

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

تجربة مصرف الجزيرة السّعودي في التّحول الكلي إلى مصرف إسلامي

- الاستراتيجية والآثار على الأداء المالي -

**The experience of the Saudi Al-Jazira Bank in the complete transformation
into an Islamic bank**

-Strategy and implications for financial performance -

بن عبد الرحمان البشير Bachir Benabderrahmane 1، شرفة حكيمة Cheurfa Hakima 2

1 جامعة الجزائر 3، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية
Laboratoire de

mondialisation et politiques économiques

benabderrahmane.bachir@univ-alger3.dz

2 جامعة الجزائر 3، مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية
Laboratoire de

mondialisation et politiques économiques

cheurfa.hakima@univ-alger3.dz

المؤلف المرسل: بن عبد الرحمان البشير Bachir Benabderrahmane الإيميل:

benabderrahmane.bachir@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2021-09-01

تاريخ الاستلام: 2021-05-08

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تجربة بنك (مصرف) الجزيرة السّعودي في تحوّل العمل المصرفي الإسلامي من خلال تبنيّه لمدخل التحوّل الكلي والذي يعني أسلمة عملياته المالية على صعيد الموارد والاستخدامات، والوقوف على الاستراتيجية التي رسمها المصرف لولوج سوق الصناعة المصرفية الإسلامية التي عرفت ازدهارا لافتا في السّنوات الأخيرة بخطى واثقة، والتعرّف على أثر هذا التحوّل على كل من سيولة وربحية ونشاط مصرف الجزيرة.

وقد توّصلت الدراسة للعديد من النتائج، من أهمها: توجد فروق جوهريّة في متوسط نسبة توظيف الموارد لمصرف الجزيرة قبل وبعد التحوّل، حيث ارتفع متوسط نسبة توظيف الموارد من 62,318 إلى 80,679، أي أنّ التحوّل الكلي لمصرف الجزيرة ساهم في تحسين نشاطه.

الكلمات المفتاحية: مصرف الجزيرة ، مصرف تقليدي، التحوّل الكلي، مصرف إسلامي.

Abstract:

This study aimed to shed light on the experience of the Saudi Al-Jazira Bank in its transformation into Islamic banking by adopting the approach of total transformation, which means the Islamization of its financial operations in terms of resources and uses, and to stand on the strategy that the bank has drawn up to enter the market of the Islamic banking industry, which has witnessed remarkable prosperity In recent years, with confident steps, and identifying the impact of this shift on both the liquidity, profitability and activity of Bank Al-Jazira.

The study reached many results, the most important of which are: There are fundamental differences in the average rate of resource employment for Bank Al-Jazira before and after the transformation, as the average rate of resource employment increased from 62,318 to 80,679, meaning that the total transformation of Bank Al-Jazira contributed to the improvement of its activity.

Key words: Al-JaziraBank, a conventional bank, total transformation, an Islamic bank.

حيث سار بخطوات واثقة ومتسارعة يحدوه لبلوغ أهدافه
استراتيجيته للتميز.

مقدمة:

- اشكالية البحث: من خلال ما تقدّم يمكن طرح السؤال
الرئيسي التالي: ما مدى نجاح التحوّل الكلي لمصرف الجزيرة
السّعودي من مصرف تقليدي إلى مصرف إسلامي؟
وللإجابة على السؤال الرئيسي، نطرح الأسئلة الفرعية
التالية:

1- ما هي أهم الخطوات التي مرّ بها مصرف الجزيرة في إطار
تحوّل الكلي للمصرف الإسلامية. وما أبرز التّطورات التي
عرفها؟

شكّلت النّجاحات التي حققتها المصارف الإسلامية منذ
سنوات عديدة وكذا نمو وتيرة الصناعة المالية الإسلامية
عامل استقطاب للمصارف التقليدية لدخول سوق الصيرفة
الإسلامية، ممّا أدى إلى بروز اتجاه العديد من المصارف
التقليدية لانتهاج سياسة التحوّل الكلي أو الجزئي للعمل
المصرفي الإسلامي.

ويعتبر بنك (مصرف) الجزيرة السّعودي أحد المصارف
التي خاضت تجربة التحوّل الكلي للعمل المصرفي الإسلامي،

السعودية، حيث رأت مؤسسة النقد العربي السعودي* أهمية المصارف التجارية بالنسبة للقطاعات الاقتصادية الحيوية فدعت إلى فكرة "سعودة" المصارف الأجنبية العاملة في المملكة، وتكفلت بوضع خطة لسعودتها في ظروف ملائمة لا يترتب عليها أي تأثير على المصرف، أو على عملائه، أو على الاقتصاد الوطني، يعتبر مصرف الجزيرة من المؤسسات المالية القيادية السريعة النمو، وهو مجموعة مالية سعودية تضع العميل في مركز اهتمامها، وتعمل دوماً على تطوير خدمات ومنتجات مبتكرة متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتلبي احتياجات جميع العملاء من أفراد وشركات وهيئات يُقدِّمها موظفون أكفاء ومتخصصون يتفانون في خدمة العميل"¹.

ب- الشركات التابعة لمصرف الجزيرة السعودي:

لمصرف الجزيرة السعودي العديد من الشركات التابعة له، وهي على النحو التالي²:

- شركة الجزيرة للأسواق المالية (الجزيرة كابيتال): الجزيرة كابيتال هي الذراع الاستثماري لمصرف الجزيرة، وهي شركة ذات شخص واحد مساهمه سعودية مملوكة لمصرف الجزيرة. مسجلة في المملكة العربية السعودية بموجب القرار الوزاري رقم 57/ق الصادر بتاريخ 20 صفر 1429 هـ الموافق 27 فيفري 2008 م³، تعمل تحت إشراف وترخيص هيئة السوق المالية السعودية. وتتخصص في أعمال الأوراق المالية، حيث تقدم خدمات التعامل في الأوراق المالية بصفة أصيل ووكيل. والتعهد بالتغطية وخدمات الإدارة والحفظ وتقديم المشورة، وهي تقدم خدماتها بإشراف ومتابعة هيئة شرعية متخصصة، حيث أن جميع خدماتها ومنتجاتها متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية⁴.

- شركة أمان للتطوير والاستثمار العقاري: تأسست شركة أمان العقارية، ومقرها في مدينة جدة، كشركة ذات أغراض خاصة لتسهيل أنشطة تمويل الرهن والقيام، بالنيابة عن المصرف فقط، بمهام حفظ سندات ملكية العقارات المرهونة للبنك كضمانات مقابل التمويلات التجارية الممنوحة من قبل المصرف.

2- ما الاستراتيجية التي رسمها مصرف الجزيرة للتميز؟
3- ما هو أثر التحول الكلي لمصرف الجزيرة للعمل المصرفي الإسلامي على أدائه المالي؟

- أهداف البحث: ترمي ورقة البحث هذه إلى بلوغ الأهداف التالية:

- 1- تسليط الضوء على مصرف الجزيرة، وعلى تجربته في التحول الكلي للعمل المصرفي الإسلامي.
- 2- محاولة الوقوف على الاستراتيجية المتبعة من طرف مصرف الجزيرة للتميز.
- 3- التعرف على أثر التحول الكلي على الأداء المالي لمصرف الجزيرة.

- منهج البحث: انتهجنا في بحثنا هذا المنهج الاستنباطي في شقّه النظري، والمنهج الاستقرائي في عملية التعرف على أثر التحول الكلي على الأداء المالي للمصرف قيد الدراسة، حيث يُعالج البحث حالة بنك (مصرف) الجزيرة السعودي كحدود مكانية ضمن الفترة 2002-2019.

محاور البحث: يشمل البحث على ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: نبذة عن بنك (مصرف) الجزيرة السعودي.
المحور الثاني: استراتيجية تميز مصرف الجزيرة.
المحور الثالث: أثر التحول الكلي على الأداء المالي لمصرف الجزيرة.

المحور الأول- نبذة عن بنك (مصرف) الجزيرة السعودي:

يعتبر مصرف الجزيرة أحد المصارف التقليدية في المملكة العربية السعودية التي اختارت لنفسها مدخل التحول الكلي* لولوج عالم الصناعة المصرفية الإسلامية، وذلك تلبية منها للطلب المتزايد على منتجات هذه الصناعة.

1- التأسيس والشركات التابعة:

أ- التأسيس:

تأسس مصرف الجزيرة (البنك التقليدي) كشركة مساهمة سعودية مسجلة في المملكة العربية السعودية بموجب المرسوم الملكي رقم 46/م الصادر بتاريخ 12 جمادى الثانية 1395 هـ الموافق لـ 21 جوان 1975، وقد بدأ المصرف أعماله بتاريخ 16 شوال 1396 هـ الموافق لـ 9 أكتوبر 1976 م برأس مال قدره 10 ملايين ريال سعودي بعد أن استحوذ على فروع مصرف باكستان الوطني، فهو استمرار لفروع مصرف باكستان الوطني السابقة بالمملكة العربية

- في عام 1999 تمّ إنشاء مجموعات الخدمات المصرفية في المصرف، أسند إليها الإشراف على عملية تحول مصرف الجزيرة نحو المصرفية الإسلامية، حيث تقوم المجموعة عبر الإدارات المختلفة للمصرف وبالتعاون معها بتحويل عمليات البنك التقليدي تدريجياً إلى عمليات متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وذلك تحت إشراف ومراقبة دقيقة من الهيئة الشرعية للمصرف.⁷

- بتاريخ 16-12-2003 صدرت شهادة من إدارة المراجعة والتدقيق الداخلي بالبنك تؤكد فيها تحويل جميع الفروع إلى فروع تُقدّم فقط المنتجات المصرفية الإسلامية، وبتاريخ 18-12-2003 وجّه مساعد المدير العام ورئيس مجموعة الخدمات المصرفية الإسلامية خطاباً إلى جميع فروع المصرف يلزمهم فيه بالتحول التام إلى المصرفية الإسلامية، والامتناع عن تقديم أيّ خدمات أو منتجات لا تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وبتاريخ 24-12-2003 وجّهت هيئة الرقابة الشرعية الدعوة إلى جميع فروع المصرف بالالتزام التام بتقديم المنتجات المصرفية الإسلامية، والامتناع عن تقديم ما عداها، وطالبت إدارة المصرف ببذل الجهد لاستكمال التحول في خزينة المصرف وباقي الإدارات بالمركز الرئيسي في أقرب وقت ممكن.⁸

- وفي عام 2007 نجح المصرف في تحويل جميع عملياته وأنشطته بالكامل مع ما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية ليصير لبنة في صرح المصرفية الإسلامية.⁹

3- التطورات الرئيسية لمصرف الجزيرة:

مرّ مصرف الجزيرة بالعديد من التطورات التي نوردها على النحو التالي¹⁰:

- 1993: زيادة رأس مال المصرف من 100 مليون إلى 400 مليون ريال، وذلك عن طريق طرح أسهم للاكتتاب العام.
- 1994: زيادة رأس مال المصرف من 400 مليون إلى 600 مليون ريال، وذلك عن طريق إصدار أسهم حقوق أولوية بقيمة 225 ريالاً لكل سهم منها 100 ريال قيمة اسمية.

- شركة أمان لوكالة التأمين: هي شركة مملوكة بالكامل لمصرف الجزيرة، تمّ ترخيصها من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي للعمل في نشاط الوكالة في التأمين، مقرها في المملكة، وتعمل كوكيل عن المصرف لتسويق المنتجات التأمينية.

- شركة الجزيرة للأوراق المالية المحدودة: مقرها في جزر كايمان، وتعمل الشركة لتنفيذ المشتقات والتعاملات في سوق المال بما يتوافق مع أحكام الشريعة.

2- خطوات توجه مصرف الجزيرة نحو الصيرفة الإسلامية:

مرّ مصرف الجزيرة في إطار تحوّل كلياً للعمل المصرفي الإسلامي بالخطوات التالية:

- في سنة 1998 اتخذ مجلس إدارة مصرف الجزيرة السعودي قراراً استراتيجياً بتحويله من مصرف تقليدي إلى مصرف يتوافق جميع أعماله مع أحكام الشريعة الإسلامية، حيث تمّ اعتماد استراتيجية تحويل المصرف بالكامل ليصبح مصرفاً إسلامياً، وقد جاء هذا القرار بناءً على قناعة مجلس الإدارة بجدوى التحول للصيرفة الإسلامية نتيجة الأقبال المتزايد لقطاع عريض من عملاء الجهاز المصرفي السعودي على التعامل بالمنتجات المصرفية الإسلامية، وقد راعت استراتيجية التحول ظروف المصرف من حيث حداثة التجربة بالنسبة للعاملين فيه، وحجمه بالنسبة لبقية وحدات الجهاز المصرفي، وقد تبنى المصرف مبدأ التحول التدريجي من خلال مدخل تطوير المنتجات المصرفية لتتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وإحلالها تدريجياً محلّ المنتجات التقليدية وفق خطة تحوّل في إطار زمني مدته (6) سنوات تنتهي في نهاية 2005.⁵ ولضمان التزام كافة أعماله بمبادئ الشريعة الإسلامية فقد أنشأ المصرف إدارة شرعية ضمن هيكله التنظيمي، كما قام بتشكيل هيئة رقابة شرعية تضم عدداً من كبار العملاء المتخصصين في الصيرفة الإسلامية وذلك لفحص ورصد ومراقبة واعتماد عمليات البنك ونشر مبادئ الشريعة الإسلامية على أوسع نطاق في بيئة العمل.⁶

ريال لزيادة رأس ماله من (5,200,000,000) إلى (8,200,000,000) ريال .

المحور الثاني- استراتيجية تميّز مصرف الجزيرة:

حرص مصرف الجزيرة على أن يشقّ له طريقاً للتميّز في مجال العمل المصرفي الإسلامي، حيث راهن في سبيل تحقيق ذلك على المنتجات الإسلامية المصرفية المبتكرة وعلى كسب رضا وولاء العملاء والعناية بهم وعلى التدريب المستمر لكوادره وموارده البشرية، فمن شأن ذلك ضمان جودة خدماته وترسيخ مكانته في مجال الصناعة المصرفية الإسلامية والعالمية.

1- المراهنة على المنتجات المصرفية المبتكرة:

إنّ الابتكار في العمل المصرفي التقليدي والإسلامي أمر حيوي لضمان قدرة تنافسية أكبر، والفاعلية والأمان للعمل، وتنوع أهميته في تنوع مصادر الربحية، والتقليل من مخاطر الاستثمار، وهو يُمكن من التطوير المستمر للمنتجات للمحافظة على التّمو¹¹. وفي هذا الصّدد سعى مصرف الجزيرة إلى ابتكار العديد من المنتجات المصرفية الإسلامية سواء في مجال تعبئة الموارد أو في مجال توظيفها، ومن تلك المنتجات نذكر ما يلي¹²:

- منتج "نقاء" البديل الإسلامي للودائع الآجلة: برنامج "نقاء" طويل الأجل للأسواق أداة مالية تَمُوية مأمونة المخاطر تحافظ على رأس المال بأرباح منافسة مقارنة بالأدوات الأخرى المماثلة لها في أسواق المال، ويعتبر البديل الإسلامي المناسب للودائع التقليدية طويلة الأجل، حيث يقوم على أساس بيع السلع بالمرابحة لتحقيق الربح بدلاً من الفائدة المدفوعة على الودائع¹³. وفي منتج نقاء لدى مصرف الجزيرة، عن طريق الوساطة وبالتّيابة عن العميل المشترك يقوم المصرف بشراء سلعة سريعة التّداول في السوق العالمية مثل المعادن والأخشاب بسعر الآن، ثمّ يقوم بعد ذلك بشراؤها من العميل المشترك بسعر آجل ونسبة عائد متّفق عليها، ويتمّ دفعها على دفعات متّفق عليها¹⁴.

- 3 أكتوبر 2004: الجمعية العمومية توافق على زيادة رأس المال من 600 مليون ريال إلى 750 مليون ريال، وذلك عن طريق طرح أسهم حقوق أولوية.

- 21 ماي 2006: الدولية للإجارة والاستثمار ومصرف الجزيرة يؤسسان شركة إجارة واستثمار في السعودية برأسمال 100 مليون دولار.

- 20 جوان 2006: الجمعية العمومية توافق على زيادة رأس المال من 750 مليون ريال إلى 1125 مليون ريال، وذلك عن طريق إصدار أسهم منحة بنسبة 50%.

- 30 أبريل 2007: الجمعية العمومية توافق على زيادة رأس المال من 1125 إلى 2250 مليوناً؛ وذلك عن طريق إصدار أسهم منحة بنسبة 100% من رأس المال.

- 16 أبريل 2008م: الجمعية العمومية للمصرف توافق على زيادة رأس المال من 2250 مليون ريال إلى ثلاثة مليارات ريال، وذلك عن طريق توزيع أسهم منحة بواقع سهم لكل ثلاثة أسهم.

- 20 أبريل 2014: الجمعية العمومية للمصرف توافق على زيادة رأس المال من ثلاثة مليارات ريال إلى أربعة مليارات ريال، وذلك عن طريق توزيع أسهم منحة بواقع سهم لكل ثلاثة أسهم.

- 16 أبريل 2017: أعلنت هيئة السوق المالية صدور قرار مجلس الهيئة المتضمن الموافقة على طلب مصرف الجزيرة زيادة رأس ماله من (4,000,000,000) ريال إلى (5,200,000,000) ريال وذلك بمنح 3 أسهم مجانية مقابل كل (10) أسهم قائمة يملكها المساهمون المقيدون بسجل المساهمين بنهاية تداول يوم انعقاد الجمعية العامة غير العادية.

- 16 أبريل 2018: أعلنت هيئة السوق المالية الموافقة على طلب مصرف الجزيرة زيادة رأس ماله عن طريق طرح أسهم حقوق أولوية بقيمة 3 مليار

المتنامية، تمنح حاملها أسلوباً سهلاً ومتميزاً لتغطية التكاليف المالية سواء تمثّلت في شكل مصروفات شخصية أو عملية، كما أنّها تمكّنهم من التمتع بالرصيد الائتماني العالي، وتوفّر لهم بأنواعها الثلاثة (الكلاسيكي، الذّهبي، البلايني) خدمة السحب النقدي من أكثر من مليون جهاز صرّاف آلي في السّعودية وحول العالم، وهي بطاقة مقبولة لدى أكثر من 23 مليون متجر حول العالم، تجمع بين الضوابط والقيم الإسلامية وأنظمة الدّفع المقبولة عالمياً، وتتيح لحاملها حرية اختيار مبلغ السّداد الذي يناسب إمكانيته المالية¹⁸.

2- العناية المتنامية بالعملاء:

أولى مصرف الجزيرة في إطار استراتيجيته للتميز عناية خاصة بالعملاء لكسب رضاهم ومن ثمّ كسب ولائهم، حيث يُعدّ رضا العميل عاملاً حاسماً لتوليد ولاء العملاء¹⁹ الذي هو حالة نفسية مُرضية تنشأ نتيجة النّجاح المستمر والمتكرّر للمنظمة في تحقيق رضا عميلها²⁰، حيث عمّل المصرف على تنويع المنتجات والخدمات المصرفية وبذل جهوداً حثيثة في مجال الصيرفة الإلكترونية لينجح وليستمر نجاحه من خلال عنايته المتنامية بالعملاء.

أ- الخدمات الشخصية: تركزت على مبدأ العناية بالعملاء شهدت مجموعة الخدمات الشخصية لمصرف الجزيرة سنة 2008 إعادة هيكلة مما ساهم في الارتقاء بخدماتها التسويقية، مع استحداث إدارة تُعنى بالعملاء في مركز واحد متعدّد الوظائف، وتوسيع باقة الخدمات والمنتجات المتوافقة مع أحكام الشريعة من خلال طرح بطاقة فيزا "ميسرة" ومنتج تمويل عقاري مميّز بصيغة الإجارة، حيث عرفت سنة 2008 توسّعاً سريعاً في قاعدة العملاء التي زادت بحوالي 30% خلال العام²¹، وقد تمكّنت مجموعة الخدمات الشخصية خلال العام 2011 من اختراق قطاع مصرفية التّجزئة بقوة من خلال تقديم منتجات مصرفية مبتكرة تتراوح بين الحسابات الجارية، وودائع الأجل، والتمويل الشخصي، وبطاقة الائتمان، إلى جانب مجموعة أخرى من البرامج أو المنتجات مثل منتج "بيتي" للتمويل السّكني بصيغة الإجارة ومنتج التمويل العقاري الاستثماري، وقد أفضى ذلك إلى أن يسجّل التمويل الاستهلاكي والتمويل من خلال بطاقات الائتمان نمواً كبيراً بنسبة 60% حيث بلغ

- منتج التمويل الشخصي "دينار"¹⁵: هو منتج يتم تقديمه بصيغة المربحة حيث يمنح مصرف الجزيرة الحرية لعملائه في اختيار أسهم محدّدة يقوم البنك بشرائها عند الطلب ومن ثمّ بيعها عليك بثمان مؤجل وبهامش ربح معلوم ويتم تحويل الأسهم إلى محفظة العميل لتكون له حرية التصرف بها سواء ببيعها أو الاحتفاظ بها. ومن مزايا هذا المنتج نذكر ما يلي:

- تمويل يصل إلى 2,000,000 ريال سعودي.
- تأمين تكافلي مجاني يُغطّي المتبقي من التمويل بحالة الوفاة أو العجز الكلي.
- إمكانية تمويل المتقاعدين.

- منتج "تمام" تمويل المتاجرة بالأسهم بالمربحة: تلبية لرغبات المستثمرين وتماشيا مع تطور أدوات الاستثمار في الأسواق العالمية، قام مصرف الجزيرة في صفر 1420 هـ (مايو 1999) بطرح منتجه الفريد برنامج تمويل المتاجرة بالأسهم بالمربحة (تمام)، الذي حاز على قبول العملاء لأنه متميّز وغير مسبوق، علاوة على أنه يستمد أحكامه من مبادئ الشريعة الإسلامية. وهو منتج مصرفي استثماري لتمويل شراء الأسهم بالمربحة حيث يقوم مصرف الجزيرة بشراء الأسهم وبعد تملكها يقوم ببيعها على العميل بثمان مؤجل¹⁶.

- منتج "التكافل التعاوني": مصرف الجزيرة هو البنك الأول في المملكة العربية السعودية الذي بادرباطلاق منتج "تكافل تعاوني" عام 2002م كبديل متكامل متوافق مع أحكام الشريعة عن برامج التّأمين على الحياة التجاري التقليدي. ومنذ ذلك الحين والتكافل التعاوني أثبت وجوده كقائد لسوق التكافل التعاوني، وكان الأسرع في تلبية متطلبات العملاء في إطار التّحسينات المطّردة التي طرأت عليه سواء من حيث البنية التّحتية أو المنتجات أو الموارد¹⁷، وقد نال هذا المنتج العديد من الجوائز من المؤسسات التقييمية المحلية والعالمية المرموقة.

- منتج البطاقة الائتمانية فيزا "ميسرة": حيث بادرمصرف الجزيرة عام 2008 بإصدار بطاقات فيزا "ميسرة" الائتمانية والتي تُعدّ أول بطاقة ائتمان متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية بعد أن قام المصرف بتطويرها بهدف تقديم خدمات أشمل وأكثر ملاءمة وراحة للعملاء، وهي تستند على صيغة التورق المجازة شرعاً تلبية لاحتياجات العملاء

المنح من المصرف بالإضافة إلى منتج الرهن الميسر الذي يتميز بتخفيض الدفعة الأولى من 15% إلى 1%²⁸، وفي عام 2018 أتاح المصرف لعملائه فرصة الاستفادة من جميع حلول صندوق التنمية العقارية المدعومة الجديدة كبرنامج الشراء على الخارطة، القسط المرن، ومبادرة القروض السكنية للعسكريين في الخدمة، وأما على صعيد الخدمات المصرفية الخاصة بأصحاب الثروات، فإن المجموعة المشار لها سابقاً وبتعاونها مع "شركة الجزيرة كابيتال" توفر لعملائها الخدمات الاستشارية في مجال الاستثمار وتقديم لهم حلولاً متنوعة، حيث بلغ حجم المحافظ الاستثمارية لعملاء المجموعة ما قيمته 5,676 مليون ريال بنهاية عام 2018²⁹، وحرصاً من المجموعة المصرفية الخاصة على استقطاب شريحة العملاء أصحاب الثروات والشركات العائلية والمؤسسات الوقفية قامت عام 2019 بالتوقيع مع شركة استشارات عالمية لتقديم المشورة في إدارة الثروات³⁰.

ب- خدمة تمويل الشركات: في إطار خدمة تمويل الشركات أطلق مصرف الجزيرة عام 2008 منتجاً جديداً بصيغة المرابحة وتم إعادة هيكلة علاقات الحسابات مع التركيز بشكل خاص على تحسين مستوى الخدمة المقدم لشرائح الشركات ذات الحجم المتوسط والكبير وجرى أيضاً تعزيز البيع العرضي من خلال أنشطة الاتصال بالعملاء³¹، وفي عام 2011 أنشأت مجموعة الخدمات المصرفية للشركات إدارة متخصصة تعنى بتنمية قطاع الأعمال للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وذلك تماشياً مع توجه المصرف لتوسيع قاعدة العملاء لتشمل قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة الذي يعتبر من أوسع القطاعات نمواً وتوسعاً في المملكة العربية السعودية³²، وفي عام 2012 ضمت مجموعة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المالية إليها وحدة الخدمات المصرفية التجارية التي تقدم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المالية وذلك في إطار استراتيجيتها الرامية إلى توسيع قاعدة عملاء مصرف الجزيرة، وفي عام 2013 شهدت وحدة الخدمات المصرفية التجارية تطوراً كبيراً وذلك نتيجة للعديد من المنتجات الجديدة المصممة لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا سيما في القطاع الصحي³³، وقد أثمرت هذه الاستراتيجية تحقيق مجموعة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المالية

7,3 مليار ريال مع نسبة 0,45 قروض غير عاملة، مقارنة بمبلغ 4,6 مليار ريال ونسبة قروض غير عاملة بلغت 1,3 في سنة 2010²²، وضمن استراتيجية المصرف لتوسيع قاعدة العملاء فقد تم إنشاء مجموعة مستقلة للخدمات المصرفية الخاصة بدء من عام 2013 يتم التركيز من خلالها على كبار العملاء أصحاب الثروات العالية وعائلاتهم يُقدّم لهم المصرف حلولاً مميّزة لإدارة ثرواتهم بطريقة تسمح لهم بالمحافظة عليها وتنميتها²³، وفي سنة 2014 تم تعزيز مركز المصرف في قطاع الخدمات المصرفية الشخصية من خلال الزيادة في عدد فروع له لتصبح 70 فرعاً منتشرة في كافة أرجاء المملكة وحصة سوقية بنسبة 3,8%، الأمر الذي أدى إلى نمو في قاعدة عملائه بواقع (5) أضعاف²⁴ هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد حافظ مصرف الجزيرة على مركزه الريادي في قطاع التمويل العقاري حيث نمت محفظته بنسبة 25% عما كانت عليه في 2013²⁵، وفي سنة 2015 زاد المصرف في عدد فروع له لتبلغ 76 فرعاً و21 قسماً للسيدات في العام 2015، ولأول مرة خلال السنة المذكورة تم إطلاق منتج التمويل الشخصي لشريحة المهنيين كالأطباء والمهندسين الاستشاريين وموظفي المصارف الأخرى دون اشتراط تحويل الراتب، وإطلاق برنامج التمويل العقاري بقسط متغير والذي يُمكن العملاء من دفع أقساط منخفضة لفترة محدودة وزيادتها في وقت لاحق، بالإضافة إلى إطلاق مجموعة من البطاقات نستعرضها لاحقاً ضمن الخدمات الإلكترونية²⁶، وفي عام 2016 تم تصميم منتج خاص لتمويل التعليم الجامعي والذي يسمح للأباء وطلبة التعليم العالي بتمويل النفقات التعليمية بالتعاون مع بعض الجامعات، وقد شهد هذا العام زيادة في عدد الفروع ليبلغ 80 فرعاً وارتفعت الحصة السوقية للمصرف إلى 3,91%، وكان لذلك الدور الأكبر في نمو محفظة التمويل من 18,95 مليار ريال إلى 19,23 مليار ريال، وقد تم تأسيس وحدة للائتمان تابعة لمجموعة الخدمات المصرفية الخاصة بأصحاب الثروات ذات الملاءة العالية بهدف توفير جميع متطلبات العملاء الائتمانية بطريقة تتناسب مع احتياجاتهم النقدية²⁷، وضمن برنامج التمويل الوطني 2020 فقد أطلق المصرف بالتعاون مع صندوق التنمية العقارية عام 2017 منتجاً جديداً يتمثل في منتج التمويل السكني المدعوم والذي يُقدّم دعماً شهرياً للمواطنين المستحقين على التمويل

وبفعل تنويع قنواتها تمكّنت من تحقيق ارتفاع في قاعدة العملاء إلى 800 عميل³⁸.

ج- الخدمات الإلكترونية: سعى مصرف الجزيرة منذ فجر تحوّل الكلي للعمل المصرفي الإسلامية إلى تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بمختلف الأنماط: من الموقع المعلوماتي، إلى الموقع التفاعلي، إلى الموقع التبادلي³⁹ من أجل تحسين خدماته المصرفية وتعزيز قدراته التنافسية. وأثمر ذلك توسّع شبكة أجهزة الصراف الآلي لبنك الجزيرة عام 2008 بـ 47 جهازاً جديداً ليصل العدد الإجمالي لها إلى 217 صرافاً آلياً تعمل جميعها بتقنية (EMV) الجديدة⁴⁰، والتي وصلت إلى 316 صرافاً آلياً في نهاية عام 2011. حيث بذل البنك خلال العام 2011 جهوداً حثيثة لتعزيز قنواته الإلكترونية⁴¹ بأحدث أساليب التقنية والمزايا الأمنية بباقة من الخدمات نذكر منها موقعه التفاعلي "الجزيرة أون لاين" بحلته الجديدة، وهاتفه المصرفي "الجزيرة فون"، وإطلاق خدمته "الجزيرة سمارت" للخدمات المصرفية الإلكترونية عبر الهواتف المحمولة التي تعمل بنظام "Android" وعدداً من نقاط البيع بتقنية الشريحة الذكية، وفي أكتوبر 2011 كان أول بنك سعودي يطلق برنامج تطبيقي للمصرفية عبر الهواتف الجوّالة التي تعمل بنظام "Android" تحت مسمى خدمة "الجزيرة سمارت" حيث سجّلت ما مجموعه 16 ألف عملية مالية في ظرف شهرين، إضافة لذلك وبعد إطلاقه لخدمة نقاط البيع في العام 2010 قام بتركيب 820 منفذاً يعمل بتقنية الشريحة الذكية وبأحدث ما توصلت إليه التقنية، كما أنّ موقعه التفاعلي "الجزيرة أون لاين" عرف زيادة كبيرة في عدد العمليات المنفّذة حيث وصلت إلى 580 ألف عملية في 2011 مقارنة بـ 294 ألف عملية في 2010، ومن أجل الارتقاء بخدمة العملاء تمّ إطلاق "مركز اتصالات العملاء" الجديد في مدينة الرياض وتزويده بأحدث التجهيزات التقنية والبنية التحتية⁴²، وفي العام 2013 عمل بنك الجزيرة على تطوير قنوات خدمة العملاء البديلة بشكل كبير، حيث شهد العام إطلاق المرحلة الثانية من قنوات الصراف الإلكتروني بمزايا أكثر سهولة وملائمة للمستخدم والتي زادت بنسبة 30% تقريباً ليصبح عددها 370 جهازاً تُمثّل تقريباً حصة سوقية تبلغ 2,7% كما واصل المصرف اختراق سوق أجهزة نقاط البيع إذ أنه قام بتركيب 1573

عام 2014 نمواً بواقع 14,14% في محفظة أصولها لتسجّل دخلاً تشغيلياً بلغ 558,51 مليون ريال سعودي، كما ارتفع دخل الرسوم من الأنشطة المصرفية للمجموعة بواقع 28,13 مليون ريال سعودي مقارنة بما كان عليه في العام 2013، في حين انخفضت القروض المتعثّرة بمبلغ 29,89 مليون رال سعودي من إجمالي القروض كما في نهاية عام 2014³⁴، كما أنّها حقّقت عام 2015 نمواً بواقع 0,4% في محفظة أصولها لتسجّل دخلاً تشغيلياً بلغ 577,67 مليون ريال سعودي³⁵، وخلال العام 2016 تركّزت استراتيجية مجموعة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المالية لبنك الجزيرة على الاستمرار في توسيع قاعدة العملاء وزيادة عدد المنتجات المستخدمة لكل عميل مع المحافظة على مستوى محفظة التمويل - خلال العام 2016-، وتمّ تسجيل دخل تشغيلي للمجموعة بلغ 484 مليون ريال سعودي، كما ارتفع دخل الرسوم من الأنشطة المصرفية للمجموعة بواقع 9% لتصل إلى 145 مليون رال سعودي مقارنة بما كان عليه في العام السابق 132,8 مليون ريال سعودي³⁶، وفي العام 2017 حقّضت مجموعة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المالية من تركيزها على الشركات الكبرى وركّزت في المقابل على الشركات متوسطة الحجم وعلى استقطاب الهيئات الحكومية أو شبه الحكومية والمؤسسات المالية بهدف زيادة العائدات وتنويع قاعدة العملاء مع التركيز على جودة القروض نظر لتدني السيولة في السوق السعودي³⁷ وفي العام 2019 تمكّنت مجموعة الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات المالية (مجموعة الشركات، التمويل المتخصّص، إدارة الخدمات المصرفية التجارية) من تحقيق أداء قوي لمجموعة الشركات عكسه ارتفاع قروض الشركات بنسبة 18%، وركّزت هذه المجموعة أنشطتها على تطوير شرائح سوقية جديدة ذلك أنّ علاقات العملاء بمصرف الجزيرة أصبحت تشكّل حافزاً رئيسياً للأداء وتسويق المجموعة الكاملة من المنتجات المصرفية الإسلامية المطروحة، وعلى صعيد التمويل المتخصّص كان الأداء قوياً أيضاً أبان عنه حصول مصرف الجزيرة على جائزة "أكبر الشركاء" خلال مؤتمر الشراكة الاستراتيجية الذي تمّ تنظيمه من قبل المنظمة العالمية لتمويل التجارة الزراعي التجاري لبنك التنمية الإسلامي، وأمّا إدارة الخدمات المصرفية التجارية التابعة للمجموعة فإنّها

ماستر كارد" ⁴⁶، وفي العام 2016 بلغ عدد أجهزة الصراف الآلي 621 جهازاً، وتمكنت مجموعة "فوري" لخدمات تحويل الأموال من رفع قاعدة عملائها لأكثر من 800000 عميلاً مسجلاً، ومن أجل مواكبة التقنيات والمتطلبات العالمية طرحت مجموعة "فوري" بنجاح خدمات التحويل المباشر إلى الفلبين وباكستان ومصر والنيبال، ووقعت على شراكات استراتيجية مع شركة "RIA Money Transfer" وشركة "iRemit" ⁴⁷، حيث أصبحت مجموعة فوري في عام 2017 تغطي كافة أنحاء العالم بمنتجاتها وخدماتها ونجحت في بلوغ دول أخرى هي سيرلانكا واليمن والهند وأندونيسيا ⁴⁸، وفي العام 2019 بلغت نقاط بيع المصرف 10192 نقطة بيع، وعدد مراكز خدمة فوري 61 مركزاً، حيث أضافت مجموعة "فوري" منصات إلكترونية لإرسال الأموال إلى كل من عملاء مصرف الجزيرة وغير عملاء بنك الجزيرة من خلال "بطاقة حساب فوري" يمكن لعملاء "فوري" إرسال الأموال بكل سهولة عبر "الجزيرة أون لاين" وأجهزة الصراف الآلي لبنك الجزيرة وتطبيقاته الذكية، بالإضافة إلى ذلك يمكن أيضاً استخدام البطاقة لإجراء المدفوعات الحكومية والمرافق العامة والشراء عبر نقاط البيع، وذلك بالتعاون مع الشركاء الرئيسيين للبنك المشار لهم سابقاً ⁴⁹.

3- مواصلة الارتقاء بمستوى أداء العاملين:

تُمثل الموارد البشرية أهمية خاصة، تنبع من أهمية الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة، ووعياً بأهمية هذا الدور من طرف بنك الجزيرة وفي إطار استراتيجيته للتميز قام بإنشاء مجموعة الموارد البشرية التي بذلت جهوداً لتطوير طرق الاستقطاب والاختيار. وقد أُشير إلى أهمية تطوير طرق الاستقطاب والاختيار وتحديثها لضمان توفير موظفين أكفاء يرتقي أداء المؤسسة بهم ⁵⁰. حرص مصرف الجزيرة خلال 2009 على البدء بتنفيذ حزمة من المبادرات التي من شأنها تطوير وتحديث منظومة الموارد البشرية التي يتبناها، ولعل من أبرز تلك المبادرات تطبيقه نظاماً جديداً لتطوير ومراجعة الأداء وإعداد أوصاف وظيفية ومؤشرات رئيسية تُساهم في إنتاج كوادرات تتمتع بالكفاءة العالية، عمل مصرف ضمن هذا الإطار إلى عقد سلسلة من الندوات والدورات المتخصصة الهادفة إلى رفع مستوى الأداء ⁵¹، وواصل مصرف الجزيرة خلال العام 2011 المحافظة على نسبة السعودة

جهازاً خلال العام الماضي وحده، ليصل العدد إلى 4000 جهازاً، بالإضافة إلى إطلاق تطبيق "الجزير سمارت" كأول تطبيق مصرفي على منصات "مايكروسوفت" للهواتف المحمولة والأجهزة اللوحية والحواسيب العاملة بنظام "Windows 8"، كما شهد العام نفسه إطلاق خدمة "فوري" لتحويل الأموال السريعة من خلال التحالف مع شركة "Money Gram" العالمية المتخصصة، ولم تقتصر هذه الخدمة على تحويل الأموال السريع بل امتدت لتشمل عديد المنتجات ومن ذلك خدمة صرف العملات الأجنبية والتحويلات المحلية والعالمية ما بين الحسابات. ما سمح للبنك بحصد جائزة "أفضل بنك في مجال الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من المجلة المتخصصة "يوربيانماغازين" ⁴³، وشهد العام 2014 ارتفاعاً في عدد أجهزة الصراف الآلي إلى 511 جهازاً علماً أنّ 55 جهازاً منها يقبل جميع الإيداعات النقدية وبذلك ارتفعت حصة للمصرف السوقية من 2,7% إلى 3,3%، وتوسّعت نقاط البيع حيث أضاف بنك الجزيرة خلال العام الماضي وحده 1378 وحدة ليصل عدد وحداته إلى 5231 وحدة مما رفع حصته السوقية من 3,5% إلى 3,8% ⁴⁴، كما تقرر أن تعمل خدمة "فوري" كمجموعة منفصلة في المصرف نظراً لتكاملها ومركزها الثابت وذلك تماشيًا مع استراتيجية بنك الجزيرة للفترة 2014-2018 ⁴⁵، وفي العام 2015 أطلق المصرف ولأول مرة البطاقة الائتمانية "ماستر كارد" حيث قدمت بطاقة "ماستر كارد تينايوم" و"ماستر كارد ايليت وورلد" وطرح بطاقات "أجواء" الائتمانية الجديدة، إضافة إلى إطلاقه خدمات "سداد للدفع الإلكتروني" والتي تُوفّر خيار دفع آمن للتجار والمستهلكين عبر الأنترنت من دون الحاجة لبطاقات الائتمان، كما بذل المصرف جهوداً لتحويل عملائه إلى شبكة "مدى" المقدمة من "مؤسسة النقد العربي السعودي" والتي تُتيح للعملاء زيادة حد الصرف لعمليات نقاط البيع والتي بلغت 6840 جهازاً إلى (60000) ريال سعودي، مع إمكانية الاسترجاع النقدي على عملياتهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى توسّعت شبكة الصراف الآلي بنسبة نمو 19% لتصل إلى أكثر من 611 جهازاً على مستوى المملكة والتي تُمثل 3,6% كحصة سوقية والتي أصبحت تُقدّم مجموعة جديدة من الخدمات الإلكترونية لوزارة الداخلية وقبول بطاقات

على إطلاقه مشروع " دليل المدراء" والذي تم تصميمه ونتاجه لترسيخ ثقافة إدارية عامة متّحدة لكافة كادر المدراء والمسؤولين بالمصرف، وإنشاء منصة تدريبية جديدة واستحداث خدمات نوعية إضافية على نظام ونوافذ مجموعة الموارد البشرية على منصة "تواصل" العامة للمصرف بهدف تحسين وتعزيز فعاليات العمل للمشرفين والمدراء⁵⁸، وخلال العام 2017 وفي إطار دعم وترسيخ ثقافة التطور المستمر لكافة منتسبي مصرف الجزيرة تم إطلاق مشروع تفعيل تطبيقات " منصات التّعلم الدّاتي الإلكتروني" على نظامي (أبل) و(أندرويد)، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز فعاليات العمل للمشرفين والمدراء من خلال إطلاق خدمات نوعية إضافية على نظام ونوافذ مجموعة الموارد البشرية على منصته العامة "تواصل"، وعلى صعيد الجهد التدريبي للبنك تم عقد 350 دورة وورشّة تدريبية، إضافة للدورات الإلزامية لمكافحة غسل الأموال والالتزام والوعي الأمني، واستقطب ما يزيد عن 100 شاب سعودي لمركز "فوري" لعمليات الحوالة⁵⁹، وفي العام 2018 الذي تميّز كعام رقابي وتدقيقي مكثّف من طرف مجموعة الموارد البشرية، تمكّن البنك من عقد ما يزيد عن 508 دورة وورشّة تدريبية، إضافة للدورات الإلزامية مثل مكافحة غسل الأموال والالتزام والوعي الأمني لجميع منتسبي المصرف دون استثناء، وتمّ خلاله استقطاب 259 شاب سعودي للاندماج في كافة إدارات المصرف⁶⁰، وفي العام 2019 وافق مجلس إدارة البنك على ما لا يقل عن 21 تحديث وتطوير عيني لنصوص سياسات وممارسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى 84 تحديث رقابي في نصوص الأوصاف الوظيفية لكافة الإدارة التنفيذية، وتقديم 20 تقريراً مستقلاً يُجيب على نقاط الاستفسارات الرقابية خلال العام الذي تميّز كسابقه بكونه عام مبادرات وأنشطة وأعمال رقابية وتدقيقية مكثّفة للغاية، تجاوز معدّل السّعوده خلاله 93%، وتم استقطاب 243 موظّفاً وموظّفة سعوديين لكافة إدارات البنك، ومواصلة لجهدّه التدريبي عقد المصرف ما يزيد عن 480 بين دورة وورشّة تدريبية⁶¹.

المحور الثالث- تقييم تجربة مصرف الجزيرة في التّحول الكلي للصيرفة الإسلامية:

⁵² العليا المحقّقة وهي 88%، كما احتلّ التّدريب مركزاً محورياً عنده، حيث أسفر جهده التّدريبي على عقد 353 بين دورة وورشّة تدريبية بمعدل 4 أيام تدريب للموظّف الواحد على مدار العام⁵³، وفي العام 2013 استمرّت سياسة مصرف في توطين الوظائف ورفع نسبة السّعوده التي تجاوزت نسبتها 89% وذلك من خلال تقديم البرامج التأهيلية والتّطويرية، ومن هذه البرامج "برنامج تطوير شبكة الفروع" وبرنامج "التّوظيف والتّطوير الإداري للأعمال المصرفية"، إضافة إلى توفير الفرص الوظيفية لحملة الشهادة الثّانوية والجامعية، كما بذل البنك جهوداً ملموسة في تنمية نشاط التّعلم والتّطوير بإنشاء مركز تدريب في العاصمة الرياض وفق معايير تقنيّة عالية لخدمة المنطقة الوسطى والشّرقية في المملكة العربية السّعودية، وقد أسفر جهده التّدريبي على عقد 470 دورة وورشّة عمل بمعدل 6,5 يوم تدريبي لكلّ موظّف، هذا إضافة إلى اعتماد المصرف على هيكل تنظيمي جديد وسُلم وظيفي مطوّر للرواتب والأجور والدّرجات وذلك بعد دراسة مُعمّقة لسوق العمل المصرفي⁵⁴، وخلال العام 2014 ارتفعت نسبة السّعوده إلى 92%، وقد بذل المصرف جهوداً كبيرة في سبيل التّطوير الداخلي وتطوير الموظّفين، حيث بلغت برامج التّدريب أكثر من 544 دورة تدريبية، إضافة لمتطلبات الدورات التنشيطية الأخرى مثل دورة مكافحة غسل الأموال⁵⁵، وخلال العام ذاته استقطب "برنامج تطوير شبكة الفروع" 67 خريجاً مرشّحاً على 3 دفعات، وتمّ تأهيل 17 خريجاً جامعياً سعودياً مميّزاً تمّ استقطابهم بفضل برنامج "التّوظيف والتّطوير الإداري للأعمال المصرفية"⁵⁶، وفي عام 2015 بلغ متوسّط أيام التّدريب للموظّف 6,8 يوم للموظّف ويُمثّل ذلك نمواً كبيراً بمجموع نشاط التّدريب خلال 2014، حيث بلغت برامج التّدريب أكثر من 650 دورة تدريبية، إضافة لمتطلبات الدورات التنشيطية الأخرى، وفي إطار العمل على جذب القوى العاملة السّعودية لمركز "فوري" لعمليات الحوالة ولـ "برنامج تطوير شبكة الفروع" فقد اجتذبا معاً 139 خريجاً على 6 دفعات منفصلة⁵⁷، وخلال العام 2016 تمكّن البنك من اجتذاب 500 خريج لمراكز فوري ولـ "برنامج تطوير شبكة الفروع" وذلك على (21) دفعة منفصلة خلال (3) أعوام السّابقة، وأسفر جهده التّدريبي على عقد ما يزيد عن 300 بين دورة وورشّة تدريبية، علاوة

392	748	9	40
-----	-----	---	----

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الجزيرة للسنوات 2002-2006.

عرف مصرف الجزيرة العديد من التطورات المالية وذلك قبل تحوُّله الكلي للعمل المصرفي الإسلامي وبعده، ولا شكَّ فإنَّ لهذه التطورات المالية أثر يذكر على الأداء المالي له.

1- التطورات المالية لمصرف الجزيرة قبل التحوُّل:

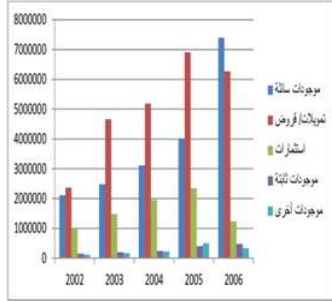
سنحاول فيما يلي الوقوف على أهمِّ التطورات المالية لمصرف الجزيرة من سنة 2002 إلى سنة 2006، وذلك من خلال الوقوف على تطوُّر موجوداته ومطلوباته، وتطوُّر إيراداته الإجمالية وأرباحه الصَّافية وذلك قبل تحوُّله الكلي للعمل المصرفي الإسلامي:

جدول (1)- أهم البيانات لمصرف الجزيرة قبل إتمام عملية التحوُّل من 2002 إلى 2006:

(المبالغ: بالآلاف الريالات)

2006	2005	2004	2003	2002	
7395798	401011	311616	2482710	210853	موجودات سائلة
6271120	691091	518673	4661437	236830	تمويلات
1232467	234359	195820	1478122	980070	استثمارات
477138	405614	238747	202269	149701	موجودات ثابتة
336351	498555	221962	164147	118177	موجودات أخرى
15712874	141687	107218	8988685	572478	المجموع
	83	05		4	المطلوبات:
11090648	109733	897845	7981258	485068	مجموع الودائع
372074	217790	196245	85182	91753	مطلوبات أخرى
4250152	297768	154710	922245	782346	حقوق الملكية
15712847	141687	107218	8988285	572478	المطلوبات+ حقوق الملكية
2615396	131860	600201	341683	191822	إجمالي الدَّخَل
1972295	874	187	9348	592	صافي الدَّخَل

الشكل رقم (1): تطوُّر موجودات مصرف الجزيرة قبل عملية التحوُّل من 2002 إلى 2006:



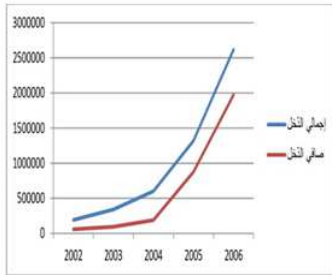
المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول رقم (1).

الشكل رقم (2): تطوُّر مطلوبات مصرف الجزيرة قبل عملية التحوُّل من 2002 إلى 2006:



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول رقم (1).

الشكل رقم (3): تطوُّر إجمالي وصافي دخَل مصرف الجزيرة قبل التحوُّل من 2002 إلى 2006:



المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالجدول رقم (1).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) والأشكال رقم (1) و(2) و(3) التي تُمَثِّل التَّمثِيل البياني لمصرف الجزيرة قبل عملية التحوُّل أنَّ إجمالي الموجودات أخذ منحى تصاعدي خلال

3301822	2997660	2751970	2156398	الملكية
1	4	5	8	المجموع
1155066	1171036	1136544	1446792	إجمالي الدّخل
28575	27554	221805	802166	الدخل الصافي

2014	2013	2012	2011	
114611	103799	102476	871006	الموجودات:
32	53	66	7	موجودات سائلة
412445	349947	298967	233074	تمويلات/ قروض
51	59	82	51	استثمارات
114605	127186	909873	539691	موجودات ثابتة
58	14	4	5	موجودات أخرى
125901	118025	112654	112760	المجموع
7	1	9	7	المطلوبات
112867	702831	586791	356210	مجموع الودائع
1				مطلوبات أخرى
665539	599764	509565	388982	حقوق الملكية
29	08	22	50	المجموع
593057	534412	439613	324643	مطلوبات أخرى
49	63	34	09	حقوق الملكية
109013	806600	180959	149707	المجموع
4		0	8	إجمالي الدّخل
615804	572854	501185	493686	صافي الدخل
6	5	3	3	
665539	599764	509565	388982	
29	08	22	50	
222624	183930	160095	120809	
5	7	5	8	
572467	650636	500637	302911	
114611	103799	102476	871006	
32	53	66	7	

2019	2018	2017	2016	2015	
					الموجودات
6906691	626	634	6534	841	موجودات سائلة
1	287	431	593	958	تمويلات
49660119	408	397	4209	418	استثمارات
968	968	898	8695	634	موجودات ثابتة
91	46	46	73	73	موجودات أخرى
27767096	241	204	1642	113	المجموع
880	880	946	2721	301	المطلوبات
45	18	18	55	55	مجموع الودائع
1623262	121	122	7636	723	مطلوبات أخرى
439	439	957	71	214	حقوق
7	7	2	70	710	
485550	386	325	3709	927	
560	560	082	70	710	

السّنوات من سنة 2002 إلى سنة 2006 فقد بلغت نسبة ارتفاع إجمالي الموجودات 174,47%، حيث بلغت نسبة ارتفاع كلا من الموجودات السائلة والموجودات الثابتة والموجودات الأخرى على التّوالي 250,76%، 218,73%، 184,62%، في حين بلغت نسبة ارتفاع التّمويلات/ القروض 164,79%، وبلغت نسبة ارتفاع الاستثمارات 25,75%، أمّا بالنسبة لجانب المطلوبيات فقد اتّجه تصاعدياً، حيث بلغت نسبة ارتفاع كلا من مجموع الودائع والمطلوبات الأخرى وحقوق الملكية على التّوالي 128,64%، 305,52%، 443,26%، في حين بلغت نسبة ارتفاع الدّخل الصافي 3229,34%.

2- التّطورات المالية لمصرف الجزيرة بعد التّحول:

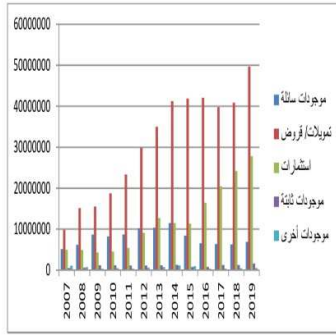
بعد استعراضنا لأهم التّطورات المالية لمصرف الجزيرة قبل التّحول نستعرض أهم التّطورات المالية له بعد التّحول وذلك خلال الفترة 2019-2007:

جدول (2)- أهم البيانات لمصرف الجزيرة بعد إتمام عملية التّحول من 2007 إلى 2019:

(المبالغ: بالآلاف ليرات)

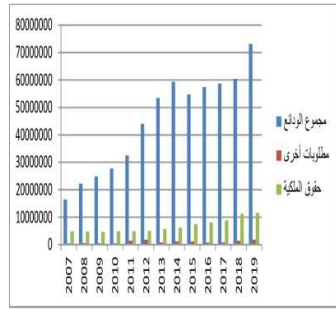
2010	2009	2008	2007	
				الموجودات
8187742	8641166	6162041	5153551	موجودات سائلة
1870444	1550409	1513315	9879236	تمويلات
2	4	3		استثمارات
4546171	4283681	4909368	4963619	موجودات ثابتة
1142293	1192718	569300	535100	موجودات أخرى
437573	354945	745843	1032482	المجموع
3301822	2997660	2751970	2156398	المطلوبات
1	4	5	8	مجموع الودائع
2773363	2483311	2226701	1636377	مطلوبات أخرى
7	5	3	7	حقوق
478902	449155	514869	411122	
4805682	4694334	4737823	4789089	

الشكل رقم (4): تطور موجودات مصرف الجزيرة بعد إتمام عملية التحويل من 2007 إلى 2019:



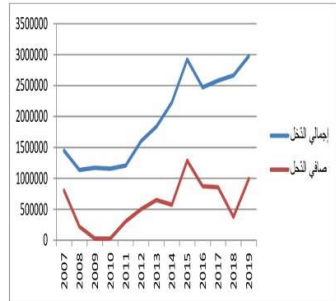
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (2).

الشكل رقم (5): تطور مطلوبات مصرف الجزيرة بعد إتمام عملية التحويل من 2007 إلى 2019:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (2).

الشكل رقم (6): تطور إجمالي وصافي دخل مصرف الجزيرة بعد التحويل من 2007 إلى 2019:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (2).

أخرى					
المجموع	86544344	730 031 98	682 874 55	6631 9368	632 641 34
المطلوبات:					
مجموع الودائع	73173480	603 875 19	586 782 80	5748 7655	547 281 10
مطلوبات أخرى	1781347	137 120 7	780 336	7281 87	112 255 5
حقوق الملكية	11589517	112 444 72	882 883 9	8103 526	741 346 9
المجموع	86544344	730 031 98	682 874 55	6631 9368	632 641 34
إجمالي الدخل	2977159	266 474 5	257 973 8	2472 515	292 152 1
صافي الدخل	991023	378 276	857 514	8719 42	128 711 9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لمصرف الجزيرة للسنوات 2007-2019.

خلال التّخطيط الدّقيق لها والتّنبؤ بعمليات السّحب والإيداع وطلبات الائتمان⁶³ ::

نسبة السيولة العامة = موجودات سائلة / مجموع الودائع.

وبتطبيق نسبة السيولة على القيم الموجودة في تقارير المصرف محلّ الدّراسة نحصل على الجدول التالي:

الجدول (3)- نسب السيولة لمصرف الجزيرة قبل وبعد التّحول: (المبالغ: بالآلاف الريالات)

قبل التّحول:

2006	2005	2004	2003	2002	
7395798	401011	311616	2482710	210853	موجودات سائلة
11090648	109733	897845	7981258	485068	مجموع الودائع
68,66	36,54	34,71	30,11	43,47	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (1).

بعد التّحول:

2010	2009	2008	2007		
8187742	8641166	6162041	515355	موجودات سائلة	
27733637	24833115	22267013	163637	مجموع الودائع	
29,52	34,80	27,67	31,49	النسبة (%)	
2014	2013	2012	2011		
11461132	10379953	10247666	871006	موجودات سائلة	
59305749	53441263	43961334	324643	مجموع الودائع	
19,33	19,42	23,31	26,83	النسبة (%)	
2019	2018	2017	2016	2015	
6906691	626287	634431	6534593	841958	موجودات سائلة
73173480	603875	586782	57487655	547281	مجموع الودائع
10,37	10,81	11,37	15,38	10	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (2).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) والأشكال رقم (4) و(5) و(6) التي تُمثّل التّمثيل البياني لمصرف الجزيرة بعد إتمام عملية التّحول أنّ إجمالي الموجودات أخذ منحى تصاعدي خلال السّنوات من سنة 2007 إلى سنة 2019، باستثناء سنة 2015 التي عرفت تراجعاً طفيفاً، فقد بلغت نسبة ارتفاع إجمالي الموجودات 301,34%، حيث بلغت نسبة ارتفاع كلا من الموجودات السائلة والموجودات الثابتة على التوالي 34,02%، 203,36%، بينما عرفت الموجودات الأخرى تراجعاً نسبته 56,97%، في حين بلغت نسبة ارتفاع التّمويلات/ القروض 402,67%، وبلغت نسبة ارتفاع الاستثمارات 459,41%. أما بالنسبة لجانب المطلوب فقد أخذت بدورها منحى تصاعدي خلال السّنوات من سنة 2007 إلى سنة 2019، حيث سجّلت كلا من مجموع الودائع والمطلوبات الأخرى وحقوق الملكية ارتفاعاً مشهوداً نسبته على التوالي 347,17%، 333,30%، 142%، وعرف الدّخل الصّافي ارتفاعاً نسبته 23,54%.

3- أثر التّحول الكلي لمصرف الجزيرة على أدائه المالي:

من أجل دراسة أثر التّحول الكلي لمصرف الجزيرة قمنا بمقارنة أداء المصرف وذلك قبل التّحول وبعده (حيث نجح مصرف الجزيرة في التّحول الكلي للصيرفة الإسلامية بداية من سنة 2007)، وبالتالي سنعتبر 2007 هي الحد الفاصل بين فترة ما قبل التّحول الكلي وما بعده، وذلك بالاعتماد على مجموعة من النّسب المالية، هي نسبة السيولة والرّبحية والنشاط، واختبار فرضيات الرّئاسة استخدم الباحث برنامج SPSS وعلى وجه التّحديد اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test).

3-1- دراسة أثر التّحول الكلي على سيولة مصرف الجزيرة:

الفرضية: توجد فروق جوهرية بين سيولة المصرف قبل التّحول للعمل المصرفي وبعده.

إنّ السيولة سلاح ذو حدّين حيث أن زيادتها تنعكس على ربحية المصرف سلباً، وانخفاضها يُعرّض المصرف إلى أزمة نقص السيولة التي قد ينجّر عنها إفلاس المصرف⁶². لذلك فإنّه من الضّروري أن يتم إدارة السيولة بكفاءة عالية من

أنه توجد فروق جوهرية في متوسط نسبة السيولة العامة لمصرف الجزيرة قبل وبعد التحول. وبالرجوع إلى الجدول (3-1) نجد أن متوسط نسبة السيولة بعد التحول قد انخفض إلى أقل من النسبة المثلثي للسيولة (30% وحتى 60%) وهي نسبة تُعرض مصرف الجزيرة لمخاطر السيولة، الأمر الذي يُحتم عليه مراجعة السياسات التي أفضت به إلى هذا الحال، ونخلص إلى أن التحول الكلي لمصرف الجزيرة أثر سلباً على سيولة المصرف (نقص في السيولة). وهذا من محاذير التحول.

2-3- دراسة أثر التحول الكلي على ربحية مصرف الجزيرة:

الفرضية: توجد فروق جوهرية بين سيولة المصرف قبل التحول للعمل المصرفي وبعده.

لدراسة ربحية المصرف استخدم الباحث نسبة العائد على حقوق الملكية، ذلك أنها تُعدُّ من أهم المؤشرات الربحية الأكثر استعمالاً وشيوعاً لتقييم أداء المصارف⁶⁴. والتي تقيس العائد المتحقق للمساهمين من استثماراتهم في المصرف، فهي مؤشر يقيس ما حققه كل دينار مستثمر من أرباح لأصحابه⁶⁵. ويحسب بالعلاقة التالية⁶⁶:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{الدخل الصافي} / \text{حقوق الملكية}}{100} * 100$$

فكلما ارتفع هذا العائد في مصرف ما فإنه يُشير إلى كفاءة هذا المصرف في تحقيق صافي أرباح وعوائد مالية للمستفيدين.

وبتطبيق معدل العائد على حقوق الملكية على القيم الموجودة في تقارير المصرف محل الدراسة نحصل على الجدول التالي:

الجدول (4)-نسب العائد على حقوق الملكية لمصرف الجزيرة قبل وبعد التحول: (المبالغ: بالآلاف الريالات) قبل التحول:

2006	2005	2004	2003	2002	
1972295	874 392	187 748	9348 9	592 40	صافي الدخل
4193845	267 006 9	153 840 3	8850 81	751 116	حقوق الملكية
47	32,7	12,	10,56	07,8	النسبة (%)

بالتحليل الإحصائي لقيم نسب السيولة للمصرف المذكور قبل وبعد التحول وذلك باستخدام اختبار T للعينات المستقلة في برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول (3-1)-الإحصائية الوصفية لنسبة السيولة العامة:

الزمن	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
قبل	5	42.30	14.45
بعد	13	20.74	8.83

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول (2-3)-اختبار معنوية فرق المتوسطات للسيولة العامة:

اختبار معنوية فرق المتوسطات	إحصائية L'evens		درجات الحرية	Sig (2-tailed)
	احصائية الاختبار T	مستوى المعنوية (Fisher (F) Sig)		
تساوي البيانات	3.893	0.807	16	.001
عدم تساوي البيانات	3.119		5.197	.025

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (1-3): نجد أن متوسط نسبة السيولة العامة قبل التحول الكلي لمصرف الجزيرة السعودي كان 42.30% لينخفض بعد التحول إلى 20.74%، وهذا ما يُشير إلى وجود فروق بين متوسط نسبة السيولة العامة للمصرف موضع الدراسة قبل التحول وبعده، وللتأكد من جوهرية هذه الفروق نتقل إلى الجدول (2-3) الذي يُبين ما يلي: تم اختبار التباين بين الفئتين (Levene's Test) والذي قيمته 0.807 بمستوى معنوية 0.382 وبما أن مستوى المعنوية هو أكبر من 5%، فإننا نأخذ حالة تساوي التباينات: حيث (T=3.893)، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية (Sig=0.001) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى

	إحصائية L'evens		اختبار معنوية فرق المتوسطات		
	احصائية فيشر (F)	مستوى المعنوية (Sig)	احصائية الاختبار T	درجات الحرية	Sig (2- tailed
تساوي البيانات	21.876	.000	2.684	16	.016
عدم تساوي البيانات			1.76	4.300	.148

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول (1-4): نجد أنّ متوسط نسبة العائد على حقوق الملكية لمصرف الجزيرة قبل التحوّل الكلي كان 22.08% لينخفض بعد التحوّل إلى 08.39%. وهذا ما يُشير إلى وجود فروق بين متوسط نسبة العائد على حقوق الملكية لبنك الجزيرة قبل التحوّل وبعده، وللتأكد من جوهرية هذه الفروق ننقل إلى الجدول (2-4) الذي يُبين ما يلي: تم اختبار التباين بين الفئتين (Levene's Test) والذي قيمته 21.876 بمستوى معنوية 0.000 وبما أنّ مستوى المعنوية هو أقل من 5%، فإننا نأخذ حالة عدم تساوي التباينات: حيث (T=1.760)، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية (Sig=0.148) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنّه توجد فروق جوهرية في متوسط نسبة العائد على حقوق الملكية لمصرف الجزيرة قبل وبعد التحوّل.

5	20	9
---	----	---

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (1).

بعد التحوّل:

2010	2009	2008	2007		
28575	27554	2218 05	802 166	صافي الدّخل	
4805682	4694334	4737 823	478 908 9	حقوق الملكية	
0,53	0,59	4,68	16,7 5	النسبة (%)	
2014	2013	2012	2011		
572467	650636	5006 37	302 911	صافي الدّخل	
6158046	5728545	5011 853	493 686 3	حقوق الملكية	
9,30	11,36	9,99	06,1 3	النسبة (%)	
2019	2018	2017	2016	2015	
991023	378 276	857 514	8719 42	128 711 9	صافي الدّخل
11589517	112 444 72	882 883 9	8103 526	741 346 9	حقوق الملكية
8,55	3,3 6	9,71	10,76	17, 36	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول رقم (2).

بالتحليل الإحصائي لقيم نسب السيولة للمصرف المذكور قبل وبعد التحوّل وذلك باستخدام اختبار T للعينات المستقلة في برنامج SPSS تمّ الحصول على النتائج التالية:

الجدول (1-4)- الإحصائية الوصفية لنسبة العائد على حقوق الملكية

الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الزمن
17.07	22.08	5	قبل
5.29	08.39	13	بعد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2-4)- اختبار معنوية فرق المتوسطات لنسبة العائد على حقوق الملكية:

2014	2013	2012	2011		
52705109	47713373	3899 5525	287 043 66	الاستثمارات	
65463795	59169808	4897 3187	371 968 46	الودائع+ حقوق الملكية	
80,51	80,64	79,63	77,1 7	النسبة (%)	
2019	2018	2017	2016	2015	
77427215	650 849 36	602 844 64	5852 1416	531 936 28	الاستثمارات
84762997	716 319 91	675 071 19	6559 1181	621 415 79	الودائع+ حقوق الملكية
91,34	90, 86	89,3 0	89,22	85, 6	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (2).

بالتحليل الإحصائي لقيم نسب السيولة للمصرف المذكور قبل وبعد التحوّل وذلك باستخدام اختبار T للعينات المستقلة في برنامج SPSS تمّ الحصول على النتائج التالية:

الجدول (1-5)- الإحصائية الوصفية لنسبة توظيف الموارد:

الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	الزمن
8.363	62.318	5	قبل
8.125	80.679	13	بعد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول (2-5)- اختبار معنوية فرق المتوسطات لنسبة توظيف الموارد:

	إحصائية L'evens		اختبار معنوية فرق المتوسطات		
	احصائية فيشر (F)	مستوى المعنوية (Sig)	احصائية الاختبار T	درجات الحرية	Sig (2-tailed)
تساوي البيانات	.002	.969	-4.263	16	.001
عدم تساوي البيانات			-4.205	7.119	.004

وبالرجوع إلى الجدول (4-1): نجد أنّ متوسط نسبة العائد على حقوق الملكية بعد التحوّل قد انخفض، وبالتالي نخلص إلى أنّ تحوّل مصرف الجزيرة الكلي للعمل المصرفي الإسلامي قد أدى إلى تراجع ربحيته. ومن أسباب ذلك ارتفاع المصروفات، وعلى مصرف الجزيرة الإسلامي مستقبلاً أن يعمل على تحسين ربحيته حتى يكون نموذجاً يُحتذى به في هذا المجال.

3-3- دراسة أثر التحوّل على نشاط مصرف الجزيرة:

الفرضية: توجد فروق جوهرية بين نشاط مصرف الجزيرة قبل التحوّل للعمل المصرفي وبعده.

لدراسة نشاط المصرف باستخدام الباحث نسبة توظيف الموارد، حيث تقبضها النسبة مدقيرة المصرف لتوظيف موارده، فكلمّا زاد هذا هالنسبة كلاً ما ناداء المصرف أفضل، وتحسب بالعلاقة التالية⁶⁷:

نسبة توظيف الموارد = الاستثمارات / (الودائع + حقوق الملكية) * 100

وبتطبيق نسبة توظيف الموارد على القيم الموجودة في تقارير المصرف فمحلّ للدراسة نحصل على الجدول التالي:

الجدول (5): نسب النشاط لمصرف الجزيرة قبل وبعد

التحوّل: (المبالغ: بالآلاف الريالات)

قبل التحوّل:

2006	2005	2004	2003	2002	
7503587	926 350 3	714 493 5	6139 559	334 837 2	الاستثمارات
15340800	139 509 93	105 255 60	8903 503	563 303 1	الودائع+ حقوق الملكية
48,91	66,4 0	67, 88	68,96	59,4 4	النسبة (%)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (1).

بعد التحوّل:

2010	2009	2008	2007	
23250613	19787777	2004 2521	148 428 55	الاستثمارات
32249155	29319504	2690 3815	210 613 74	الودائع+ حقوق الملكية
72,1	67,49	74,5	70,4 7	النسبة (%)

22.08 إلى 8.39، ما يعني تراجع ربحية المصرف. ومن أسباب ذلك ارتفاع المصروفات.

- توجد فروق جوهرية في متوسط نسبة توظيف الموارد لمصرف الجزيرة قبل وبعد التحول، حيث ارتفع متوسط نسبة توظيف الموارد من 62,318 إلى 80,679، أي أنّ التحول الكلي لمصرف الجزيرة ساهم في تحسين نشاطه.

الاقتراحات: على ضوء النتائج السابقة يمكننا تقديم

بعض الاقتراحات، التي نوجزها فيما يلي:

- ضرورة تدريب وتأهيل الكادر الفني على دراسة الجدوى الاقتصادية، وتقييم المشاريع من أجل التنوع في أدوات التمويل الاستثمارية.

- العمل قدر المستطاع على تحقيق التوازن بين السيولة والربحية، وذلك يستدعي وجود إدارة حكيمة، ويتطلب رفع كفاءة إدارة المخاطر بالمصرف.

- رفع كفاءة مستوى الأداء والاستفادة من الموجودات وضبط المصروفات بغية تعظيم عوائد حقوق المساهمين وتحقيق الربحية.

- الاسترشاد بالمعايير الشرعية للهيئات الداعمة للصناعة المالية الإسلامية.

- ضرورة إعطاء المصارف الإسلامية أهمية لعمليات التمويل طويل الأجل الذي يساهم في زيادة ربحية هذه المصارف.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 2- عبد الهادي مسعودي، الأعمال المصرفية الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

المقالات:

- 3- مريم سياخن، محمد يدو، دور البنوك المركزية في تفعيل التمويل الإسلامي في البنوك التقليدية - مع الإشارة للتجربة السعودية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية لجامعة المدينة، المجلد (1)، العدد (7)، 2017.

- 4- حسين عبد المطلب الأسرج، واقع وأفاق الابتكار المالي في البنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول (1-5): نجد أنّ متوسط نسبة توظيف الموارد لمصرف الجزيرة قبل التحول الكلي كان 62.318% ليرتفع بعد التحول إلى 80.679%. وهذا ما يُشير إلى وجود فروق بين متوسط نسبة العائد على حقوق الملكية لبنك الجزيرة قبل التحول وبعده، وللتأكد من جوهرية هذه الفروق نتقل إلى الجدول (2-5) الذي يُبين ما يلي: تم اختبار التباين بين الفئتين (Levene's Test) والذي قيمته 0.002. بمستوى معنوية 969. وبما أنّ مستوى المعنوية هو أكبر من 5%، فإننا نأخذ حالة تساوي التباينات: حيث (T=-4.263)، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة ثقة 95% ومستوى معنوية (Sig=0.001) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه توجد فروق جوهرية في متوسط نسبة توظيف الموارد لمصرف الجزيرة قبل وبعد التحول. وبالرجوع إلى الجدول (1-5) نجد أنّ متوسط نسبة توظيف الموارد بعد التحول قد ارتفع، ونخلص إلى أنّ التحول الكلي للمصرف للعمل المصرفي الإسلامي ساهم في تحسين نشاطه.

خاتمة:

حاولت في هذه الورقة البحثية الوقوف على تجربة مصرف الجزيرة السعودي في التحول الكلي للعمل المصرفي الإسلامي، حيث استعرضت خطوات تحوله والاستراتيجية التي اعتمدها للتميز، وأثر هذا التحول على أدائه المالي.

النتائج: من النتائج التي توصلت لها هذه الورقة البحثية

نذكر:

- حتى يؤدي أداء المصارف الإسلامية ثماره، فإنه لا بدّ من رسم استراتيجية من شأنها أن تثبت لها قدما في سوق الصناعة المصرفية.

- توجد فروق جوهرية في متوسط نسبة السيولة العامة لمصرف الجزيرة، حيث انخفض متوسط نسبة السيولة بعد التحول من 42,30 إلى 20,74، الأمر الذي يُعزّض المصرف إلى مخاطر السيولة.

- توجد فروق جوهرية في متوسط نسبة العائد على حقوق الملكية لمصرف الجزيرة قبل وبعد التحول، حيث انخفض متوسط نسبة العائد على حقوق الملكية بعد التحول من

14- مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، رسالة ماجستير بعنوان "تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية"، الاقتصاد الإسلامي، قسم الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة، 2006.

مواقع الانترنت:

15- موقع تأكد:

<http://taakkad.com/companies/bankaljazeera>

، تاريخ الاطلاع: 2020-09-05.

16- الموقع الرسمي لبنك الجزيرة:

<http://www.baj.com.sa>

17- موقع الجزيرة كابيتال (الذراع الاستثماري لمصرف الجزيرة):

[https://www.aljaziracapital.com.sa/company-](https://www.aljaziracapital.com.sa/company-profile.php)

profile.php، تاريخ الاطلاع: 2020-09-06.

18- بنك الجزيرة مصرفية إسلامية حديثة، مجلة رواد الأعمال،

10 أبريل 2015، متاح

على: <https://www.rowadalaamal.com>، تاريخ الاطلاع: 2020-09-08.

2020.

19- موقع بنك الجزيرة الرسمي: <https://www.baj.com.sa>.

20- تقي الفاروق، حساب الجزيرة الادخاري وبرنامج نقاء لعوائد

شهرية بدون حد أدنى للرصيد، متاح على ثقفني/ الموقع:

<https://www.thaqfny.com>، تاريخ الاطلاع: 2021-01-02.

21- موقع بنك الجزيرة الرسمي: <https://www.baj.com.sa>.

22- موقع بنك الجزيرة: <https://www.bankaljazeera.com>، تمّ

الاطلاع عليه بتاريخ: 2021-03-15.

23- أحمد روان، بنك الجزيرة، نشر بتاريخ 2019-11-26، متاح

على: <https://trading-secrets.guru>، تمّ الاطلاع عليه بتاريخ:

2021-01-03.

24- بطاقات فيزا «ميسرة» الائتمانية من بنك الجزيرة، جريدة

العرب الاقتصادية، 8 جويليه 2009، متاح على الرابط:

https://www.aleqt.com/2009/07/08/article_249880.ht

ml، تاريخ الاطلاع: 2020-10-06.

25- حوار مع طه عبد الله لقويز (رئيس مجلس إدارة بنك

الجزيرة)، الاقتصادية- جريدة العرب الاقتصادية الدولية، نشر

بتاريخ: 2010-03-30، متاح على الرابط:

https://www.aleqt.com/2010/03/30/article_371315.ht

ml، تمّ الإطلاع عليه بتاريخ: 2021-01-25.

التقارير:

26- التقارير السنوية لبنك الجزيرة السعوديللسنوات 2002-

2019.

العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، المجلد (21)، العدد (4)، 2013.

5- بسيم قائد العريقي، التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، تصدر عن: المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث والمركز القومي للبحوث، المجلد (4)، العدد (7)، 2020.

6- دلال أحمد عارف، مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشآت الخدمات المالية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد (39)، العدد (2)، 2019.

7- فيصل عبد الله العتيبي، برنامج التوطين بالقطاع الخاص في مجلس التعاون، دورية عمران للعلوم الاجتماعية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدد (22)، 2017.

8- خالد النيف، خلود القلاب، العلاقة بين السيولة والربحية والملاءة في المصارف الإسلامية، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد (16)، العدد (1)، 2020.

9- ارشد عبد الأمير الشمري وآخرون، مخاطر السيولة وأثرها على سيولة وربحية المصرف الإسلامي (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف في القطاع الخاص العراقي من 2011-2017)، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (54)، 2020.

10- الطيب بولحية، عمر بوجميلة، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة من (2009-2013)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد (14)، 2016.

11- حمد خير إبراهيم شخاترة، إبراهيم عبد الحليم عباد، تقييم أداء المصارف الإسلامية الأردنية باستخدام النسب المالية دراسة مقارنة (2002-2017)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد (28)، العدد (03)، 2020.

12- عبده مدهش صالح الشجري، تقييم أداء المصارف الإسلامية والتقليدية في اليمن، مجلة جامعة البيضاء للبحوث، اليمن، العدد (01)، 2019.

13- Munawar Iqbal, Islamic And Conventional Banking In The Nieneties ComprativeStudy, Islamic Economic Studies, Vol.8, No.2, 2001.

الأطروحات:

¹⁷ - أحمد روان، بنك الجزيرة، نشر بتاريخ 26-11-2019، متاح على:

<https://trading-secrets.guru> تم الاطلاع عليه بتاريخ: 03-01-

2021.

¹⁸ - بطاقات فيزا «ميسرة» الانتمانية من بنك الجزيرة، جريدة العرب

الاقتصادية، 8 جويلية 2009، متاح على الرابط:

https://www.aletq.com/2009/07/08/article_249880.ht

ml، تاريخ الاطلاع: 06-10-2020.

¹⁹ - بسيم قائد العريقي، التمكين الإداري وأثره على رضا العملاء، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، تصدر عن: المجلة العربية

للعلوم ونشر الأبحاث والمركز القومي للبحوث، المجلد (4)، العدد (7)،

2020، ص: 50.

²⁰ - محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص: 283.

²¹ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2008، ص: 12.

²² - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2011، ص: 19.

²³ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2013، ص: 29.

²⁴ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2014، ص: 27.

²⁵ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2014، ص: 8.

²⁶ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2015، ص: 29.

²⁷ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2016، ص: 37-38.

²⁸ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2017، ص: 49.

²⁹ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2018، ص: 52.

³⁰ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2019، ص: 52.

³¹ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2008، ص: 12.

³² - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2011، ص: 20.

³³ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2013، ص: 30.

³⁴ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2014، ص: 30.

³⁵ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2015، ص: 31.

³⁶ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2016، ص: 39.

³⁷ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2017، ص: 51.

³⁸ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2019، ص: 57.

³⁹ - عبد الهادي مسعودي، الأعمال المصرفية الإلكترونية، دار البازوري

العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2016، ص: 23.

⁴⁰ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2008، ص: 12.

⁴¹ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2008، ص: 8.

⁴² - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2011، ص: 20.

⁴³ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2013، ص: 9-11.

⁴⁴ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2014، ص: 28.

⁴⁵ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2014، ص: 30.

⁴⁶ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2015، ص: 29-30.

⁴⁷ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2016، ص: 38.

⁴⁸ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2017، ص: 51.

⁴⁹ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2019، ص: 54-55.

الهوامش:

* ويتمثل هذا الأسلوب بقيام المصرف التقليدي قبل تحوله بإعداد برنامج شامل لتحويل النظام المصرفي التقليدي إلى نظام إسلامي، على أساس تحديد موعد معين لإلغاء النظام المصرفي المعمول به دفعة واحدة، وإحلال النظام المصرفي الإسلامي محله، ورغم تميز هذا الأسلوب بقصر الزمن الذي تأخذه عملية التحول إلا أن له محاذير عديدة منها مثلاً مخاطر السيولة.

¹ - موقع تأكد: <http://taakkad.com/companies/bankaljazeera>

، تاريخ الاطلاع: 05-09-2020.

² - الموقع الرسمي لبنك الجزيرة: <http://www.baj.com.sa>

³ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2011، ص: 16.

⁴ - أنظر: <https://www.aljaziracapital.com.sa/company-profile.php>

، تاريخ الاطلاع: 06-09-2020.

⁵ - مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، رسالة ماجستير بعنوان " تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية، الاقتصاد الإسلامي، قسم الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة، 2006، ص: 77.

⁶ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2013، ص: 15.

⁷ - مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، المرجع السابق، ص: 77-78.

⁸ - بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2014، ص: 20.

⁹ - مريم سياخن، محمد بدو، دور البنوك المركزية في تفعيل التمويل الإسلامي - مع الإشارة للتجربة السعودية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مخبر الاقتصاد الكلي والمالية الدولية لجامعة المدينة، المجلد (1)، العدد (7)، 2017، ص: 364..

¹⁰ - بنك الجزيرة مصرفية إسلامية حديثة، مجلة رواد الأعمال، 10 أفريل 2015، متاح على: <https://www.rowadalaamal.com>

، تاريخ الاطلاع: 29-08-2020.

¹¹ - حسين عبد المطلب الأسرج، واقع وأفاق الابتكار المالي في البنوك الإسلامية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، المجلد (21)، العدد (4)، 2013، ص: 22..

¹² - مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، المرجع السابق، ص: 71.

¹³ - موقع بنك الجزيرة الرسمي: <https://www.baj.com.sa>

¹⁴ - تقي الفاروق، حساب الجزيرة الادخاري وبرنامج نقاء لعوائد شهرية بدون حد أدنى للرصيد، متاح على ثقفني/

الموقع: <https://www.thaqfny.com>، تاريخ الاطلاع: 02-01-2021.

¹⁵ - موقع بنك الجزيرة الرسمي: <https://www.baj.com.sa>

¹⁶ - متاح على الموقع: <https://www.bankaljazeera.com>، تم الاطلاع

عليه بتاريخ: 15-03-2021.

67- Munawar Iqbal, Islamic And
A :ConventionalBanking In The Nieneties
ComprativeStudy, IslamicEconomicStudies, Vol.8,
No.2, 2001, P 15.

50- دلال أحمد عارف، مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة في الاستقطاب والاختيار في منشآت الخدمات المالية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، المجلد (39)، العدد (2)، 2019، ص: 167.

51- حوار مع طه عبد الله لقويو (رئيس مجلس إدارة بنك الجزيرة)، الاقتصادية- جريدة العرب الاقتصادية الدولية، نشر بتاريخ: 30-03-2010، متاح على الرابط:

https://www.aleqt.com/2010/03/30/article_371315.ht
ml، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2021-01-25.

52- السَّغْوَدَة: بدأت منذ عام 1975، وتُعرَف بِأَتَمَّا: قصر العمل على السعوديين، بالإحلال التدرجي لهم محل العمالة الوافدة، وصولاً إلى توظيف الوظائف كافة، والتشغيل الكامل والأمثل للعمالة الوطنية. فيصل عبد الله العتيبي، برنامج التوظيف بالقطاع الخاص في مجلس التعاون، دورية عُمران للعلوم الاجتماعية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدد (22)، 2017، ص: 38.

53- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2011، ص: 24.

54- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2013، ص: 10-12.

55- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2014، ص: 11.

56- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2014، ص: 32.

57- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2015، ص: 10.

58- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2016، ص: 42.

59- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2017، ص: 54.

60- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2018، ص: 59.

61- بنك الجزيرة، التقرير السنوي، 2019، ص: 61.

62- خالد النيف، خلود القلاب، العلاقة بين السيولة والربحية والملاءة في المصارف الإسلامية، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد (16)، العدد (1)، 2020، ص: 107.

63- ارشد عبد الأمير الشمري وآخرون، مخاطر السيولة وأثرها على

سيولة وربحية المصرف الإسلامي (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف في القطاع الخاص العراقي من 2011-2017)، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، الإمارات العربية المتحدة، المجلد (54)، 2020، ص:

64- عبده مدهش صالح الشجري، تقييم أداء المصارف الإسلامية والتقليدية في اليمن، مجلة جامعة البيضاء للبحوث، اليمن، العدد (01)، 2019، ص: 21.

65- الطيب بولحية، عمر بوجميلة، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة من (2009-2013)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد (14)، 2016، ص: 18.

66- محمد خير إبراهيم شخاترة، إبراهيم عبد الحليم عبادة، تقييم أداء المصارف الإسلامية الأردنية باستخدام النسب المالية دراسة مقارنة (2002-2017)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد (28)، العدد (03)، 2020، ص: 271.