبار المتوسطات لنسب توظيف الموارد

		اختبار Levene لتساوي التباينات		اختبار تساوي المتوسطات		
		F	Sig. الدلالة الاحصائية	T	درجة الحرية	Sig. (bilatérale)
نسبة توظيف موارد البنك	افتراض تساوي التباين	,588	,453	,731	19	,473
	افتراض عدم تساوي التباين			,710	13,567	,490

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن الجدول 09 نلاحظ ان هناك فرق طفيف في متوسط نسبة توظيف موارد البنك قبل وبعد التحول ولمعرفة المعنوية الإحصائية لهذا الفرق نستعين بالجدول 10 . و من خلاله نلاحظ ان القيمة الاحتمالية لفيشر تساوي Sig= 0.453 و هي اكبر من 5% ومنه نقبل فرضية تساوي التباين .والتي تمدنا بقيمة student لاختبار فروقات المتوسطات و قيمتها الاحتمالية Sig= 0.473 اكبر من 5% ومنه نقبل الفرضية البديلة H1 الدالة على أن هناك تأثير للتحول البنكي على نسبة توظيف الموارد.

وهذا التأثير هو تأثير بسيط وتفسيره هو ان التحول ساهم في الإبقاء على مستويات مرتفعة في توظيف موارد البنك على الرغم من الصعوبات التي واجهها البنك سواء من الأزمة المالية العالمية او من تداعيات انهيار أسعار البترول.

## 3. الخاتمة:

إنّ إقدام البنوك التقليدية على التحول الى المصرفية الاسلامية عبر مختلف النماذج الخاصة بالتحول إنما هو إقرار عملي منها بنجاح النظام المصرفي الإسلامي ودحض للأسطورة التي يتمسك بها الغرب وهي " لا اقتصاد بدون بنوك، ولا بنوك بدون سعر فائدة"، ومن ناحية أخرى فإنّ إنشاء الفروع والوحدات الإسلامية في البنوك التقليدية في الغرب يعتبر مكسبا دعائيا كبيرا وردّا عمليا على المشككين في صلاحية الاقتصاد الإسلامي للتطبيق في الحياة العملية، وأدى إلى التقليل من حدة العداء للمصارف الإسلامية .

في هذه الورقة البحثية حاولنا تبيان اثر تحول البنك التقليدي إلى العمل في مجال الصيرفة الإسلامية على أدائه من خلال تبني البنك لنموذج التحول الجزئي، و من اجل تحقيق ذلك قمنا بدراسة التحول و أهم نماذجها، فوجدنا أن هناك عدة نماذج منها نموذج التحول الكلي المبني على تحويل جميع فروع البنك الى فروع اسلامية وفق خطة زمنية مدروسة، و نموذج التحول الجزئي الذي يتم اما عن طريق تحويل فرع او بعض فروع البنك التقليدي الى فروع اسلامية متخصصة في تقديم منتجات متوافقة مع الشريعة الاسلامية أو نموذج تقدم أدوات تمويل واستثمار إسلامية- (فتح نوافذ إسلامية)، ثم تناولنا أسباب التحول حيث توصلنا إلى أن هناك أسباب عقائدية و اقتصادية و اجتماعية أدت الى هذا التحول .

و من بين أهم هذه النماذج المعتمدة كثيراً من قبل البنوك التقليدية، نموذج تحويل فروع تقليدية لفروع إسلامية متخصصة، حيث يعتمد البنك على استراتيجية التدرج للتحول للصيرفة الإسلامية، وهو ما عمد اليه البنك الاهلي التجاري السعودي محل دراستنا التطبيقية.

حيث قمنا بدراسة تطبيقية على البنك الأهلي التجاري خلال الفترة 1998- 2018 حيث كانت سنة 2006 سنة التحول الكلي الى العمل في مجال الصيرفة الإسلامية، حيث قمنا بدراسة أثر هذا التحول على الأداء البنكي باستخدام ثلاث نسب مالية (نسبة السيولة العامة، نسبة الربحية ونسبة توظيف موارد البنك )، - باستعمال برنامج الحزم الإحصائية SPSS و اعتمادا على اختبار المتوسطات، حيث اثبتت الدراسة على بعض النتائج نوجزها فيما يلي:

## ❖ النتائج:

- وجود تأثير لتحول البنك على السيولة العامة. وان البنك أصبح يتحكم أكثر في سيولته ويقوم بتوظيف أحسن لموارده مقارنة بفترة ما قبل التحول.  
وجود تأثير سلبي للتحول على ربحية البنك. ، وهذا نظرا لتزامن قرار التحول مع حدوث الأزمة المالية العالمية 2008 التي أثرت على كل القطاعات من بينها البنوك، وكذا انهيار أسعار البترول في 2014.  
وجود تأثير طفيف للتحول البنكي على نسبة توظيف الموارد. و يمكن تفسيره في ان التحول ساهم في الإبقاء على مستويات مرتفعة في توظيف موارد البنك على الرغم من الصعوبات التي واجهها البنك سواء من الأزمة المالية العالمية او من تداعيات انهيار أسعار البترول.

على العموم يمكن القول بان نموذج التحول الى الصيرفة الاسلامية المنتهج من قبل البنك الاهلي التجاري وهو نموذج التحول الجزئي ساهم في حفاظ البنك على اداء جيد مقارنة بفترة ما قبل التحول رغم وجود انخفاض طفيف في ربحية البنك وهذا راجع لتزامن التحول مع الازمة المالية العالمية لسنة 2008 وتبعاتها على مختلف القطاعات.

## ❖ التوصيات:

- ضرورة استفادة البنوك التقليدية التي تريد خوض غمار التحول الى الصيرفة الاسلامية من تجارب البنوك التي تحولت من خلال مختلف نماذج التحول المعروفة.
- ضرورة قيام البنوك التي انتهجت نموذج التحول الجزئي - سواءا بتحويل فروع او بفتح نوافذ اسلامية - بفصل النتائج المحققة في الفروع التقليدية عن النتائج الخاصة بالفروع الاسلامية لتحقيق الشفافية.
- البدء بتحويل الفروع صغيرة الحجم، وتأجيل الفروع الكبيرة الى مرحلة لاحقة بعد التأكد من نجاح العملية.
- يجب العمل على تكوين الكادر البشري تكوينا متخصصا وليس الاعتماد على الكوادر الموجودة في الفروع التقليدية.
- واخيرا اسناد عملية التحول الى مورد بشري يؤمن بفكرة الصيرفة الاسلامية وداعما لها.

### المراجع

#### المراجع العربية

#### الكتب

الحصين صالح بن عبد الرحمن. ( 2018). *المصارف الاسلامية مالها وما عليها*. تاريخ الاسترداد 24 12, 2018، من

[www.gihne.com](http://www.gihne.com)

درويش صديق. (1998). *تطبيق القوانين المستمدة من الشريعة الإسلامية على الأعمال المصرفية* (المجلد 1). جدة، جامعة الملك عبد العزيز: مركز النشر العربي.

سعيد محمود عرفة. ( 1987). *تحليل مصادر واستخدامات الأموال في فروع المعاملات الإسلامية للبنوك التقليدية*. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 1(1).

علي أحمد محمد. ( 2001). *دور البنوك الإسلامية في مجال التنمية* (المجلد 3). البنك الاسلامي للتنمية: المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب.

غنيم أحمد. (2008). *الأزمات المصرفية والمالية*. الاردن: دار النفائس.

يوسف عثمان الخزيم. (1424هـ). *تحول المصرف المركزي التقليدي إلى مصرف مركزي إسلامي* (المجلد الطبعة الأولى). الرياض: مكتبة دار السلام.

سورة البقرة 278-279.

سورة الحديد الآية رقم 11.

#### المقالات

قمومية سفيان، و بلعروز بن علي. (2019). *النوافذ الإسلامية بالبنوك التقليدية كمدخل للتحول الكلي إلى المصرفية الإسلامية- دراسة تجريبية* بنك الأهلي التجاري. *اقتصاديات شمال افريقيا*، 15 (21)، 341-360.



خضرم مرغاد، و حدة ورايس. ( 2005). علاقة البنوك الاسلامية بالبنك المركزي في ظل نظام مصرفي معاصر جامعة الأزهر. *مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الاسلامي*, 9(27).

هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بالبحرين. (2004). *المعيار الشرعي رقم 06*.

قرار مجلس إدارة البنك الأهلي التجاري. (15, 05, 2005). *مجلة آفاق الأهلي* (54).

#### الرسائل العلمية

اشرف محمد جمعة. (2002). *دور الصناعات الصغيرة في حل مشكلة البطالة في مصر*. كلية الحقوق ، جامعة القاهرة.

سعود الربيعة. (1989). *تحول المصرف الربوي الى مصرف اسلامي*. مكة المكرمة، جامعة ام القرى.

للطف محمد السرحي. (2002). *الفروع الإسلامية في البنوك التقليدية ضوابط التأسيس وعوامل النجاح*. الجمهورية اليمنية.

مصطفى إبراهيم محمد مصطفى. ( 2006). *تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية عن تجربة بعض البنوك السعودية*. القاهرة، الجامعة الأمريكية المفتوحة، مصر.

زين خلف سالم العطيات. ( 2007). *تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية – دراسة لبيان مدى إمكانية التطبيق في الأردن*. الاردن.

#### تقارير ومواقع الكترونية

التقرير السنوي للبنك الاهلي التجاري. (2020).

الموقع الالكتروني لبنك الأهلي. (2021). تاريخ الاسترداد 05 05, 2021، من [www.alahli.com](http://www.alahli.com).

#### المراجع الأجنبية

#### Book

Munawar, q. (2001). *Islamic And Conventional Banking In The Nineties: A Comparative Study*. *Islamic Economic Studies*, 8(2).

#### Journal

Toumi, K., Jean-Laurent, V., & Lotfi, B. (2011). *Comparison of Leverage and Profitability of Islamic and Conventional Banks*. France.