مجلة أبحاث إقتصادية معاصرة
المجلد 06 ، العـدد: 01 (2023)، ص 373- 392
EISSN: 2716-8891 /ISSN 2572-0171

أثر تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية على أدائها ونشاطها
-دراسة حالة بنك الكويت الدولي (2007-2021)

The impact of the transformation of conventional banks into Islamic banks on their performance and activities Case Study of Kuwait International Bank (2007-2021)

بلقاسم بوفاتح [1] *

Belkacem Boufatah

[1] المركز الجامعي الشريف بوشوشة آفلو، الجزائر، b.boufatah@cu-aflou.edu.dz،

تاريخ الاستلام:06-01-2023 **تاريخ القبول:**12-03-2023 **تاريخ النشر:**06-04-2023

ملخص:

تهدف هذه الدراسة البحثية إلى تبيان مفهوم تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية، وتحليل جوانبه النظرية والتطبيقية إضافة إلى التعرف على أبرز المتطلبات التي تحكم عملية التحول، من خلال التعرف على تجربة بنك الكويت الدولي في ذلك.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توعية الرأي العام والمتخصص بعملية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية وتدريب وتطوير العاملين للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية ووضع نموذج شامل يساهم في مساعدة البنوك للتحول بفترة قصيرة، وبكلفة قليلة كما أثبت الواقع العملي نجاح تجربة معظم البنوك التقليدية التي تحولت كليا للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، حيث تم تقييم ودراسة أثر تحول بنك الكويت الدولي على أدائه ونشاطه، وكانت التجربة جد ناجحة.

الكلمات المفتاحية: بنوك تقليدية؛ بنوك إسلامية؛ التحول البنكي؛ بنك الكويت الدولي؛

تصنيف JEL : G2 ؛ G21 ؛ M21

Abstract:

This study aims at defining the concept of the transformation of conventional banks into Islamic banks, analyzing its theoretical and applied aspects, as well as identifying the most important requirements of the transformation process.

The study found the importance of raising public awareness and specialized of the tradition hanks' transformation to practice banking according to Sharria rulings, and development workers to work in accordance with Islamic law, contribute to a comprehensive model to help the banks to move shortly and low-cost. Many banks proved successful in transforming to Islamic system, where they will be evaluate and study the impact of the transformation of Kuwait International Bank on its performance and activity, The experience was very successful.

Keywords: Conventional Banks, Islamic Banks, banking transformation, Kuwait International Bank.

JELClassification Codes : G2, G21, M21

*: المؤلف المرسل

1.مقدمة:

تعتبر البنوك الإسلامية من أهم وأبرز المؤسسات المالية التي باشرت عملها وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وتعتبر نموذجا عمليا للعمل البنكي المتوافق مع تلك الأحكام، فهي بذلك مؤسسات تعمل في نظام بديل للنظام البنكي والمالي التقليدي القائم على أساس الفائدة الربوية. وكان توسع حصة البنوك الإسلامية في القطاع البنكي ونجاحاتها وكذا نمو وتيرة الصناعة المالية الإسلامية عامل جذب للبنوك التقليدية للأخذ بنموذج المصرفية الإسلامية، إذ اتجهت العديد من البنوك التقليدية إلى التحول للنظام البنكي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، في عديد الدول العربية والإسلامية وقامت بنوك أخرى بفتح فروع ونوافذ تقدم خدمات مصرفية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية حتى في دول العالم الغربي حتى طالت أشهر البنوك العالمية وأكبرها. وعليه تتمثل إشكالية دراستنا في:

هل يؤثر تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية إيجابا على أدائها ونشاطها ؟

فرضية الدراسة: يؤثر تحول البنك التقليدي إلى بنك إسلامي إيجابا على أدائه.

أهداف الدراسة: نحاول في هذه الدراسة الوصول إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية، من خلال المفهوم والمتطلبات والخطوات؛
- الوقوف على تجربة بنك الكويت الدولي، ومعرفة أثر تحوله على أدائه ونشاطه.

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في بعض جوانب الدراسة على المنهج الوصفي في تناول تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية، وتم الاعتماد كذلك على المنهج التحليلي في دراسة حالة بنك الكويت الدولي من خلال تحليل أداء البنك والوقوف على تجربته في التحول. كما تم الاستعانة ببعض الأدوات المنهجية كالإحصاءات وبيانات البنك المتاحة في التقارير السنوية المنشورة في الموقع الخاص بالبنك، وأسلوب المسح المكتبي في بناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة.

2.مفهوم التحول وأشكاله ودوافعه:

1.2 مفهوم تحول البنوك التقليدية للبنوك الإسلامية: يقصد بتحول البنك التقليدي للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية بأن ينتقل البنك من الوضع التقليدى المبني على سعر الفائدة إلى الوضع الإسلامي المبني على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة، فإن عمل البنوك التقليدية يكمن في التعامل بمختلف التعاملات المخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية، أهمها التعامل بالربا، أما الوضع الإسلامي فيهدف إلى تحقيق معاملات بنكية تحقق العدالة بين المتعاملين في ضوء مقاصد الشريعة الإسلامية. (الربيعة، 1992، صفحة 15)

والتحول هو انتقال البنوك التقليدية من التعامل بالمعاملات المخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية، وتركها واستبدالها لتصبح جميع أنشطتها متوافقة معها، بعد القيام.. بعدة إجراءات وتنظيمات شرعية وإدارية وقانونية. (الجريدان، 2014، صفحة 152)

2.2 أشكال التحول: ويمكن تبيان هذه المداخل كما يلي: (ناصر، 2004، الصفحات 376-336)

1.2.2 تخصيص نوافذ إسلامية: وهذا التحول من خلال إنشاء البنك التقليدي لنوافذ متخصصة تقدم خدمات وصيغ بنكية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وهذا يعني قيام البنك التقليدي بتخصيص جزء أو حيز منه يختص فقط بممارسة الأعمال البنكية الموافقة لأحكام الشريعة الإسلامية .والملاحظ في هذا الشكل أن البنك التقليدي يمنح العمل البنكي المتوافق مع أحكام الشريعة شيئا من الاستقلالية المكانية، حيث يتم فصله عن باقي الأعمال التقليدية من خلال وحدة متخصصة تعنى فقط به، إلا أنّها لا تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية اللازمة بل تتبع في ذلك لإدارة البنك التقليدي.

2.2.2 إنشاء فروع للخدمات الإسلامية بجانب الفروع التقليدية: وهنا يكون التحول للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية من خلال فروع متخصصة لذلك. وفي هذا الشكل يقوم البنك التقليدي بإنشاء أو تحويل فروع قائمة إلى فروع تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وعادة ما تكون هذه الفروع إما تابعة لإدارة الفروع بالبنك التقليدي أو ينشأ لها إدارة خاصة.

3.2.2 تحويل بنك قائم إلى التعامل البنكي الإسلامي: وهو التحول الكلي من خلال إحلال الأعمال المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية مكان الأعمال المخالفة، وبذلك يتحول البنك بالكامل إلى العمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية ويتوقف عن ممارسة أي أعمال مخالفة لأحكام الشريعة وعلى رأسها التعامل بالربا، ويعد هذا الشكل من أكثر الأشكال مصداقية في التحول، إذ إنَّه مبني على الابتعاد عن ممارسة أي أعمال مخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية.

4.2.2 إنشاء بنك إسلامي جديد: ويكون التحول هنا التحول من خلال إنشاء البنوك التقليدية لبنوك جديدة تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وفي هذا الشكل يقوم البنك التقليدي بتقديم الخدمات والصيغ من خلال بنك مستقل بإدارته وأعماله عن البنك التقليدي ويلتزم في جميع أعماله بأحكام الشريعة الإسلامية، إلا أنال ملكية هذا البنك أو جزء منها تعود إلى البنك التقليدي.

5.2.2 تحويل كامل للنظام البنكي إلى العمل البنكي الإسلامي: يعتبر النظام البنكي الإسلامي جزء من النظام الاقتصادي ككل، ومن ثم فإنه يستمد خصائصه من خصائص هذا النظام، ومن ثم يكون تغيير النظام البنكي القائم إلى التعامل الإسلامي هو نوع من تغيير جزء من كل، وإذا لم يصاحب ذلك تغيير باقي أجزاء النظام الاقتصادي أصبح النظام البنكي الإسلامي يعمل في بيئة صعبة وقد لا يحقق مقصود التحول.

3.2 دوافع التحول: هناك العديد من الدوافع للتحول سواء الاقتصادية منها أو الشرعية أو القانونية، وسنحاول فيما يلي التعرف على أهم الدوافع التي تؤدي إلى تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية: (علي، 2017، صفحة 61)

1.3.2 السعي نحو تعظيم الأرباح: وهذا الدافع ينطلق من الهدف الأساسي الذي تهدف المصارف التقليدية للوصول إليه وهو تحقيق الأرباح وحيث أن العمل البنكي المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية يمثل مصدرا خصبا لتحقيق الأرباح فإنه من الطبيعي أن تلجا المصارف التقليدية إلى الاستفادة قدر الإمكان من هذا المصدر الخصب. كما أنَّ هناك دوافع ثانوية لتحول المصارف التقليدية ترتبط بدافع السعي نحو تعظيم الأرباح ارتباطا وثيقا وهي:

- توسيع مجال العمل البنكي والاستفادة بما هو مسموح من خدمات وصيغ متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وغير مسموح التعامل بها في ظل النظام البنكي التقليدي؛
- ضعف المصارف التقليدية في السوق البنكي التقليدي وعجزها عن المنافسة، واحتمال تعرضها للانهيار في المستقبل القريب، فيلجأ إلى إعادة إنعاش البنك من خلال الإعلان عن التحول للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية .

2.3.2 الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية: وهذا يعني أنَّ الوازع الديني والاستجابة لأمر الله تعالى بتطبيق شرعه والالتزام بأوامره ونواهيه، هو الدافع الرئيس وراء تحول البنك التقليدي للعمل وفق أحكام الشرعية الإسلامية، وهذا الدافع مستمد من مبدأ التوبة والتوقف عن ممارسة الأعمال المخالفة للشريعة الإسلامية وخاصة الربا.

إن تعدد أشكال التحول هو نابع من تعدد الدوافع ، كما أن تحديد الأسلوب المتبع في تنفيذ التحول يتأثر بدافع وشكل التحول، فلهذا فالدافعين السابقين هما الأساسيين لكل عملية تحول، لكن يمكن النظر لكل شكل إلا وله دوافع الخاصة به فمثلا حول الدوافع التي دعت العديد من البنوك الربوية لإنشاء فروع تتخصص في تقديم الخدمات البنكية الإسلامية تتمثل فيما يلي: (حافظ، 1998، صفحة 39)

- رغبة البنوك الربوية في تعظيم أرباحها وجذب المزيد من رؤوس الأموال الإسلامية للاستحواذ على حصة كبيرة من سوق رأس المال؛
- تلبية الطلب الكبير والمتنامي على الخدمات البنكية الإسلامية، حيث أن شريحة كبيرة من الأفراد في كثير من المجتمعات الإسلامية تتحرج من التعامل مع البنوك الربوية؛
- حيلولة دون تزايد الحاجة لإنشاء المزيد من البنوك الإسلامية؛
- المحافظة على عملاء البنوك الربوية من النزوح إلى البنوك الإسلامية؛
- حب المنافسة والتقليد وعدم الرضا بغياب اسم البنك عن هذا الميدان الجديد؛

- سهولة سيطرة البنك الرئيسي على الفرع بالنسبة للسيطرة على بنك مستقل, هذا بالإضافة إلى سهولة الإجراءات القانونية لإنشاء فرع بالنسبة لتأسيس بنك جديد؛
- وبالإضافة إلى الأسباب السابقة والتي تركزت بشكل أساسي في الجانب المادي وروح المنافسة، إلا أنه يجب عدم التقليل من الجانب العقائدي، إذ أن بعض البنوك الربوية يحركها في إنشاء الفروع الإسلامية بصفة أساسية الرغبة في التحول التدريجي نحو العمل بالنظام البنكي الإسلامي.
- بالنسبة للبنوك الربوية في الدول الغربية فإن التزايد المستمر والكبير في أعداد المسلمين في تلك الدول ورغبتهم للتعامل وفق النظام البنكي الإسلامي هو السبب الرئيسي وراء إنشاء تلك البنوك لفروع تتعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية للاستفادة من أموال المسلمين هناك.

جدير بالذكر هناك دوافع خارجية تؤدي إلى قرار التحول إلى بنوك إسلامية، وهي: (أحمد، 2017، صفحة 110)

- التأثير على قرارات البنك التقليدي وتغيير نظامه الأساسي وذلك من خلال الشراكة مع أحد البنوك الإسلامية وذلك بشراء حصة أو نصف أسهم البنك التقليدي، ومن هذا المنطلق يكون التحول بموافقة الجمعية العامة؛
- شراء البنك التقليدي من قبل جهة خارجية، وهذه الجهة تلتزم بأوامر الشريعة الإسلامية ونواهيها، وعلى أن ينص الطرفان عند العقد في نظامه الأساسي الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية؛
- أن يدخل البنك الإسلامي في شراكة مع بنك تقليدي، ولمن دون اشتراط العمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية في العقد لكن مع مرور الزمن والنجاحات المحققة، يخير القائمون على هذا البنك بين التخلي عن الشركاء الجدد، أو التحول إلى بنك إسلامي؛
- قد يكون إجراء التحول من قبل السلطة العليا، وهذا بعد قرار ها بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية وإصدار قوانين متعلقة بذلك، وقد تمنع ممارسة العمليات غير الشرعية، مما يؤدي إلى تطبيق التحول إلى البنك الإسلامي بطريقة إجبارية.

4.2 متطلبات التحول: هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتحول البنوك التقليدية لبنوك إسلامية، نذكر منها: (خلف، 2009، الصفحات 87-68)

1.4.2 المتطلبات القانونية: ويقصد بالمتطلبات القانونية كافة الأمور والإجراءات التي يتوجب على البنك القيام بها لكي تتم عملية التحول وفق الأطر القانونية، ويتجنب بذلك المسألة. وتتمثل أهم المتطلبات القانونية في صدور قرار عن الجمعية العمومية للبنك التقليدي بعد اجتماع يعقد بصفة غير عادية يتضمن الموافقة على تحول البنك للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية كما يجب مراعاة كافة المتطلبات القانونية في الاجتماع التي تمنح القرار الصفة القانونية. ويتم في هذا الاجتماع مناقشة تحول البنك للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية وتقديم القناعات الكافية والدلائل الشرعية على وجوب التحول وصلاحية تطبيقه، ثم يناقش بعد ذلك مستلزمات التحول من تعديلات

أو تغيرات في عقد تأسيس البنك ونظامه الأساسي، وفي حال حصول المشروع على أغلبية الأصوات اللازمة لاتخاذ قرار التحول ينبغي على مجلس الإدارة القيام بالتعديلات التالية في عقد التأسيس ونظامه الأساسي:

- يجب أن ينص صراحة على أن تكون جميع أعمال البنك موافقة لأحكام الشريعة الإسلامية وعدم التعامل بالربا بجميع صوره وأشكاله، أو بأية معاملة محرمة شرعاً في سائر أنواع التعامل مع الآخرين؛
- تعديل اسم البنك في عقد التأسيس بما يدل على طبيعة أنشطته البنكية المعدلة أو الجديدة وعلى أهدافه وأسلوب تعامله مع الآخرين؛
- الحصول على الموافقات المبدئية الرسمية من الجهات المختصة (البنك المركزي) على تحول البنك التقليدي وتعديل نظامه الأساسي.

2.4.2 المتطلبات الشرعية: ويقصد بالمتطلبات الشرعية كافة الأمور والإجراءات التي يتوجب على البنك التجاري القيام بها عند تنفيذ التحول لكي يكون تحوله صحيحاً من الناحية الشرعية، وتوجد مجموعة من المتطلبات الشرعية التي يتوجب على البنك التجاري التقليدي القيام بها عند اتخاذه لقرار التحول، خاصة وأن أغلب أعماله وأنشطته قامت أساساً على مخالفة أحكام الشريعة، وقد يستلزم تنفيذ هذه المتطلبات مواجهة العديد من العقبات الشرعية، نظراً لتعدد وتشعب الأطراف والجهات المرتبطة بأعمال وأنشطة البنك التقليدي، وفيما يلي أبرز هذه المتطلبات :

- وقف التعامل بالربا؛
- تعيين هيئة فتوى ورقابة شرعية؛
- تعيين مدققين شرعيين داخليين؛
- استبعاد المعاملات المخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية.

3.4.2 المتطلبات الإدارية: والمتطلبات الإدارية هي عبارة عن الإجراءات التي تتعلق بالنظام الإداري في البنك, ويلزم البنك تنفيذ العديد من المتطلبات الإدارية التي تستدعيها عملية التحول، والاستعداد لمواجهة العقبات الإدارية الناشئة عنها وتشكل الموارد البشرية الركن الأساسي في النظام الإداري للبنك، وذلك لما تؤديه من دور مهم في الارتقاء بمستوى الأداء لذا فإنه يتوجب على إدارة البنك التقليدي عند التحول أن تقوم بإعادة تهيئة وتطوير الموارد البشرية بما يتناسب ووضعه الجديد، وذلك من خلال ما يلي:

أ. **التهيئة المبدئية:** وهي جميع الترتيبات التي يتخذها البنك في سبيل تعريف وتوعية القوى العاملة في البنك، قبل مرحلة التحول وأثنائها بكل ما يتعلق بالطبيعة العقدية المميزة للعمل البنكي الإسلامي، سواء على المستوى الفكري أو على المستوى العلمي. وعليه فإن البنك يلزمه لتنفيذ التهيئة المبدئية القيام بما يلي:

- التعريف بكل ما يتعلق بالطبيعة العقدية للعمل البنكي الإسلامي؛
- التعريف بالعمل الذي سيسند إليهم، وبيان مدى أهميته في العمل الجديد؛
- التوعية بأهمية المجال الذي يعملون فيه وأهمية الخدمات التي يؤدونها؛

- التوعية بالرسالة التي يضطلع بها البنك تجاه الفرد والمجتمع والدولة ككل؛
- العمل على ما من شأنه غرس الثقة في نفوسهم تجاه البنك وتجاه مجموعات العمل وتجاه أنفسهم؛
- العمل على تنمية روح الانتماء لمصرف؛
- التعريف بكل ما يتعلق بمحتوى العمل المطلوب تأديته وعلاقاته؛
- التعريف بالظروف والسياسات التي تحكم أعمالهم، وكل ما من شأنه مساعدتهم على التكيف بسهولة وسرعة مع مستجدات الظروف المحيطة بالعمل.

ب. تخطيط وتنمية الموارد البشرية: وهو منهج متكامل يشمل الجوانب التخطيطية لوظيفة الموارد البشرية من أجل توفير العدد والنوع اللازم والملائم من الأفراد للقيام بالواجبات والأعمال المطلوبة، وتحقيق أهداف البنك من ناحية وتحقيق متطلبات العاملين وحاجاتهم من ناحية أخرى.

ويقاس التخطيط الناجح للموارد والطاقات البشرية بمدى تحقيقه الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة فالدراسة المتأنية والواضحة لمتطلبات التحول من الموارد البشرية قبل الشروع في عملية التحول تسهل من عملية التحول وتنظمها وتجعلها أكثر فاعلية وتساعد على تلافى العثرات المتوقعة، وتسد الاحتياجات المتوقعة بما يكفل تقدم مسيرة التحول دون توقف.

ج. إعادة النظر في معايير تقويم كفاءة وأداء الموظف: فإذا كان البنك قبل التحول ينظر إلى كفاءة الموظف من خلال قدرته الفنية وتميزه في مجال عمله فقط، فإن الأمر يختلف بالنسبة للمصرف بعد تحوله، إذ أن اعتقاد الموظف وإيمانه ومدى التزامه بأحكام الحلال والحرام بالإضافة لإتقانه وتميزه في مجال عمله البنكي أمر مهم جدا لنجاح فكرة التحول لذا فإنه يتوجب على إدارة البنك إنهاء عقود جميع الموظفين الذين تشكل عقيدتهم أو قناعتهم عائقاً أمام استيعاب فكرة التحول للعمل طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وهذه الصفة تشمل غير المسلمين، والمسلمين الذين لا يؤمنون . أو غير مقتنعين . بفكرة التحول وإمكانيته وذلك لأن وجود هؤلاء داخل البنك يؤدي إلى نتائج سلبية ومزدوجة على البنك أكبر بكثير ممن هم خارجه، ومن ذلك عدم القدرة على العمل كفريق واحد متجانس، وانعكاس صورة خارجية للمتعاملين مع البنك تشكك في مصداقية أو جدوى عملية التحول.

د. توفير احتياجات التدريب اللازمة لكافة الموظفين: وخاصة أن طبيعة العمل البنكي الجديد تتطلب احتياجات خاصة تختلف عن العمل البنكي التقليدي، ولهذا فإنه يتوجب على إدارة البنك بعد التحول مراعاة حاجة الموظفين للمعلومات والخبرات الخاصة بالعمل البنكي الإسلامي، ويتم ذلك من خلال:

- توضيح نظم عمل الخدمات البنكية الإسلامية سواء كانت مرتبطة بمراحل اتخاذ القرارات أو أداء العمل؛
- التوعية الكافية بأهمية الرقابة الشرعية باعتبارها أحد العناصر الفكرية والأساسية لضبط التطبيق الصحيح للعمل الإسلامي؛
- تصميم برامج تدريبية لمواجهة النقص في معارف ومهارات الموظفين من خلال ورش العمل وبرامج التدريس في المدى القصير، ووضع خطة للتدريب المستمر في المدى الطويل.

4.4.2 المتطلبات العامة للتحول: هناك العديد من المتطلبات التي يتوجب على البنك التقليدي القيام بها عند تنفيذه لعملية التحول وذلك لما لهذه المتطلبات من أهمية تنعكس على طبيعة عمل البنك ونشاطه، وتساهم في إبراز الدور الجديد الذي سيمارسه البنك بعد التحول، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

- القيام بحملات إعلامية تمهد للإعلان عن تحول التقليدي للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، وذلك من خلال عقد الندوات والمحاضرات عبر وسائل الإعلان المتاحة، وتركز هذه الندوات والإعلانات على أهمية التحول وإيجابياته بحيث يترقب الجمهور إعلان قرار التحول بفارغ الصبر، الأمر الذي يساهم في جذب عملاء جدد وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية تساهم في إنجاح التحول منذ البداية والانطلاق نحو البنكية الإسلامية بقوة وثبات.
- تغيير كافة المعالم والأشكال السابقة التي تعكس صورة العمل البنكي التقليدي واستبدالها بمعالم وأشكال تعكس صورة العمل البنكي بعد التحول، مثل تعديل اسم البنك وشعاره وإعلاناته ومواده الدعائية وغيرها من الأمور الشكلية بحيث تبرز التوجه الجديد للمصرف وتعبر عن تحوله للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.
- تشكيل لجان متابعة تعمل على تتبع مواطن الخلل أثناء وبعد تنفيذ التحول بحيث يتم تدارك حدوث أي خلل بسرعة ودقة عالية، وفي نفس الوقت تعمل هذه اللجان على تعزيز النواحي الايجابية التي تظهر تباعا لتنفيذ خطوات التحول الأمر الذي يساهم في إنجاح التحول وإظهاره بشكل يدفع للتفاؤل والاستمرار بالعمل لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إعداد المعايير والقيود المحاسبية ونظم الحاسب الآلي الملائمة لأنشطة البنك بعد التحول، بحيث تتفق مع صيغ الاستثمار وعقود التمويل الشرعية المستخدمة، ويمكن الاستفادة بشكل أساسي بما وضعته هيئة المحاسبة والمراجعة الشرعية بالبحرين من معايير محاسبية خاصة بالمؤسسات والبنوك التي تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.
- تصميم النماذج والعقود والسجلات التي يتطلبها العمل البنكي الإسلامي، سواءً باقتباس عقود بعض البنوك الإسلامية، أو تعديل عقود البنك نفسه لتكون محققة للغرض.

5.2 مراحل التحول: هناك ثلاثة مراحل أساسية للتحول من بنك تقليدي إلى بنك إسلامي، وهي: (الرحمن، 2004، الصفحات 330-323)

1.5.2 مرحلة الإعداد أو التمهيد: تعتمد البنوك التقليدية في وجودها على ثلاث عناصر: الملكية، الإدارة والنشاط، وبالتالي لا يمكن في ظل الظروف الحاضرة للبنوك إتمام عملية التحول وتحقيق الهدف مباشرة من خلال تعديل القوانين الوضعية، والرقابة واللوائح المصرفية التقليدية، مما يتطلب التركيز على كيفية تحويل البنوك التقليدية

بطريقة الاختيار وبأسلوب تدريجي. وبما أنه لا يمكن اختراق هيكل المصرفية التقليدية في البداية من جهة الإدارة أو تغيير الملكية الذين تعتمد عليهما هذه البنوك.

لذلك فإن عملية الاختراق لا تتم إلا من خلال منافستها في السوق البنكي واقتطاع جزء من نشاطها. وهذا يستلزم تحقيق شرطين أساسيين هما:

- إقامة البديل الشرعي للبنوك التقليدية وهي البنوك الإسلامية؛
- نجاح البنوك الإسلامية في الحصول على جزء كبير ومهم من السوق البنكي التقليدي.

2.5.2 المرحلة الوسيطة: وفي هذه المرحلة يستلزم الأمر تكثيف الدعوة إلى العمل بالشريعة الإسلامية، وتحمل أعباء هذه الدعوة سواء بالجهد المنظم، أو بالمال، مع التركيز بشكل أكبر ومباشر على موظفي ومديري هذه البنوك وعلى العملاء الذين يرددون بأن الضرورة هي التي تدفعهم إلى التعامل مع البنوك التقليدية.

وحتى تتم عملية الاختراق العملية للمصارف التقليدية يجب أن يتحقق ما يلي:

- نجاح البنوك الإسلامية في تطوير أساليبها لتعبئة الموارد من جهة، وتنظيم تدفقاتها إلى المستثمرين من جهة أخرى وفق أسس شرعية متينة؛
- العمل على جذب الموظفين الأكفاء من البنوك التقليدية؛
- العمل على جذب البنوك التقليدية لتمويل مشروعات إسلامية على أساس المشاركة في الربح والخسارة.

3.5.2 المرحلة النهائية: وتتضمن هذه المرحلة العمل والاستمرار على نفس ما جاء في المرحلة الثانية وحسم العملية من خلال قوة التأثير في هيكل البنوك التقليدية، واختراق حقوق الملكية، والثانية في الإدارة، ومن ثم تغيير توجهات هذه البنوك وتعديل قوانينها ولوائحها وأوضاعها. ولتنفيذ ذلك يجب أن يكون لدى البنوك الإسلامية فوائض مالية من أجل:

- شراء كامل حقوق الملكية في البنوك التقليدية من أجل إتمام عملية التحول التام إلى الشريعة الإسلامية على أن تتم هذه العملية بحرص شديد وبشروط محددة وقاطعة كي لا تؤدي إلى نتائج عكسية؛
- أو شراء نصيب أو جزء من حقوق الملكية في البنوك التقليدية بما يمكن فقط من المشاركة في الإدارة بشكل جزئي، على أن يتم شراء كامل تلك الحقوق مستقبلاً. وهذه الحالة لا تتم إلا في ظروف المرحلة الثالثة.

وبهذا يصبح المناخ العام مهيئاً بنسبة عالية للتحول والالتزام بالشريعة الإسلامية، فالبديل البنكي الإسلامي أصبح قوياً وراسخاً. ويلاحظ أن المرحلة النهائية من الإستراتيجية اللازمة لتحول البنوك التقليدية إلى الالتزام بالشريعة لن تنتهي إلا بإحلال العمل البنكي الإسلامي محل العمل البنكي التقليدي في معظم أو كل السوق البنكي سواءً عن طريق توسع البنوك الإسلامية أو تحول البنوك التقليدية إلى الصيرفة الإسلامية طوعاً.

من خلال المراحل الثلاثة الأساسية السابقة الذكر، يمكن وضع خطة عملية للتحول نحو البنوك الإسلامية وعناصرها كالآتي: (خلف، 2009، الصفحات 92-89)

- التعرف على التوجهات السائدة لدى السلطات المعنية، والعمل على استصدار الموافقات الأولية اللازمة منها؛
- وضع خطة التحول التي تحدد طريقة تسوية الأوضاع القائمة في البنك، وتقدم حلولا للمشكلات التي قد تواجه التحول، ومن أبرزها معالجة حقوق المساهمين التي تكونت من الفرق بين الفوائد المدينة والدائنة والتي قبضها البنك قبل التحول، وتسوية القروض الربوية التي منحها البنك لعملائه قبل تاريخ التحول وإعداد الصيغ اللازمة لتسويتها، ومعالجة الودائع وحسابات التوفير القائمة عند التحول، كما تستعرض برنامج التحول وخطواته وإجراءاته، ودور سلطات البنك وأجهزته في تنفيذ بنود الخطة؛
- تقوم الجهة التي أعدت الخطة باقتراح تعديل النظام الأساسي للبنك في ضوء متطلبات التحول، والعمل على إعادة هيكلة رأس المال؛
- تعرض خطة التحول ومشروع النظام الأساسي على مجلس الإدارة تمهيداً لعرضها على الجمعية العمومية غير العادية وبعد الموافقة عليها يتم تعديل النظام الأساسي للبنك وفق النظام المقترح، وتكوين هيئة للفتوى والرقابة الشرعية وتفويض مجلس الإدارة بتنفيذ الخطة بنفسه أو بواسطة لجنة من أعضاء المجلس وغيرهم تحت إشراف هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.
- يقوم مجلس إدارة البنك أو من يفوضه المجلس باتخاذ الإجراءات التالية:

– الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة – البنك المركزي –على تحول البنك ونظامه الأساسي؛

– إعادة هيكلة البنك إدارياً بما يتناسب مع أنشطته ووظائفه الجديدة، وذلك بإنشاء قطاعات وإدارات وأقسام جديدة متخصصة، وذلك كإدارة الاستثمار المباشر، وإدارة الاستثمار العقاري، وقسم المرابحات والاستصناع وغيرها، ويمكن للبنك الاستفادة من الهياكل التنظيمية للبنوك الإسلامية القائمة؛

– إعداد المعايير والقيود المحاسبية ونظم الحاسب الآلي اللازمة لأنشطة البنك المتميزة، كالأوعية الادخارية المختلفة من ودائع مطلقة ومخصصة وحسابات الادخار وصناديق الاستثمار وإدارة المحافظ وإصدار الصكوك الشرعية؛

– إعداد برامج تدريب متخصصة للإدارة العليا للبنك لتمكين هذه الإدارة من قيادة عملية التحول بوعي شرعي وكفاءة عالية يهتدي بها بقية العاملين باعتبار الإدارة العليا هي القدوة وهي الرقيب على التنفيذ الصحيح لخطة التحول؛

– إعداد برامج لتدريب جميع العاملين في البنك، وذلك على مستويين: الأول لبرامج عامة لجميع موظفي البنك لتعريفهم بأصول وقواعد ومبادئ المعاملات الشرعية بصفة عامة، وصيغ الاستثمار وعقود التمويل في البنوك الإسلامية بصفة خاصة. والثاني لبرامج متخصصة في مجالات عمل البنك

الإسلامي، وذلك بعد إعادة هيكلة البنك، وتوظيف جميع العاملين فيه في إدارات وأقسام البنك الجديدة . وتقدم لكل مجموعة متخصصة في نشاط معين البرامج التي تناسب المهام التي أسندت إليها، لتمكينها من أداء هذه المهام وفقاً لأحكام الشريعة وفتاوى الهيئة بكفاءة عالية؛

- إعداد برامج توعية للعاملين وعملاء البنك بشكل عام، وذلك على شكل برامج دورية، من خلال المحاضرات أو الندوات العامة أو إعداد البرامج الملائمة وبثها من خلال وسائل الإعلام المتاحة، وذلك بغرض التوعية بأهمية العمل البنكي الإسلامي ودوره في تحقيق مصالح الفرد والجماعة وتجنيب الأمة الإسلامية والعالم أجمع الأزمات الناتجة عن التعامل بالربا، فضلاً عما يترتب على الربا من تعريض البنك والعاملين فيه والمتعاملين معه لحرب من الله ورسوله ومحق البركة من أموالهم؛
- إعداد لوائح البنك ونماذج صيغ الاستثمار وعقود التمويل والخدمات المصرفية بما يتناسب مع أحكام الشريعة الإسلامية، وتحت إشراف هيئة الفتوى والرقابة الشرعية بالمصرف، وإعداد سياسات الموارد والاستخدامات وإدارة السيولة مع مراعاة طبيعة موارد واستثمارات البنك الإسلامي والدور الذي أنيط به؛
- الإشراف على اختيار العاملين الجدد من ذوي المؤهلات المناسبة والخبرات المتميزة في العمل المصرفي الإسلامي، بالتشاور مع هيئة الفتوى والرقابة الشرعية، مع التركيز في هذا الاختيار على الجوانب الإيمانية والالتزام بقيم وتعاليم الإسلام حتى يكون هؤلاء قدوة تتبع وأنموذجا يحتذى به، فالالتزام والسلوك لا يقل عن الخبرة والمهارة في عمل البنوك الإسلامية؛
- على مجلس الإدارة أو لجنة التحول التي يفوضها مسؤولية متابعة عملية التدريب والممارسة بعد التحول، حتى يعطي التدريب ثماره، ويتم التحول بنجاح، ونجاحه ليس فقط في الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية بل بالأداء المتميز والنتائج المرضية؛
- تغيير أو تعديل اسم البنك، ورسالته، وشعاره، وكافة مظاهره الداخلية والخارجية، ومواده الدعائية، بما يتناسب ووضعه الجديد بعد التحول.

4. تجربة بنك الكويت الدولي (2007-2021):

يعتبر بنك الكويت الدولي الذي يعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية منذ الأول من جوان 2007، شركة مساهمة عامة فقد تأسس في عام 1973 وعُرف بداية باسم البنك العقاري الكويتي. وتتضمن أعمال بنك الكويت الدولي بصفته بنكًا إسلاميًا كافة الخدمات المصرفية التي تتضمن قبول الودائع والمعاملات التمويلية والاستثمار المباشر والمرابحة (سيارات وعقارات وسلع) والإجارة المنتهية بالتملك والاستصناع والتورق والبطاقات الائتمانية والوكالة إضافة إلى منتجات أخرى. مشاريع وتمويل الشركات وخدمات الخزينة وإصدار الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والمعاملات العقارية وإدارة الممتلكات. فالنشاط الرئيسي للبنك هو تقديم الخدمات البنكية الإسلامية، شراء وبيع وتأجير العقارات وأنشطة تجارية أخرى .يتم القيام بالأنشطة التجارية على أساس شراء البضائع المختلفة وبيعها بالمرابحة بهامش ربح متفق عليه ويتم سدادها نقداً أو على أقساط. يمتلك

البنك 73.6% من رأس المال المصدر لشركة رتاج للتأمين التكافلي ش.م.ك.م"(رتاج)"الكويت .تعمل شركة رتاج في مجال تقديم خدمات التأمين بما يتفق مع الشريعة الإسلامية.

1.4 تحول بنك الكويت الدولي: في سنة 2002 ناقش مجلس إدارة البنك العقاري الكويتي سابقاً، بنك الكويت الدولي حالياً، فكرة التحوّل من بنك عقاري متخصص إلى بنك يعمل وفق النموذج الإسلامي، وأقرها من حيث المبدأ والتوجه، وأوصى بتكليف شركة استشارية لدراسة الفكرة وتوفير الدعم العملي والفني للقرار، ومن بعدها جاء الرد إيجابياً ليدعم قرار التحوّل ويوصي باتخاذ الإجراءات الكفيلة بإنجازه من دون أي تأخير.

وفي سنة 2003 تقدم البنك العقاري الكويتي بطلب إلى بنك الكويت المركزي بشأن رغبته في التحوّل إلى بنك يعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. صدر القانون رقم 30 لسنة 2003 بإضافة قسم خاص بالبنوك الإسلامية إلى الباب الثالث من القانون رقم 32 لسنة 1968 والمتعلق بتنظيم المهنة المصرفية في الكويت وشملت الإضافة شروط وقواعد إجراءات تحوّل البنوك الكويتية التقليدية إلى بنوك تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. خلال سنة 2003 وافقت الجمعية العمومية غير العادية من حيث المبدأ بتعديل كل أنشطة البنك المصرفية بما يتفق وأحكام الشريعة الإسلامية، وكذلك تعديل عقد التأسيس والنظام الأساسي بما يتفق والقواعد القانونية المتضمنة لذلك وأرسل القرار إلى بنك الكويت المركزي تزامناً مع صدور قانون المصارف الإسلامية والعمل به. و خلال سنة 2004 تم الحصول على موافقة بنك الكويت المركزي المبدئية على طلب البنك العقاري الكويتي بالتحوّل الكلي إلى العمل المصرفي الإسلامي، بحيث يلتزم خلالها البنك العقاري الكويتي باستيفاء متطلبات خطة التحوّل والبرنامج الزمني لذلك، كما طلب بنك الكويت المركزي عدم البدء بممارسة النشاط المصرفي الإسلامي للبنك قبل تسجيله في سجل البنوك الإسلامية.

خلال سنتي 2005 و2006 تمت الموافقة من قبل بنك الكويت المركزي على تمديد فترة صلاحية التحوّل لحين استيفاء كل متطلبات التحوّل. خلال شهر ديسمبر من سنة 2006 صدرت الموافقة على التحوّل الشامل والبدء بالإجراءات القانونية المحققة لذلك كما عقدت الجمعية العمومية العادية وغير العادية لإقرار تعديلات التحوّل. صدر المرسوم الأميري في 20 ماي 2007 باعتماد التحوّل للعمل وفقاً للشريعة الإسلامية وتغيير اسم وشعار البنك. في 17 جوان 2007 صدر قرار محافظ البنك المركزي بشأن إجراءات تفعيل المرسوم الأميري القاضي بشطب «البنك العقاري الكويتي» من سجل البنوك وقيده باسم «بنك الكويت الدولي» في سجل البنوك الإسلامية لدى بنك الكويت المركزي وأن يبدأ العمل بهذا القرار من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية في يوم الأحد الموافق 1 جويلية 2007. (http://www.alraimedia.com/Home/Details?Id=79e3e42a-ad97-47c0-8cbb-03775f7e9fc6قصة أول بنك محلي تحوّل للمصارف الإسلامية).

ولقد تم تعديل القانون الأساسي خاصة المادة الخامسة منه والتي أصبحت تنص على: (بنك الكويت، 2008، الصفحات 10-9)

الأغراض التي أسست من أجلها الشركة هي القيام بجميع الأعمال المصرفية والتمويلية والاستثمارية بما يتفق ومبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية ووفقا للضوابط التي يضعها بنك الكويت المركزي وللشركة –على سبيل المثال – القيام بالأعمال التالية:

- قبول الودائع بأنواعها سواء في شكل حسابات جارية أو حسابات توفير أو ادخار أو حسابات استثمار لآجال ولأغراض محددة أو غير محددة؛
- مزاولة عمليات التمويل بآجالها المختلفة باستخدام صيغ العقود الشرعية مثل البيع بجميع أنواعه أو المشروعة كالمرابحة وكذلك المشاركة والمضاربة والاستصناع والإجارة وقبول الرهونات محليا أوً دوليا؛
- تقديم الخدمات المصرفية والمالية بأنواعها المختلفة وإصدار بطاقات الائتمان والتعامل في الأسهم والصكوك طبقا أحكام الشريعة الإسلامية؛
- مباشرة عمليات الاستثمار المباشر والمالي في كافة القطاعات الاقتصادية سواء لحسابها أو لحساب الغير أو بالاشتراك مع الغير، وإدارة المحافظ المالية والاستثمارية والعقارية؛
- فتح وإصدار الاعتمادات المستندية والكفالات؛
- تأسيس الشركات أو المساهمة في الشركات القائمة أو تحت التأسيس التي تزاول أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
- إنشاء وإدارة صناديق الاستثمار والقيام بوظائف أمين الاستثمار للصناديق المنشأة وفقا للقانون وتسويق حصص وحدات صناديق الاستثمار داخل دولة الكويت؛
- القيام بكافة الدراسات وأعمال الخبرة والاستقصاء وتقديم المشورة المتعلقة بتوظيف رؤوس الأموال وتقديم كافة الخدمات المتعلقة بهذه العمليات للغير من الأفراد والشركات والهيئات والحكومات؛
- القيام بأعمال الأمين والوكيل وقبول الوكالات وتعيين الوكلاء بعمولة أو بدونها، وذلك فيما يتعلق بأعمال تدخل في مجال أغراض البنك؛
- حفظ جميع أنواع النقود والمعادن الثمينة والجواهر والوثائق وتأجير الخزائن الخاصة؛
- استكمال الإنشاءات العقارية وصيانتها للعقارات أو المشاريع الممولة من قبله أو التي تؤول إليه؛
- إدارة الأملاك لحساب الغير والقيام بجميع الأعمال التي تتطلبها هذه الإدارة وتقييم العقارات؛
- شراء الأراضي والعقارات بقصد بيعها وبحالتها الأصلية أو بعد تجزئتها أو تأجيرها خالية أو مع إضافة المنشآت والأبنية والمعدات؛
- تلقي الاكتتابات في مراحل تأسيس الشركات المساهمة وزيادة رأس المال؛
- جميع الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأغراض أو الناشئة عنها أو المتعلقة بها أو المساعدة لها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وعلى وجه العموم فللشركة القيام بكافة هذه الأعمال وأية أعمال أخرى تحقق أغراضها مباشرة أو بالتعاون أو بالاشتراك مع الأفراد والمؤسسات والشركات والهيئات والحكومات

داخل دولة الكويت وخارجها بما يتفق مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية. ويجوز للشركة أن تكون لها مصلحة أو تشترك بأي وجه مع الهيئات أو المؤسسات أو الشركات التي تزاول أعمالا شبيهة بأعمالها أو التي قد تعاونها على تحقيق أغراضها في دولة الكويت وخارجها، وأن تشتري هذه الهيئات أو المؤسسات أو الشركات أو تلحقها بها أو تدمجها معها شريطة أن تلتزم بالقيام بأعمال تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

وقام البنك بعد التحول بعمليات عديدة لتصحيح الوضع التقليدي السابق، وكمثال على ذلك، بالنسبة للاستثمارات تقليدية والتي قيمتها 8395 ألف دينار كويتي سنة 2008، تم التبرع بأية أربح محققة منها لجهات خيرية وفق ما أوصت به لجنة الفتوى والشريعة بالبنك؛

كما قام البنك بتحويل قيمة إيرادات فوائد تمويلية على تسهيلات منحها البنك لعملاء وفق شروط تعاقدية إلى حساب تبرعات، حيث أن هؤلاء العملاء لم يقوموا بتحويل تلك التسهيلات إلى منتجات بنكية تتماشى مع الشريعة الإسلامية. (بنك الكويت، 2008، صفحة 47)

2.4 أداء بنك الكويت الدولي: نحاول أن نوضح تطور أداء بنك الكويت الدولي بدءا من منتصف سنة 2007 أي مع بداية التحول، حيث يبين الجدول رقم 01 تطور موجودات بنك الكويت الدولي ، وتتكون موجودات البنك من مختلف الاستثمارات والنقدية ومدينو التمويل ولقد تطورت موجودات البنك كثيرا من سنة 2007 إلى سنة 2021، من مبلغ 947862 ألف دينار كويتي، إلى مبلغ 3135069 ألف دينار كويتي بارتفاع قدره 102% أي حوالي الضعف، كما تطور مدينو التمويل كثيرا والتي تتمثل في تلك التسهيلات التي يقدمها البنك لعملائه في صورة عقود مرابحة، وكالة، إجارة وأخرى .وعند الضرورة يتم تغطية مدينو التمويل بضمانات مقبولة للحد من مخاطر الائتمان ذات الصلة. ويشمل مدينو التمويل ما يلي: مدينو مرابحة، مدينو وكالة، مدينو إجارة، مدينون آخرون وارتفعت هذا التمويل بالصيغ الإسلامية من سنة 2007 إلى سنة 2021 من مبلغ 546469 ألف دينار كويتي إلى مبلغ 3870000 ألف دينار كويتي بارتفاع قدره 139% ، وهو يبين التطور الملحوظ في نشاط البنك . في صيغ التمويل.

الجدول 1:تطور موجودات بنك الكويت الدولي (2007-2021)

السنة	مجموع الموجودات (الوحدة ألف دينار كويتي)	مدينو التمويل (الوحدة ألف دينار كويتي)
2007	947862	546469
2008	1082845	717550
2009	1140336	761893
2010	1141860	711147
2011	1118369	691298
2012	1249496	781288

2013	1503443	979791
2014	1662579	1072672
2015	1790047	1172935
2016	1846030	1268456
2017	1916040	1304416
2018	2168595	1605833
2019	2687621	1865618
2020	2801595	2570000
2021	3135069	3870000

المصدر: التقارير السنوية لبنك الكويت الدولي (2021-207)

أما بالنسبة للمطلوبات التي تتكون من مرابحات مستحقة إلى البنوك، مرابحات مستحقة إلى مؤسسات مالية حسابات جارية وتحت الطلب، وحسابات المودعين التي تتمثل حسابات المودعين في حسابات جارية وحسابات ادخار وحسابات تحت الطلب وحسابات أخرى ومضاربة ووكالة. كل هذا يظهر في الجدول رقم (02) تحت حساب المطلوبات من غير حقوق المساهمين. هذا إضافة إلى مجموع رأس المال وحقوق المساهمين. ويلاحظ تطور مطلوبات البنك في صورة مرابحات مستحقة وودائع ومطلوبات أخرى تطورا ملحوظ إذ بلغت في سنة 2007 مبلغ 790010 ألف دينار كويتي لتصل سنة 2021 إلى مبلغ 2777346 ألف دينار كويتي بمعدل نمو قدره 110%. كذلك بالنسبة إلى مجموع رأس المال وحقوق المساهمين الذي بلغ سنة 2007 مبلغ 157852ألف دينار كويتي لتصل سنة 2017 إلى مبلغ 357723 ألف دينار كويتي بمعدل نمو قدره 68%.

الجدول 2:تطور مطلوبات بنك الكويت الدولي (2007-2021)

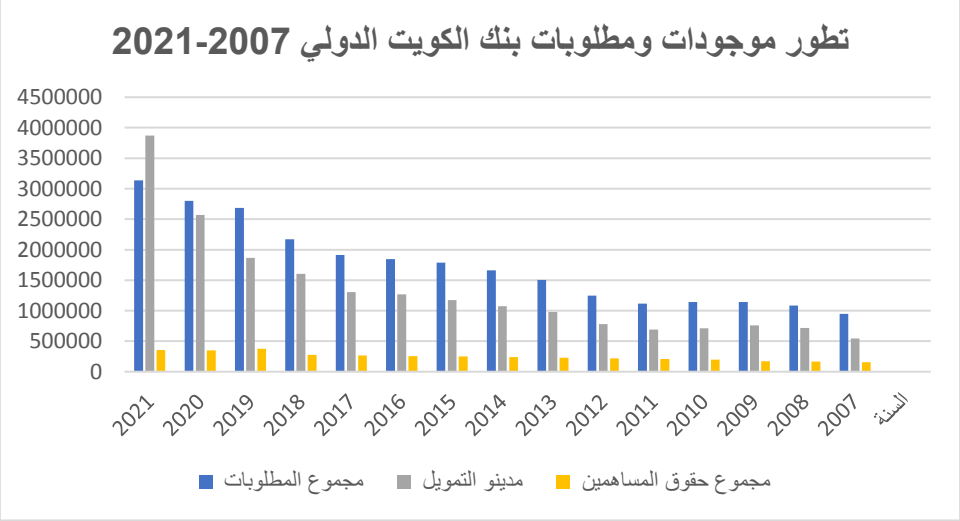
السنة	مجموع المطلوبات (الوحدة ألف دينار كويتي)	المطلوبات من غير حقوق المساهمين (الوحدة ألف دينار كويتي)	مجموع حقوق المساهمين (الوحدة ألف دينار كويتي)
2007	947862	790010	157852
2008	1082845	918027	164818
2009	1140336	967133	173203
2010	1141860	945732	196128
2011	1118369	910740	207629

216573	1032923	1249496	2012
227383	1276060	1503443	2013
240816	1421763	1662579	2014
247804	1542243	1790047	2015
254995	1591035	1846030	2016
263891	1652149	1916040	2017
276604	1891991	2168595	2018
375415	2312206	2687621	2019
352319	2449276	2801595	2020
357723	2777346	3135069	2021

المصدر: التقارير السنوية لبنك الكويت الدولي (207-2021)

ونلخص هذا التطور للموجودات والمطلوبات في الشكل الموالي:

الشكل 1: تطور موجودات ومطلوبات بنك الكويت الدولي (2007-2021)



المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الكويت الدولي

أما بالنسبة لأرباح البنك، فتظهر في الجدول الموالي، حيث يلاحظ تطور في مختلف السنوات، باستثناء سنة 2009 التي عرفت خسارة بواقع 8.82 ألف دينار كويتي ويعود ذلك الانخفاض في القيمة ومخصصات أخرى بقيمة 27399 ألف دينار كويتي والتي تتمثل في انخفاض قيم: مدينو التمويل، الموجودات المالية، وخسارة الانخفاض في الاستثمارات العقارية والشركات الزميلة . وهذا يعود إلى أزمة العقار في سنة 2008.

كما عرفت كذلك إيرادات مرابحات البنك، في صورة إيرادات من عمليات المرابحة والإستصناع ووكالة وعمليات الإجارة تطورا ملحوظ إذ بلغت في سنة 2007 مبلغ 26685 ألف دينار كويتي لتصل سنة 2021 إلى مبلغ 82084 ألف دينار كويتي بمعدل نمو قدره 180%. وهو يبن تطور حجم المعاملات الإسلامية.

كما تعرف ربحية كل سهم، والتي تحتسب بتقسيم ربح السنة العائد لمساهمي البنك على المتوسط المرجح لعدد الأسهم المصدرة، ناقصاً أسهم الخزينة، استقرارا في أغلب السنوات باستثناء سنة 2009 أين عرف البنك خسارة.

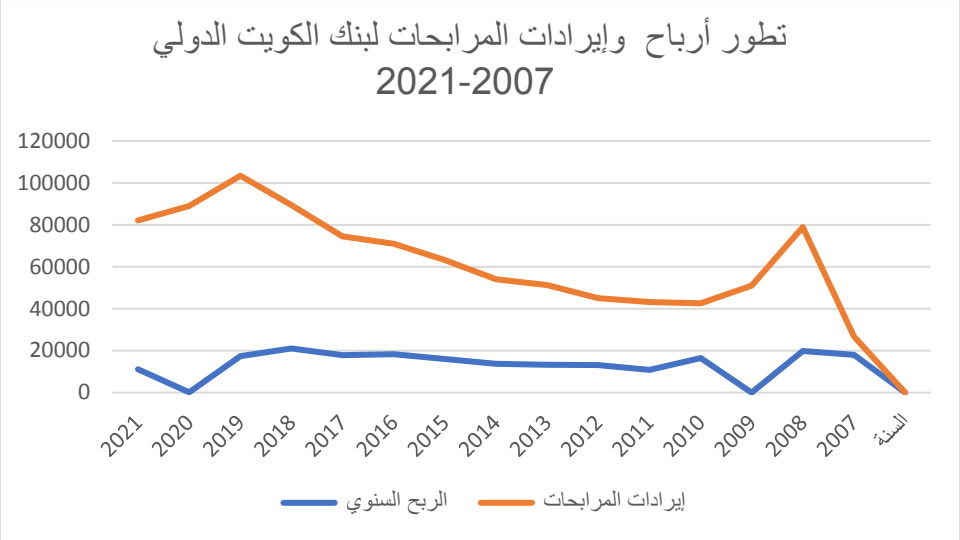
الجدول 3:تطور مطلوبات بنك الكويت الدولي (2007-2021)

السنة	الربح السنوي (الوحدة ألف دينار كويتي)	إيرادات المرابحات (الوحدة ألف دينار كويتي)	ربحية كل سهم (فلس)
2007	17982	26685	21.18
2008	19800	78940	23.33
2009	8.82-	51029	-8.82
2010	16457	42553	17.94
2011	10841	43146	11.61
2012	13165	44965	14.10
2013	13222	51326	14.15
2014	13735	53989	14.65
2015	16080	63159	17.14
2016	18234	71006	19.50
2017	17793	74559	18.96
2018	21035	89470	21.52
2019	17321	103436	15.01
2020	123	89075	- 5.09
2021	11077	82084	5.66

المصدر: التقارير السنوية لبنك الكويت الدولي (2007-2021)

ونلخص هذا التطور للأرباح وإيرادات المرابحات والصيغ الأخرى في الشكل الموالي:

الشكل 2: تطور إيرادات المرابحات لبنك الكويت الدولي (2007-2021)



المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك الكويت الدولي

من خلال استعراض ما سبق لبنك الكويت الدولي يلاحظ تحسّن أداء البنك بارتفاع حجم الموجودات بما فيها النقدية والحسابات الجارية والاستثمارات والتمويلات، كما اتضح ارتفاع حجم المطلوبات وحقوق الملكية، و انعكاس ذلك الارتفاع على الأرباح التي يحققها البنك سنويا.

5. تحليل النتائج:

يعتبر البنك العقاري الكويتي أول بنك عمل على التحول الكامل للمصرفية الإسلامية في الكويت وذلك بعد صدور القانون رقم 30 لسنة 2003 من البنك المركزي الكويتي بشأن تنظيم أعمال المصارف الإسلامية وتنظيم عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، ولقد عرفت هذه التجربة نجاحا كبيرا بتحسن أداء البنك من خلال ما تم دراسته سابقا، وبالتالي تحقق صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، إذ أن تحول البنك تبعه تحسنا في أدائه، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل البنك الإسلامي في حد ذاته من جهة، ومن جهة أخرى يرجع ذلك إلى ما تتمتع به البنوك الإسلامية بالكويت من إطار تشريعي قوي واضح ومدعم لعملها وبيئة مجتمعية تشجع عمل البنوك الإسلامية وتقبل عليها. حيث أن بنك الكويت المركزي اتخذ سياسة مصرفية حاسمة تقضي بمنع كافة أشكال الازدواجية في ممارسة العمل المصرفي إلا في حدود ضوابط وإجراءات مشددة تحافظ على مصداقية الخدمة الإسلامية وتمنع سوء استغلالها ، ولذلك وجدنا البنك العقاري الكويتي سلك طريق التحول الكلي والشامل نحو المصرفية الإسلامية وذلك امتثالا لهذه السياسة. كما يمكن الإشارة كذلك من خلال ما سبق، أن بنك الكويت الدولي يركز، شأنه في ذلك شأن أغلب البنوك الإسلامية، على صيغ البيوع أكثر من تركيزها على صيغ المشاركة والمضاربة، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها سهولة تطبيق صيغ البيوع وارتفاع مخاطر التمويل بالمشاركة والمضاربة بسبب ضعف الوازع الديني لدى بعض العملاء في الإفصاح عن النتائج الفعلية لعمليات التمويل بالمشاركة أو المضاربة وقصور أجهزة البنك في المتابعة والمراقبة لهذه العمليات فضلا عن تفضيل العملاء لصيغ البيوع لعدم

رغبتهم في إطلاع البنك عن تفاصيل أعمالهم وعملائهم ونسب أرباحهم وطرق البيع التي يعتمدونها في تصريف منتجاتهم.

6.خاتمة:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة لعملية تحول البنوك التجارية التقليدية نحو الصيرفة الإسلامية وهذه النتائج:

- شجع النجاح الذي شهدته البنوك الإسلامية العديد من البنوك التقليدية العربية والإسلامية، بل والغربية منها إلى التحول نحو العمل البنكي الإسلامية وتبني الأسس والأعمال التي تقوم عليها؛
- تعتبر قضية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية، قضية أسالت حبر كثير من خبراء الاقتصاد والمال والعديد من العلماء، والفقهاء، فانعقدت الندوات وألقيت المحاضرات وأُجريت العديد من الدراسات، والأبحاث لطرح، ومناقشة هذه القضية من مختلف الأوجه والجوانب؛
- يقصد بتحول البنك التقليدي للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية بأن ينتقل البنك من وضع المصرفية التقليدية المبنية على سعر الفائدة إلى المصرفية الإسلامية المبنية على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة؛
- هناك عدة متطلبات قانونية وشرعية وإدارية لعملية التحول، يجب على البنوك التقليدية أخذها بعين الاعتبار، عند القيام بهذه العملية؛
- إن قرار البنك التقليدي الالتزام في أعماله بما جاءت به الشريعة الإسلامية من أحكام يتطلب منه القيام بعدة إجراءات، واتخاذ عدد من القرارات التنظيمية التي تصحح له مساره في عملية التحول وهذه الإجراءات تتم بإتباع عدد من الخطوات والمراحل الضرورية والأساسية؛
- تلعب المعايير الشرعية والمحاسبية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) في توجيه وتنظيم العمل المصرفي الإسلامي، بما في ذلك عملية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية؛
- في هذا الصدد يتناول المعيار الشرعي رقم 6 لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بشأن تحول البنك التقليدي إلى بنك إسلامي ، مقومات تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي بموجب قرار بالتحول الكلي الفوري في تاريخ محدد يتم إعلانه؛
- في الواقع العملي هناك العديد من التجارب العملية في هذا المجال يمكن الاستفادة منها في عملية التحول منها تجربة البنك العقاري الكويتي، الذي تحول سنة 2007 إلى بنك إسلامي " بنك الكويت الدولي "، الذي بينت الدراسة نجاحه بعد عملية التحول وتحسن أداؤه؛

يمكن تقديم بعض التوصيات، والتي يفترض إذا ما تم الأخذ بها فإنه سيكون لها الدور الكبير والفعال في خدمة عملية تحول البنوك التقليدية إلى العمل البنكي الإسلامي، منها:

- ضرورة نشر ثقافة تحول البنوك التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة، وهذا بالتركيز على الإعلام والمؤتمرات والندوات للتعريف بالتحول واستراتيجياته موجه خاصة للبنوك التقليدية وموظفيها؛
- ضرورة قيام المتخصصين في مجال المعاملات المالية الإسلامية بتوضيح الحكم الشرعي المتعلق بأعمال البنوك التقليدية لأصحاب القرار فيها، بهدف إزالة الشبهات المتعلقة بأذهانهم حول حكم الاستمرار بممارسة الأعمال البنكية التقليدية؛
- محاولة الاستفادة من التجارب الواقعية لنجاح تجربة أغلب البنوك التقليدية التي تحولت كليا للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، لتعتبر حافزا لعملية التحول المستقلبي لأي بنك.

7. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- العطيات يزن خلف.(2009)، تحول المصارف التقليدية وفق أحكام الشريعة الإسلامية، الاردن.
- الغريب ناصر.(2004)، أصول المصرفية الإسلامية وقضايا التشغيل، اتحاد المصارف العربية،بيروت، لبنان.
- سعود محمد الربيعة.(1992)، تحول الصرف الربوي إلى مصرف إسلامي ومقتضياته، منشورات مركز المخطوطات والتراث،القاهرة، مصر.
- يسرى عبد الرحمن.(2004)، قضايا اقتصادية معاصرة في النقود والمصارف والتمويل، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر.

المقالات:

- بلعزوز بن علي.(2017)، تجربة بنك المشرق الإماراتي في التحول الجزئي إلى مصرف إسلامي من خلال مدخل النوافذ الإسلامية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد6، العدد (18)، ص 61.
- عمر زهير حافظ.(1998)، النوافذ الإسلامية في المصارف التقليدية، مجلة الأموال شركة الاتصالات الدولية المجلد 2 العدد (6)، ص 39.
- نايف بن جمعان الجريدان.(2014)، تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية – دراسة تنظيرية تطبيقية، مجلة الشريعة و القانون و الدراسات الإسلامي، المجلد 11، العدد (23)،ص 152.
- هاشم عمر أحمد.(2017)، البناء الشرعي لعملية تحول المصارف التقليدية إلى المصارف الإسلامية، مجلة التنمية البشرية المجلد 3، العدد (3)، ص110.

التقارير:

- بنك الكويت الدولي.(2008)، التقرير السنوي، الكويت.

مواقع الانترنيت:

- http://www.alraimedia.com/Home/Details?Id=79e3e42a-ad97-47c0-8cbb-03775f7e9fc6 قصة أول بنك محلي تحوّل للمصارف الإسلامي (consulté le 02/09/2022)