تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي بين النظرية والتطبيق

دكتور/ مصطفي إبراهيم محمد مصطفي(*)

مقدمة :

يؤرخ البعض لميلاد المصرفية الإسلامية بتجربة بنوك الادخار المحلية للدكتور أحمد النجار – رحمه الله – (الأمين العام الأسبق للاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية) التى بدأت عام ١٩٦٣م بمدينة ميت غمر/ محافظة الدقهلية/ بمصر، واستمرت ٤ سنوات.

وكانت فتوى مجمع البحوث الإسلامية بالأزهر عام ١٩٦٥م (التى أكدت على أن الفائدة المصرفية من الربا المحرم)(١) حافزاً لإنشاء العديد من المصارف الإسلامية والمؤسسات المالية التى لاتتعامل بالفائدة المصرفية.

ويرى بعض الباحثين أن أول بنك يُنص فى قانون تأسيسه على عدم التعامل بالفائدة المصرفية هو بنك ناصر الاجتماعي بمصر عام ١٩٧١م.

ويؤرخ آخرون لأول تجربة حقيقية متكاملة لبنك إسلامي تجاري بتجربة «بنك دبى الإسلامي» بالإمارات العربية المتحدة، الذى أنشىء في عام ١٩٧٥م(٢). وقد تزامن مع ذلك مجهودات جيدة لمنظمة المؤتمر الإسلامي، والتي انتهت إلى إنشاء أول بنك إسلامي دولي، وهو «البنك الإسلامي للتنمية» عام ١٩٧٥م بمدينة جدة بالسعودية.

(*) رئيس الرقابة والتدقيق الشرعي لمصرف أبو ظبي الإسلامي ـ مصر

(١) قرارت مجمع البحوث الإسلامية بالأزهر فى دورة مؤتمره الثانى بالقاهرة ، مايو ١٩٦٥م.

(٢) سعيد بن سعد المرطان، الصيرفة الإسلامية رؤية مستقبلية، ندوة إدارة المخاطر فى الخدمات المصرفية الإسلامية، تنظيم المعهد المصرفى بالرياض، من ٢٤-٢٥مارس٢٠٠٤م، ص ٥.

وقد انتشرت هذه الظاهرة عربياً وإسلامياً وعالمياً حتى وصل عددها (وفق آخر إحصائية صادرة عن شركة ارنست & ينغ) في نهاية مارس عام ٢٠١٥م إلى ٨٠٠ بنكاً إسلامياً منتشرة فى ٧٣ دولة فى ٦ قارات[١]. وهناك ثلاث دول حولت جهازها المصرفي بالكامل للعمل وفق آليات المصرفية الإسلامية، وهي باكستان والسودان وإيران.

ومع انتشار ظاهرة المصارف الإسلامية في النصف الثانى من القرن الميلادي المنصرم بدأت ظاهرة أخرى، وهي ظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو المصرفية الإسلامية. وكانت البداية في مصر عام ١٩٨٠م، حين أنشأ بنك مصر أول فرع إسلامي له في منطقة الأزهر بالقاهرة، وهو (فرع الحسين للمعاملات الإسلامية) ثم تلاه افتتاح فروع أخرى لنفس البنك بلغ عددها ٣٤ فرعاً في نهاية ٢٠١٤م، كما قامت بنوك تقليدية أخرى بمصر بفتح فروع للمعاملات الإسلامية.

وقد بلغ العدد الإجمالي لفروع المعاملات الإسلامية التابعة للبنوك التقليدية بمصر ٢٣١ فرعاً تتبع ١٣ بنكاً تقليدياً حسب آخر إحصائية صادرة عن الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي في يونيه ٢٠١٥م[٢].

ومن ثم تم انتقال ظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو العمل المصرفي الإسلامي إلى عدد من الدول العربية والإسلامية، بل وإلى دول غربية.

في السعودية كانت البداية في عام ١٩٩٠م للبنك الأهلي التجاري، حيث أنشأ أول فرع إسلامي له بمدينة جدة، ثم تلاه إنشاء وتحويل فروع أخرى لنفس

(١) تقرير ارنست & ينغ عن المصارف الإسلامية الصادر في مارس ٢٠١٥م.
(٢) تقرير الجمعية المصرية للتمويل الإسلامي عن فروع المعاملات الإسلامية بالبنوك المصرية، يونية ٢٠١٥م.

البنك وصل عددها إلى ١٦١ فرعاً في بداية عام ٢٠٠٥م، وقد اتخذ البنك قراراً في ٢٠٠٤/٥/٢٩م بتحويل باقي فروعه، وعددها ٨٥ فرعاً لتعمل وفق آلية المصرفية الإسلامية في فترة انتقالية غايتها نهاية ٢٠٠٥م.

وفي عام ١٩٩٨م اتخذ بنك الجزيرة قراراً بتحويل البنك بالكامل للعمل وفق آلية المصرفية الإسلامية، حيث تم تحويل كل فروعه وعددها ١٧ فرعاً للعمل وفق الآلية المصرفية الإسلامية في نهاية ٢٠٠٤م، وقد حذا حذوهما أغلب البنوك السعودية حتى أصبح العمل المصرفى الإسلامي يُقدَّم في كل بنوك الجهاز المصرفي السعودي، ولكن بدرجات متفاوتة حسب درجة تحول كل بنك نحو المصرفية الإسلامية.

فرضيات البحث:

إن ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية استحوذت على اهتمام قطاع عريض من المتخصصين الاقتصاديين والمصرفيين والشرعيين، وانقسموا حيالها بين مؤيد ومعارض.

ويطرح الباحث مجموعة من الفرضيات قد تمثل الإجابة عليها مدخلاً مهما لتقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو المصرفية الإسلامية ومن ثم وضع حلول وخطة متكاملة لعملية التحول، وهي:

١- ارتبط التوسع في تقديم البنوك التقليدية للمنتجات المصرفية الإسلامية برغبة العملاء في الحصول على هذه المنتجات:

تنبني هذه الفرضية على أن زيادة الطلب على المنتجات المصرفية الإسلامية يدفع أصحاب البنوك بالتحرك نحو العمل المصرفي الإسلامي لتغطية هذا الطلب،

وذلك بفتح مزيد من الوحدات المصرفية المتخصصة في تقديم المنتجات المصرفية الإسلامية، أو تقديم منتجات مصرفية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

٢- تعدد دوافع إقدام البنوك التقليدية إلى التحول نحو العمل المصرفي الإسلامي:

تنبني هذه الفرضية على أن هناك اختلافات في دوافع البنوك التقليدية للتحول نحو العمل المصرفي الإسلامي، بين دوافع عقدية ودوافع تسويقية.

٣- تعدد مداخل تقديم البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية من بنك لآخر:

تنبني هذه الفرضية على أساس عدم وجود مداخل محددة معدة سلفاً من قبل الجهات المصرفية الرقابية أو المراكز البحثية، حيث يجتهد كل بنك في اعتماد المدخل الذي يراه مناسباً لتحقيق أهدافه.

٤- تعدي آثار تحول البنوك التقليدية نحو العمل المصرفي الإسلامي متخذي قرار التحول إلى أطراف عديدة:

تنبنى هذه الفرضية على أن تقديم العمل المصرفي الإسلامي في بنك تقليدي يتطلب تطوير في تشكيلة المنتجات المصرفية، وتطوير في الفتاوى الشرعية، وأدلة ونماذج وعقود العمل وتطوير مهارات العاملين والعلاقة مع البنك المركزي، وتنعكس آثار التحول على أطراف عديدة ـ تتعدى متخذي قرار التحول ـ داخل البنك وخارجه، بل وعلى المجتمع كذلك، مثل: المساهمين والمتعاملين والعاملين والهيئات الشرعية والمنافسين وغيرهم.

خطة البحث:

المبحث الأول: مفهوم التحول للمصرفية الإسلامية.

المبحث الثاني: التحول إلى العمل المصرفي الإسلامي في البنوك التقليدية في بعض الدول العربية.

المبحث الثالث: التحول إلى العمل المصرفي الإسلامي في البنوك التقليدية عالميا.

المبحث الرابع: مبادئ ومداخل التحول إلى المصرفية الإسلامية، وأنواع التحول.

المبحث الخامس: آثار ومشكلات ظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو العمل المصرفي الإسلامي.

المبحث السادس: التوصيات والاقتراحات التي وصل إليها الباحث، وهي «خطة مقترحة لتحويل فرع بنك تقليدي لفرع إسلامي».

المبحث الأول
مفهوم التحول للمصرفية الإسلامية

المقصود بالتحول في هذا البحث: الانتقال من وضع المصرفية التقليدية المبنية على سعر الفائدة إلى المصرفية الإسلامية المبنية على مبدأ المشاركة فى الربح والخسارة، ويكمن عمل البنوك التقليدية فى التعامل بأنواع من المعاملات المصرفية المخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية الغراء، وفى طليعتها التعامل بالفائدة المصرفية، أما الوضع المطلوب التحول إليه فهو إبدال المعاملات المخالفة للشريعة بما أحله الله من معاملات مصرفية تنطوي على تحقيق العدل بين المتعاملين فى ضوء مقاصد الشريعة الإسلامية(١).

وقد تنعقد إرادة متخذي قرار التحول بالاستمرار قدماً في خطة التحول حتى يتم التحول الكامل للبنك (فروعاً وإدارات) وهو ما يُسمَّى بـ«التحول الكلي»، وقد يكتفي البعض الآخر بتحول بعض الفروع و/أو الإدارات أو تقديم بعض المنتجات المصرفية الإسلامية دون توافر نية التحول الكامل وفق خطط محددة، وهو ما يُسمَّى بـ«التحول الجزئي».

ولقد تعددت الآراء حول تعريف ظاهرة أسلمة البنوك التقليدية (ظاهرة التحول) فعرفها أحد الباحثين: «بأن الأصل الشرعي للتحول مستمد من مبدأ التوبة والرجوع إلى الله والإقلاع عن التعامل بالفائدة أخذا أو إعطاء، وذلك بأن توجد لدى القائمين على إدارة البنك التقليدي رغبة صادقة في التوبة إلى الله من خلال إيقاف

(١) سعود محمد الربيعة ،تحول المصرف الربوى إلى مصرف إسلامي ومقتضياته (ط١، الكويت: منشورات مركز المخطوطات والتراث، ١٩٩٢) جـ١، ص١٥.

التعاملات المصرفية التي بها مخالفات شرعية وإبدالها بالتعاملات المصرفية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية[١].

وعرفها باحث آخر: «بأنها الفروع التي تنتمي إلى بنوك تقليدية تمارس جميع الأنشطة المصرفية طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية»[٢].

وأطلق البعض على ظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو المصرفية الإسلامية من خلال قيامها بإنشاء أو تحويل بعض فروعها التقليدية إلى فروع إسلامية يُسمَّى بالنظام المزدوج، أي: النظام الذي يُقدِّم فيه البنك التقليدي خدمات مصرفية إسلامية إلى جانب الخدمات المصرفية التقليدية[٣].

وعرفها رابع: «بأنها وحدات تنظيمية تديرها البنوك التقليدية، وتكون متخصصة في تقديم الخدمات المالية الإسلامية»[٤].

(١) حوار مع رياض منصور الخليفي، مدير عام مكتب المستشار الشرعى الدولي، الكويت، نقلا عن أحمد الليثى، مجلة الجسر، مقال بعنوان: البنوك الإسلامية بين الأسس والممارسات، فى٢٠مارس٢٠٠٥، الصفحة الإلكترونية www.algesr.nl

(٢) حسين حسين شحاتة، الضوابط الشرعية لفروع المعاملات الإسلامية بالبنوك التقليدية، مجلة الاقتصاد الإسلامي، بنك دبي الإسلامي (الإمارات العربية، العدد٢٤٠، ربيع الأول١٤٢٢هـ/يونيو٢٠٠١م) ص٣٣ .

(٣) عمر زهير حافظ، رأى في مسألة النظام المزدوج فى الأعمال البنكية، مجلة الأموال، شركة الاتصالات الدولية (جدة، العدد الأول، أكتوبر ـ ديسمبر١٩٩٦م) ص٦٠ .

(٤) سعيد سعد المرطان، الفروع الإسلامية فى المصارف التقليدية، مرجع سبق ذكره. ص ٢.

المبحث الثاني
التحول إلى العمل المصرفي الإسلامي في البنوك التقليدية في بعض الدول العربية

بدأ تقديم العمل المصرفي الإسلامى في البنوك التقليدية في شكل فروع إسلامية مستقلة، إذ تعود فكرة إنشاء فروع إسلامية تابعة للبنوك التقليدية إلى بداية ظهور المصارف الإسلامية، فعندما بدأت فكرة إنشاء المصارف الإسلامية تنتقل من الجانب النظري إلى الواقع العملي في مطلع السبعينات من القرن الميلادي الماضي قامت بعض البنوك التقليدية بتقديم منتجات مصرفية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وعندما أدركت البنوك التقليدية مدى الإقبال على منتجات المصارف الإسلامية وحجم الطلب المتنامي لمختلف شرائح المجتمع عليها ـ قرر بعضها خوض غمار هذه التجربة وقامت بإنشاء فروع تخصصت في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية.

وفيما يلي عرض موجز لتجارب بعض البنوك التقليدية التي خاضت تجربة التحول نحو المصرفية الإسلامية في بعض الدول العربية مثل مصر والكويت والإمارات وفلسطين.

أولاً: فى مصر:

كانت البداية من مصر؛ إذ كان بنك مصر في طليعة البنوك التقليدية التي اتجهت إلى إنشاء فروع متخصصة تقدم فقط المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، حيث قام بنك مصر في عام ١٩٨٠م بإنشاء أول فرع يقدم

المنتجات المصرفية الإسلامية، أطلق عليه اسم «فرع الحسين للمعاملات الإسلامية»[١].

على إثر هذا النجاح الذي حققه هذا الفرع سارع بنك مصر إلى تحويل المزيد من فروعه للمعاملات الإسلامية وصل عددها حاليا إلى ٣٥ فرعاً في منتصف ٢٠١٥م وتم إنشاء إدارة مستقلة تشرف على أداء فروع المعاملات الإسلامية وتخضع هذه الإدارة والفروع التابعة لها لإشراف هيئة شرعية مستقلة، وتم فصل أموال تلك الفروع عن أموال البنك الأم[٢].

بعد نجاح تجربة بنك مصر قام عدد من البنوك المصرية بإنشاء فروع متخصصة في تقديم المنتجات المصرفية الإسلامية بلغ عددها في نهاية مارس ٢٠١٥م ٢٣١ فرعا تتبع ١٣ بنكاً تجارياً.

AL-AZHAR UNIVERSITY

(١) النشرة الإعلامية بفروع المعاملات الإسلامية لبنك مصر، حصل عليها الباحث أثناء المقابلة الشخصية مع أ. سيد اللبان مدير فرع الحسين للمعاملات الإسلامية فى ٢٠٠٤/٩/٦

(٢) النشرة الإعلامية بفروع المعاملات الإسلامية، بنك مصر، مرجع سبق ذكره.

بيان بفروع المعاملات الإسلامية للبنوك التقليدية
في مصر في نهاية مارس عام ٢٠١٥م

م	اسم البنك	عدد الفروع الإسلامية
١	بنك فيصل الإسلامي المصري	٣١
٢	مصرف البركة	٢٤
٣	مصرف أبو ظبي الإسلامي - مصر	٧٠
٤	بنك مصر	٣٥
٥	البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي	٢٥
٦	المصرف المتحد	٣٣
٧	بنك عوده	٤
٨	بنك الكويت الوطني	٢
٩	بنك قناة السويس	١
١٠	بنك الاستثمار العربي	٢
١١	البنك المصرى الخليجى	١
١٢	بنك الشركة المصرفية العربية الدولية	١
١٣	البنك الأهلي المصري	٢
	الإجمالى	**٢٣١**

المصدر: تقرير الجمعية المصرية للتمويل الاسلامي،يونية ٢٠١٥م.

وقد أصدر البنك المركزي المصري كتاباً دورياً ينظم عمل فروع المعاملات الإسلامية حيث اشترط على البنك التقليدي الذي يرغب في فتح فرع إسلامي أن يتقيد بالآتي[1]:

١- تشكيل هيئة للرقابة الشرعية من علماء الشرع وفقهاء القانون المقارن المؤمنين بفكرة البنك الإسلامي، تعينهم الجمعية العمومية بناء على اقتراح مجلس الإدارة، وتكون مهمتها تقديم المشورة والمراجعة فيما يتعلق بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، ويكون لها في هذا الصدد ما لمراقبي الحسابات من وسائل واختصاصات.

٢- إعداد ميزانية للفرع في نهاية كل سنة مالية مع مراعاة طبيعة الفرع كمصرف إسلامي، وبما لا يتنافى مع القواعد المحاسبية المتبعة فى إعداد الميزانية وحساب الأرباح والخسائر والبيانات الدورية التي تقدم للبنك المركزي من حيث شمولها لكافة وحدات البنك وفقاً للتبويب والمسميات المعدة بمعرفة البنك المركزي المصري.

٣- يشترط أن يكون العاملون في البنك من المسلمين المؤمنين بفكرة البنك الإسلامي.

ورغم ما جاء في الكتاب الدوري المذكور إلا أنه لم يصدر عن البنك المركزي المصري قانون خاص ينظم ويراقب عمل المصارف الإسلامية والفروع والوحدات التي تقدم المصرفية الإسلامية بالبنوك التقليدية، حيث خضعت هذه الوحدات لنفس

(١) البنك المركزى المصرى، كتاب دورى بعنوان: ضوابط الموافقة على فتح بنوك أو فروع إسلامية، بدون تاريخ.

القواعد والإجراءات والمعايير التي تلتزم بها البنوك التقليدية أمام البنك المركزي في مراكزها المالية وفي بياناتها الدورية.

وإن كانت مصر هي الدولة الأولى في المنطقة العربية التي قدمت بنوكها التقليدية المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية من خلال فروع متخصصة، إلا أن هذا التوجه لم يستمر في النمو كما حدث في دول أخرى مثل السعودية، حيث لم تلق التجربة المصرية الدعم الكافي من الأجهزة الرقابية، وكان الدافع الأساسي لها ـ في الغالب ـ جذب شريحة من العملاء من أصحاب الفوائض المالية الذين يتحرجون من التعامل بنظام الفائدة المصرفية.

كما كان لفتاوى شيخ الأزهر وفتوى مجمع البحوث الإسلامية[1] بحل التعامل بالفائدة المصرفية أثراً سلبياً على انتشار ونمو ظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو العمل المصرفي الإسلامي في مصر.

ثانياً: في الكويت:

صدر القانون رقم ٣٠ لسنة ٢٠٠٣ من البنك المركزي الكويتي بشأن تنظيم أعمال المصارف الإسلامية وتنظيم عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية

(١) نص فتوى مجمع البحوث الإسلامية بالأزهر، المَوقع من شيخ الأزهر د.محمد سيد طنطاوي في ٢٧ رمضان ١٤٢٣هـ ـ ٢٠٠٢/٢/٤م (الذين يتعاملون مع البنوك بتقديم أموالهم ومدخراتهم إلى البنك ليكون وكيلاً عنهم فى استثمارها فى معاملاته المشروعة مقابل ربح يصرف لهم ويحدد مقدماً فى مدد يتفق مع المتعاملين معه عليها، هذه المعاملة بتلك الصورة حلال ولا شبهة فيها، لإنه لم يرد نص فى كتاب الله أو السنة النبوية يمنع هذه المعاملة التى يتم فيها تحديد الربح أو العائد مقدماً، ما دام الطرفان يرتضيان هذا النوع من المعاملة، وأن هذه المعاملة من قبيل المصالح المرسلة وليست من العقائد أو العبادات التى لايجوزالتغيير أوالتبديل فيها).

الإسلامية، فقد أكد المدير التنفيذي لقطاع الرقابة في بنك الكويت المركزي[١] على أن الأسلوب الأمثل هو تأسيس مصارف إسلامية جديدة أو أن يتبنى البنك التقليدي الراغب في التحول للمصرفية الإسلامية مبدأ «التحول الكلي» وفق خطة زمنية معلنة، حيث يرفض البنك المركزي الكويتي فكرة الازدواجية في التعامل داخل البنك الواحد سواء في شكل فروع إسلامية أو نوافذ أو منتجات إسلامية، مع إستمرار البنك بالعمل بالنظام التقليدي.

وقد اشترط القانون الكويتي على البنوك التقليدية التي ترغب في التحول للعمل المصرفي الإسلامي أن تعتمد مبدأ التحول الكامل وليس الجزئي، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

١. إعداد دراسة جدوى تفصح عن جدوى التحول يقرها البنك المركزي.
٢. إعداد خطة التحول وتشكيل فريق عمل لها.
٣. إعداد حملة إعلامية مدروسة لتهيئة العملاء لهذا التحول.
٤. تعيين هيئة مستقلة للرقابة الشرعية.
٥. تعديل عقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك المحول.

وقد بدأ البنك العقارى الكويتى في تنفيذ خطة التحول الكلي للعمل المصرفي الإسلامي في ضوء التعديل الذي أدخله البنك المركزي الكويتي على القانون، وحدد

(١) تصريح من إبراهيم القاضى/ المدير التنفيذى للرقابة على البنوك ،البنك المركزى الكويتى (الكويت، مجلة المستثمرون) مؤتمر التحول إلى النظام المصرفى الإسلامى «تجارب وتحديات» تنظيم شركة الاستثمار البشرى بالتعاون مع البنك الإسلامى للتنمية فى الكويت، الفترة من ٣٠-٣١ مايو ٢٠٠٥م.

موعداً غايته نهاية ٢٠٠٥م لتصفية المعاملات القائمة غير المتوافقة مع أحكام الشريعة.

كما يوجد عدد ٤٢ شركة تمويل واستثمار خاضعة لرقابة البنك المركزي الكويتي تم تحويل ١٣ منها لتتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية في ضوء القانون الجديد(١).

كما تقدم البنك الوطني الكويتي بطلب لإنشاء فروع إسلامية وتم الموافقة عليه بعد الدراسة(٢).

ثالثاً: في الإمارات العربية المتحدة:

بنك الشارقة الوطني (بنك تقليدي تأسس عام ١٩٧٥م) تبنى مدخل التحول الكامل نحو المصرفية الإسلامية اعتباراً من ٢٠٠٢/٧/١م .

رابعاً: فى فلسطين:

في عام ١٩٩٦م فتح بنك القاهرة عمان فرعاً للمعاملات الإسلامية في كل من الخليل ونابلس وغزة، ولهذه الفروع الإسلامية إدارة إقليمية مستقلة وحساباتها وميزانياتها المنفصلة عن الفروع التجارية، وتتبع الفروع الإسلامية مباشرة الإدارة العامة بالأردن(٣).

(١) البنك المركزى الكويتى، الإحصائية النقدية الشهرية، أكتوبر ٢٠٠٤م، المجلد ٢٥، العدد١٠، ص٣٥.

(٢) تصريح فى مقابله أجرها الباحث مع الدكتور/ محمد عبد الغفار الشريف، عميد كلية الشريعة بجامعة الكويت سابقاً، على هامش المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامى، تنظيم جامعة أم القرى، مكة المكرمة في الفترة من ٣٠مايو إلى ٢ يونية ٢٠٠٥م.

(٣) بنك القاهرة عمان، الموقع على الشبكة الإلكترونية www.cabestate.com موقع البنك (تملك) تحت عنوان: نبذه عن فروع المعاملات الإسلامية/ بنك القاهرة عمان فى فلسطين .

المبحث الثالث
التحول إلى العمل المصرفي الإسلامي
في البنوك التقليدية عالميا

أدى النمو والإقبال المتزايدان على المصارف الإسلامية إلى اضطرار كثير من البنوك التقليدية العالمية في أوربا وأمريكا إلى تقديم منتجات المصرفية الإسلامية، وذلك من خلال المشاركة في إنشاء وحدات تتعامل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية والمشاركة في تأسيس وإدارة صناديق استثمار متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

أولاً: فى مجال البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية:

في عام ١٩٩٦م أسست مجموعة (CITICORB) مصرفاً إسلامياً مستقلاً في البحرين للعمل بسائر الأدوات والأساليب الاستثمارية الإسلامية المتاحة في السوق العالمية والمحلية تحت اسم (CITI Islamic Investment Bank)[١].

وقامت مجموعة (HSBC) البريطانية بتأسيس فرع لها في دبي يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وقام عدد كبير من البنوك الأجنبية بإنشاء وإدارة محافظ وصناديق استثمار موافقة لأحكام الشريعة الإسلامية، مثل: مؤسسة «هونج كونج» «شنجهاي» «دويتش بنك» «إيه بي إن إمرو» «جي بيه مورجان تشيس» ومصرف درسدنر كلاينوورت بنسن ومجموعة ANZ الأسترالية النيوزيلندية[٢].

(١) نزيه حماد، تقديم الخدمات المالية الإسلامية فى البنوك التقليدية: تجربة البنوك الغربية، مؤتمر التحول إلى النظام المصرفى الإسلامى بالكويت «تجارب وتحديات» تنظيم شركة الاستثمار البشرى بالتعاون مع البنك الإسلامى للتنمية (الكويت، الفترة من ٣٠-٣١/٥/٢٠٠٥) ص ٢-٤.

(٢) نزيه حماد، مرجع سبق ذكره، ص٢.

وفي أكتوبر ٢٠٠٤ تم إنشاء أول مصرف إسلامي في بريطانيا تحت اسم «البنك الإسلامي البريطاني» انطلاقاً من مدينة برمنجهام برأسمال ٥٠ مليون جنيه استرليني، وامتلك المساهمون الخليجيون الحصة الكبرى من إجمالي حصص المؤسسين البالغ عددهم نحو ١٢ ألف مؤسس من أفراد وشركات من منطقة الخليج والشرق الأوسط(١)، كما اعلنت الحكومة أن لندن سوف تكون عاصمة المصرفية الإسلامية في أوروبا.

ثانياً: في مجال صناديق الاستثمار الإسلامية:

الصندوق الاستثماري عبارة عن وعاء مالي ـ يأخذ عادة شكل شركة مستقلة عن البنك الذى أنشأه ـ يتم تجميع مدخرات المشاركين فيه من أفراد وشركات وهيئات، ويتم استثمار هذه الأموال في الأوراق المالية أو بعض الأصول العينية بهدف إتاحة الفرصة للمستثمرين فيه بالمشاركة جماعيا في نتائج أعمال الصندوق، ويتم إدارته من قبل البنك أو من قبل إدارة مستقله مقابل أتعاب محددة أو نسبة من الأرباح المحققة.

وتتيح صناديق الاستثمار الفرصة لأصحاب الفوائض المالية لاستثمار مدخراتهم، خاصة الأفراد الذين لا يملكون القدرة على استثمارها بأنفسهم نظراً لنقص الخبرة الاستثمارية أو لضيق الوقت أو لصغر مبلغ الاستثمار، حيث يتولى إدارة أصول الصندوق جهة متخصصة لديها الخبرة والوقت والمهارة العالية في إدارة الأموال وتنويع الاستثمارات مما يقلل من المخاطر كما تتيح الصناديق المفتوحة فرص

(١) تصريح من عبدالرحمن الملك، رئيس مجلس إدارة البنك الإسلامى البريطانى، تحت عنوان: نستهدف مليونى مسلم ونخطط لإنشاء ٢٠ فرعاً فى بريطانيا خلال عامين (جريدة الاقتصادية السعودية ٢٠٠٥/٥/٧)

التخارج لمن يرغب من المشاركين، وفرص دخول مشاركين جدد مما يجعل الأموال المستثمرة ذات سيولة عالية.

وقد بدأ اهتمام البنوك التقليدية الغربية بإقامة صناديق استثمارية إسلامية تدار من قبلها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية منذ منتصف العقد الثامن من القرن العشرين، وأول تجربة ظهرت إلى الوجود في هذا المجال كانت عام ١٩٨٨م بتأسيس «صندوق الاستثمار الإسلامي المحدود» (**The Islamic Management Fund Limited**) في جزيرة (جرنسي).

وفى عام ١٩٩٥م تم تأسيس صندوق «الواحة الإسلامي» بإدارة المصرف الاستثماري البريطاني المعروف بـ «**Robert Fleming**» في لوكسمبرج، وكان هذا الصندوق متخصصاً في الاستثمار في أسهم الشركات الصناعية العالمية.

وفي عام ١٩٩٦م أسس المصرف البريطاني: **ANZ** في جرنسي صندوقاً استثمارياً إسلامياً تحت اسم «صندوق المضاربة الدولية الأول المحدود» (**First Limited (FAIM ANZ International Modaraba** كصندوق متخصص في الإجارة التمويلية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، كما أسس سيتي بنك صندوقاً استثمارياً متخصصاً في الأسهم العالمية في لوكسمبرج باسم (**Islamic Port Citi Folies**).

وفى عام ٢٠٠١ وقع بنك باريبا الفرنسي مع بيت التمويل الكويتي مذكرة تفاهم لإنشاء صندوق لسوق مالية إسلامية بقيمة ملياري دولار.

كما تم تطوير مؤشرات أسهم إسلامية من قبل مؤسسات دولية معروفة مثل «داو جونز» **(Dow Jonse Islamic Index)** «فايننشال تايمز».

وفي مصر قد بلغ عدد صناديق الاستثمار التي تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية إلى ٨ صناديق.

ويتسم العمل المصرفي الإسلامي في البنوك الغربية بالسمات الآتية[١]:

١ - تقديم الخدمات المالية الإسلامية في البنوك الغربية بجودة وإتقان وكفاءة عالية في الأداء، وذلك لتمتع كوادرها الفنية بتأهيل وتدريب عالٍ وخبرة واسعة عريقة في مجال الاستثمار وأنواعه وفرصه الأكثر ملاءمة.

٢ - اتسام ممارساتها ونشاطاتها الاستثمارية عموما بالحرص على تحقيق الأرباح والعوائد المناسبة لعملائها والمستثمرين لديها، مع مراعاة الأمانة في العمل والشفافية التامة في الأداء، والمراجعة الجادة والمحاسبة الدقيقة من قبل مجالس إداراتها.

٣- جدية الرجوع إلى الهيئات الشرعية التي تتولى مساعدتها والالتزام التام بتوجيهاتها وتعليماتها، حيث إنها تعتبر ملزمةً وواجبة التنفيذ من قبل الهيئات والإدارات التنفيذية فيها بموجب أنظمة ولوائح مجالس إدارات تلك البنوك.

٤ - اتصاف مشاركاتها وممارساتها في تقديم الخدمات المالية الإسلامية بأنها أعمال تجارية بحتة، ليس الغرض منها التحول المباشر أو التدريجي (الكلي أو الجزئي) من بنوك تقليدية إلى مصارف أو مؤسسات مالية إسلامية، إذ إن الباعث على إنشائها وتأسيسها غير مرتبط بمسألة الإيمان بالنظرية الاقتصادية الإسلامية ، وإنما مبعثه

(١) نزيه حماد، تقديم الخدمات المالية الإسلامية فى البنوك التقليدية: تجربة البنوك الغربية، مرجع سبق ذكره، ص ٤ - ٥.

تحقيق رغبات الطالبين لاستثمار أموالهم بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية، من أجل الحصول على أكبر قدر من الأرباح والعوائد في هذا السبيل.

٥ – أما بالنسبة لأداء الزكاة والصدقات والتبرعات عموما إلى جهات البر بالنيابة عن المستثمرين أو غيرهم، وإنشاء صناديق لهذا الغرض، فإنها لا تساهم في هذا الأمر، ولا تتدخل في هذا الشأن؛ لأنها لا تعتبره من اختصاصها.

٦ – أما فيما يخص فض النزاعات والخصومات الناشئة عن تنفيذ ما تبرمه من عقود واتفاقيات لاستثمار موجوداتها المالية، فإنها بحسب ما هو منصوص عليه في تلك العقود والاتفاقيات ـ ترجع إلى المحاكم الغربية في ذلك (باعتبار أن تلك المحاكم إنما تحكم وتلزم الأطراف المتنازعة بما هو مسطور في بنود تلك العقود والاتفاقيات، بناء على قاعدة «العقد شريعة المتعاقدين»).

المبحث الرابع
مبادئ وأنواع ومداخل التحول إلى المصرفية الإسلامية

مبادئ التحـــول:

لكي ينجح أي بنك تقليدي يرغب في تحويل فروعه وإداراته للعمل المصرفي الإسلامي يجب عليه أن يتبع بعض المبادئ التي تكفل له تحقيق هذا النجاح، ومن أهمها:

(أ) إعداد خطة استراتيجية للتحول ذات رؤيا واضحة محددة المراحل:

إن نجاح عملية التحول تتطلب التبني الواضح من مجلس الإدارة والإدارة العليا لاستراتيجية التحول وتوفير الموارد المالية اللازمة لانجازه، والتى يجب أن تشتمل على النقاط الآتية:

١. إعداد جدول زمني محدد ومعلن رسمياً يقره العلماء ذوو الخبرة في مجال العمل المصرفي للانتهاء من التعامل بالفائدة أو أي محذور شرعي آخر، وذلك عن طريق التدرج في تحويل الفروع التقليدية التابعة للمصرف إلى فروع إسلامية .

٢. يجب التأكيد هنا على أهمية الالتزام التام للعمل بالجدول الزمني المعلن، وأن المحك الرئيس لمصداقية التدرج في التحول هو في التطبيق الفعلي لهذا الجدول، ومن ناحية أخرى يجب ألا تطول الفترة الزمنية للتحول حتى لايفقد المتعاملون مع البنك ثقتهم في مصداقية التحول.

٣. ضرورة الالتزام الفعلي بالفصل التام بين أموال وأنشطة الفروع الإسلامية وأموال وأنشطة المركز الرئيس والفروع الأخرى التقليدية، وأن يضع القائمون على البنك نصب أعينهم أن هذا الفصل هو معيار هام وحيوي لمصداقية العمل

المصرفي الإسلامي، ويتطلب ذلك الاستقلال المالي والمحاسبي للفروع الإسلامية عن المركز الرئيس والفروع الأخرى والاستعانة بالمختصين في هذا المجال.

٤. العمل على إنشاء إدارة مستقلة تقوم بشؤون الفروع الإسلامية وتوفير احتياجاتها وتذليل وحل المشاكل والعقبات التي تواجهها، والعمل على تطوير تلك الفروع وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والرفع من كفاءتها باستمرار.

٥. تطوير المنتجات المصرفية القائمة لتتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وابتكار منتجات مصرفية جديدة بديلاً عن المنتجات غير المتوافقة مع الشريعة، على أن يسند مهمة تطوير المنتجات إلى إدارة أو وحدة مستقلة تتخصص في هذا المجال، ويرصد لها الموارد المالية الكافية والكوادر البشرية المؤهلة للقيام بهذه المهمة.

٦. استحضار النية الخالصة والصادقة واحتساب الأجر عند الله تعالى في القيام بعملية التحول وفي ممارسة الأنشطة المصرفية وفق أحكام الشريعة الإسلامية واستشعار أن هذا العمل هو عبادة وطاعة وليس عملاً تقليدياً، لأن استشعار ذلك سيساعد بإذن الله على تحمل الأعباء والمعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التحول. وما أجمل أن يستحضر القائمون على عملية التحويل قوله تعالى: ﴿...وَمَن يَتَّقِ ٱللَّهَ يَجۡعَل لَّهُۥ مَخۡرَجٗا ۝٢ وَيَرۡزُقۡهُ مِنۡ حَيۡثُ لَا يَحۡتَسِبُۚ وَمَن يَتَوَكَّلۡ عَلَى ٱللَّهِ فَهُوَ حَسۡبُهُۥٓۚ إِنَّ ٱللَّهَ بَٰلِغُ أَمۡرِهِۦۚ قَدۡ جَعَلَ ٱللَّهُ لِكُلِّ شَيۡءٖ قَدۡرٗا﴾[الآية ٢-٣ سورة الطلاق]، وقوله تعالى: ﴿أَلَمۡ يَأۡنِ لِلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَن تَخۡشَعَ قُلُوبُهُمۡ لِذِكۡرِ ٱللَّهِ وَمَا نَزَلَ مِنَ ٱلۡحَقِّ﴾[الآية ١٦ سورة الحديد].

(ب) التنسيق بين الوحدات التى تم تحويلها للعمل المصرفي الإسلامي وباقي الوحدات التقليدية داخل البنك:

وذلك بما يضمن التكامل وتفهم طبيعة هذا العمل، ووضع الآليات التى تحقق هذا التعايش بينهما وحل أية خلافات قد تنشأ أولا بأول.

(ج) إعداد الخطط اللازمة لتدريب العاملين:

إن اختلاف العمل المصرفى الإسلامي عن العمل المصرفى التقليدى يتطلب تدريب العاملين على فنون وآليات العمل المصرفي الإسلامي وتنميتهم وتحفيزهم على التطوير الذاتي لاستكمال معارفهم المصرفية والشرعية، وفق خطة تدريبية متعددة المراحل تغطي المفاهيم الأساسية لفقه المعاملات والإجراءات الفنية لتطبيق المنتجات المصرفية الإسلامية، وأن تشمل كل المستويات الإدارية بالوحدات المحولة.

(د) تعيين هيئة للرقابة الشرعية ووحدة للتدقيق الشرعي الداخلي:

يجب تعيين هيئة رقابة شرعية دائمة من العلماء الموثوق بهم وبعلمهم وخبراتهم في مجال العمل المصرفي الإسلامي لتعمل على التثبت من شرعية العقود وصيغ الاستثمار التي تعمل بمقتضاها الفروع الإسلامية المحولة، وأن جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها تلك الفروع يتم تنفيذها وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية وضوابطها.

ويتعين على هيئة الرقابة الشرعية، أن تشرف على أعمال الوحدات المحولة وتدقق في شرعية المنتجات المصرفية الإسلامية، من صيغ تمويل واستثمار وصناديق استثمار إسلامية ونماذج وعقود للتعامل ودورات مستندية ومعالجة محاسبية وفصل

مالي وإداري عن أعمال الوحدات التقليدية داخل البنك، وقد يتطلب الأمر تعيين مراقب شرعي داخلي أو إدارة داخلية للرقابة الشرعية، لتكون حلقة وصل بين الهيئة الشرعية والوحدات التنفيذية من خلال تصميم نظام للتدقيق الشرعي يقيس مدى التزام الوحدات المحولة بتنفيذ قرارات الهيئة الشرعية.

(هـ) التدرج في التطبيق:

ثبت بالتجربة أن التحول من العمل المصرفي التقليدي للعمل الإسلامي لا يمكن تنفيذه بنجاح بين عشية وضحاها، ولا تجدي القرارات الفورية للتحول، نظراً لأن الأعمال المصرفية بطبيعتها متشابكة متعددة الأطراف مع أفراد ومؤسسات داخلية وخارجية وجهات رقابية، ويحكم هذا التشابك علاقات قانونية مختلفة لا يمكن التعامل معها دفعة واحدة.

إن الأخذ بمبدأ التدرج في التحول يتيح للقائمين على هذا العمل الوقت اللازم لتدريب العاملين على آليات العمل المصرفي الإسلامي ويعطيهم الفرصة للاتصال بالعملاء من المودعين والمستثمرين لتهيئتهم لهذا التحول، فضلاً عن اكتساب ثقة الجهات الرقابية والمؤسسات الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

(و) الإستمرار وعدم التراجع:

إن اتخاذ قرار التحول نحو العمل المصرفي الإسلامي الذي اتخذه المسئولون في البنك التقليدي وإعلان ذلك على المجتمع يحتم عليهم الاستمرار في هذا التوجه حسب الخطط المعلنة.

قد يكون تباطؤ البنك في إنجاز بعض مراحل خطة التحول بسبب بعض العقبات التي تظهر أثناء التطبيق مقبولاً نسبياً، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تجاوز

البرنامج الزمني، لكن الأمر الذي لا يقبله المجتمع هو العدول عن هذا التوجه والفشل في إكمال البرنامج الزمني إلى نهايته أو الارتداد (النكوث) إلى الوراء بالتراجع إلى النظام التقليدي، فقد عاب الله ذلك الفعل في قوله تبارك وتعالى ﴿ وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّتِى نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَٰثًا تَتَّخِذُونَ أَيْمَٰنَكُمْ دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِىَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦ ۚ وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ مَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴾ [الآية٩٢، سورة النحل] .

أنـواع التحــول:

بعد أن تعرضنا لواقع ظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو العمل المصرفي الإسلامي التي بدأت في المنطقة العربية ثم امتدت إلى دول غربية مثل أوربا وأمريكا، نعرض فيما يلي أهم المداخل التي تبنتها هذه البنوك للتحول نحو المصرفية الإسلامية.

فقد أفرز التطبيق العملي لهذه الظاهرة نوعين أساسيين للتحول، هما:

- التحول الكلي.
- التحول الجزئي.

أولاً: التحول الكلي:

قد يكون التحول الكلي بقرار من السلطة السياسية أو النقدية، مثلما حدث في السودان وباكستان وإيران[1]. وقد يكون قرار التحول الكلي وفق مبدأ التدرج في

(١) للتعرف على تجارب باكستان والسودان فى التحول، يرجع إلى :

- **تطبيق القوانين المستمدة من الشريعة الإسلامية على الأعمال المصرفية، درويش صديق جستينية وآخرون (جده: مركز النشر العربى، جامعة الملك عبدالعزيز، ط١، ١٩٩٨) ص ٦٧ وما بعدها=>**

التطبيق، حيث تعلن إدارة البنك عن نيتها في التحول الكامل وفق خطة زمنية معلنة ومحددة الخطوات يتخارج خلالها البنك من المنتجات المصرفية المتعارضة مع أحكام الشريعة الإسلامية لتحل محلها المنتجات المصرفية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية، حيث يزيد الوزن النسبي لها على حساب نقص الوزن النسبي للمنتجات التقليدية غير المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، وقد أخذ بهذا المدخل بنك الجزيرة في المملكة العربية السعودية والبنك العقاري الكويتي وبنك الشارقة الوطني بدولة الإمارات العربية.

وقد صدر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية المعيار رقم (٦) في شأن تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي، وقد نص هذا المعيار على الآتي:

يشمل هذا المعيار مقومات تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي بموجب قرار بالتحول الكلي الفوري في تاريخ محدد يتم إعلانه، سواء أكان القرار من داخل البنك، أو من خارجه بتملكه من قبل الراغبين في تحوله، والمدى الزمني للتحول، وأثر التحول على طرق تلقي الأموال وكيفية توظيفها، والمعالجة لكل من التزامات البنك وحقوقه قبل التحول ما قُبض أو دُفع منها وما لم يقبض أو لم يدفع، وكذا الموجودات غير المشروعة لديه قبل التحول، ووجوه التصرف فيها[1].

= – أحمد محمد على، تحول المؤسسات التقليدية إلى الالتزام بالشريعة (تجربة السودان)، ندوة البركة السادسة عشرة (بيروت: ١٩٩٩/٦/٨) ص ٣ وما بعدها.

(١) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بالبحرين، المعيار الشرعى رقم ٦، إصدار ٢٠٠٤م، ص ٨١-٩٥.

ثانياً: التحول الجزئي:

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

وقد يسند الإشراف على الفروع المحولة إلى أحد إدارات المركز الرئيس، مثل إدارة الفروع أو إدارة الائتمان، وقد أخذ بهذا المدخل البنك الوطني المصري (بنك الكويت الوطني حاليا) والبنك المصرى الخليجى ومعظم البنوك التقليدية التي أنشأت فروعاً للمعاملات الإسلامية في مصر.

أو ينشىء البنك الراغب في التحول إدارة مستقلة تتولى الإشراف على الفروع المحولة وتطور العمل المصرفي الإسلامي وفق التوجه المعتمد من إدارة البنك، تعرف بإدارة الخدمات المصرفية الإسلامية، وقد أخذ بهذا المدخل بنك مصر، والبنك الأهلي التجاري السعودي.

مـداخل التـحول:

بينت تجارب الدول والبنوك التقليدية فى منطقتنا العربية والإسلامية العديد من مداخل التحول، فيما يلى عرض لتلك المداخل وهى:

١- مدخل التحول الكلي لكامل وحدات الجهاز المصرفي.

٢- مدخل تحول بنك بالكامل للعمل المصرفي الإسلامي.

٣- مدخل تحويل فرع تقليدي لفرع إسلامي.

٤- مدخل إنشاء نوافذ إسلامية داخل الفروع والإدارات التقليدية.

٥- مدخل تطوير منتجات مصرفية إسلامية.

٦- مدخل تقديم أدوات تمويل واستثمار إسلامية.

١- مدخل التحول الكامل لوحدات الجهاز المصرفي:

مثل ما حدث بقرارات سيادية في كل من إيران عام ١٩٨٠م وباكستان عام ١٩٨١م والسودان عام ١٩٩٠م، وقد تم تناول هذه التجارب في دراسات سابقة[١].

٢- مدخل تحول بنوك بالكامل للعمل المصرفي الإسلامي:

مثل ما حدث في بنك التمويل المصري السعودي «بنك البركة حالياً» الذى كان يعمل كبنك تقليدى تحت اسم «بنك الأهرام» وتحول للعمل المصرفي الإسلامى تدريجياً خلال الفترة من ١٩٨٤- ١٩٩٨م[٢]، وبنك الشارقة الوطني ٢٠٠٢م والبنك العقارى الكويتي عام ٢٠٠٤م، وبنك الجزيرة السعودي الذى اتخذت إدارته قراراً بتحويل كل أعماله للعمل المصرفي الإسلامي منذ عام ١٩٩٨م[٣].

٣- مدخل تحويل فروع تقليدية لفروع إسلامية متخصصة:

(١) مثل دراسة تطبيقية على النظام المصرفى الباكستانى. تطبيق القوانين المستمدة من الشريعة الإسلامية على الأعمال المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص٦٧ ومابعدها، أحمد محمد على، تحول المؤسسات التقليدية إلى الالتزام بالشريعة (تجربة السودان)، مرجع سبق ذكره، ص ٣.

(٢) يوسف عثمان الحزيم ، تحول المصرف المركزى التقليدى إلى مصرف مركزى إسلامي (الرياض، مكتبة دار السلام. الطبعة الأولى، ١٤٢٤هـ) ص١٥.

(٣) تصريح للدكتور/ محمد دماس الغامدى / مساعد المدير العام ورئيس مجموعة الخدمات المصرفية الإسلامية - بنك الجزيرة فى مقابلة أجراها الباحث معه بمكتبه فى ٢٠٠٥/٦/١٥م.

وهذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً في مجال التطبيق العملي لهذه الظاهرة، حيث يقوم البنك التقليدي بتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية بإحدى الطريقتين التاليتين(١):

أ – إنشاء فروع جديدة ومستقلة للمعاملات الإسلامية منذ البداية، وقد ركزت كثير من البنوك التقليدية التي خاضت هذه التجربة على هذه الطريقة؛ إذ إنها تعتبر أكثر مصداقية في جذب العملاء من الأساليب الأخرى.

ب – تحويل أحد الفروع التقليدية القائمة إلى فرع يتخصص في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية مع إجراء التغيرات اللازمة لذلك، وهذه الطريقة تتطلب إشعار العملاء بعملية التحويل وتخييرهم بين التعامل مع الفرع الإسلامي وفقاً للأسلوب الجديد وبين التحول إلى فرع تقليدي آخر لنفس البنك.

ولكى يتم تحويل فرع تقليدي إلى فرع إسلامي يجب توافر العناصر الآتية:

١. توفر الإرادة الجادة الصادقة لدى أعضاء الإدارة العليا للبنك الراغب في التحول للمصرفية الإسلامية، وإعلان تلك الإرادة لباقي الإدارات التنفيذية.
٢. الحصول على موافقة السلطات الرقابية ، مثل البنك المركزي والوزارات الحكومية ذات العلاقة.
٣. تعيين هيئة للرقابة الشرعية، ومراقب شرعي داخلي .
٤. تعديل أنظمة قبول الأموال لتتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، وإعداد العقود ونماذج التعامل واعتمادها من الهيئة الشرعية.

(١) سعيد محمود عرفة، تحليل مصادر واستخدامات الأموال فى فروع المعاملات الإسلامية للبنوك التقليدية (المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد١١، العدد الأول ١٩٨٧م) ص٢٣٨.

٥. توظيف الأموال المتاحة وفق صيغ التمويل والاستثمار الإسلامية.

٦. الاستقلال المالي والإداري للفروع والوحدات المحولة بما يمكنها من اتخاذ القرارات التمويلية والاستثمارية وبما يعينها على قياس النتائج المالية المحققة بدقة تسمح بإجراء توزيعات للعوائد على الجهات المشاركة في التمويل[١].

٧. اختيار وتهيئة وتدريب الكودار البشرية.

٨. الاتصال بالعملاء وإعداد الحملات الإعلامية وإعلان تاريخ التحول.

٩. التدرج في التطبيق.

٤- مدخل إنشاء نوافذ إسلامية داخل الفروع والإدارات التقليدية:

يقصد بالنوافذ الإسلامية بشكل عام قيام البنك التقليدي بتخصيص جزء أو حيز في الفرع التقليدي لكي يقدم المنتجات المصرفية الإسلامية إلى جانب ما يقدمه هذا الفرع من المنتجات التقليدية.

فنجد كثيراً من البنوك التقليدية تلجأ إلى هذا المدخل تحت ضغط الطلب المتزايد على المنتجات المصرفية الإسلامية من قبل عملائها دون أن يكون لدى إدارة البنك التقليدى ـ فى الغالب ـ قناعة بالمصرفية الإسلامية.

ويهدف هذا الأسلوب أساساً إلى تلبية احتياجات بعض العملاء الراغبين في التعامل وفقا للنظام المصرفي الإسلامي حتى لا يتحولوا إلى التعامل مع المصارف الإسلامية.

ومن عيوب هذا المدخل عدم الإستقلال المالي والإداري بين العمل الإسلامي وبين العمل التقليدي في البنك وعدم وجود مصداقية كبيرة لدى العملاء

(١) الغريب ناصر، أصول المصرفية الإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٠.

والمجتمع على نطاق واسع، وفي الغالب لا توجد نية لدى القائمين على البنك للتحول الكامل للعمل المصرفي الإسلامي؛ لأن الهدف الرئيس من وراء ذلك هدف تسويقي وليس هدفاً عقيدياً.

ولقد انتشرت ظاهرة النوافذ الإسلامية بالفروع التقليدية في البنوك التقليدية العاملة فى المملكة العربية السعودية وبدرجات متفاوته، وتقدم هذه البنوك المنتجات المصرفية الإسلامية من خلال فروعها التقليدية حيث يتم تخصيص نوافذ للتعامل المصرفي الإسلامي بها. وقد أخذ بهذا المدخل مجموعة سامبا المالية (السعودي الأمريكي) والبنك السعودي الهولندي والبنك السعودي للاستثمار والبنك السعودي الفرنسي.

٥- مدخل تطوير منتجات مصرفية الإسلامية:

يهدف هذا المدخل إلى تحويل البنك التقليدى بالكامل إلى بنك إسلامي، وذلك من خلال الإحلال التدريجي للمنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية محل المنتجات المصرفية التقليدية المشابهة لها في كل فروع وإدارات البنك دون تخصيص، ويركز هذا المدخل على دراسة المنتجات المصرفية التقليدية وإجراء التعديلات اللازمة عليها لتتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية ـ إذا كان ذلك ممكنا ـ أو ابتكار وتطوير منتجات مصرفية إسلامية بديلاً عن المنتجات التقليدية.

ويعتمد هذا المدخل على تفعيل طاقات كل العاملين في البنك التقليدى نحو التحول للمصرفية الإسلامية كمهمة مشتركة للجميع.

ومن مميزات هذا المدخل تشجيعه لعملية تطوير المنتجات وسرعة البحث عن البدائل المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وتوجيه كل

الطاقات المادية والبشرية نحو الهدف المشترك، وهو التحول الكامل للعمل المصرفي الإسلامي.

إلا أنه من عيوب هذا المدخل صعوبة الفصل المالي والإداري بين المنتجات التقليدية والمنتجات الإسلامية أثناء مراحل تنفيذ خطة التحول نظراً لتطبيق تطوير المنتجات في كل الأقسام والإدارات والفروع على مستوى البنك في وقت واحد جنباً إلى جنب مع المنتجات التقليدية التي لم يتم تطويرها، وتلك التي لم يتمكن البنك من إيجاد بدائل إسلامية لها، الأمر الذي يضعف من مصداقية البنك ويبطئ عملية التحول وعدم وجود كيانات إدارية مستقلة أمام العملاء والمجتمع تحمل الصبغة الإسلامية الكاملة أثناء مراحل تطبيق خطة التحول(١). وقد أخذ بهذا المدخل بنك الجزيرة السعودي.

٦- مدخل تقديم أدوات تمويل واستثمار إسلامية:

في هذا المدخل يقوم البنك التقليدي بتوفير بعض أدوات أو صيغ التمويل الإسلامية كالمشاركة والمضاربة وبيع المرابحة والاستصناع والإجارة ونحو ذلك لجذب شريحة العملاء التي ترغب في التعامل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

وتقدم معظم البنوك التقليدية في المملكة العربية السعودية على هذه الصيغ أو المنتجات مع اختلاف مستوى وطريقة التقديم ومدى الالتزام الشرعي في التطبيق العملي لهذه الأدوات أو الصيغ.

وقد يقوم البنك بإنشاء وإدارة صناديق استثمار متوافقة مع أحكام الشرعية الإسلامية:

(١) محمد سعيد الغامدى، من المصرفية التقليدية إلى المصرفية الإسلامية (تجربة بنك الجزيرة) ص١٢.

أفرزت تجربة تحول البنوك التقليدية السعودية نحو العمل المصرفى الإسلامى لجوء بعض البنوك إلى إنشاء وإدارة صناديق استثمار متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية كخطوة أولى نحو التحول للعمل المصرفي الإسلامي، ويرجع السبب في ذلك إلى سهولة إجراءات إنشاء وإدارة صندوق استثمار إسلامى مقارنة بإجراءات إنشاء فرع إسلامي داخل بنك تقليدي أو تحويل فرع تقليدي لفرع إسلامي، وذلك من حيث سهولة الحصول على التراخيص من الجهات الرسمية وسهولة التأسيس والإدارة، فنجد على سبيل المثال أن البنك الأهلي التجاري أنشأ صندوق الأهلي للمتاجرة في البضائع العالمية عام ١٩٨٧م قبل أن ينشئ أول فرع إسلامي له عام ١٩٩٠م.

كما لوحظ اقتصار بعض البنوك السعودية على تأسيس وإدارة صناديق استثمار متوافقة مع أحكام الشرعية الإسلامية دون إنشاء أو تحويل أي من فروعها للمصرفية الإسلامية حتى الآن مثل البنك السعودي الهولندي والبنك السعودي الفرنسي والبنك السعودي للاستثمار. وتخضع صناديق الاستثمار الإسلامية لإشراف ومراقبة هيئة الرقابة الشرعية في البنك مصدر الصندوق.

المبحث الخامس
آثار ومشكلات ظاهرة تحول البنوك التقليدية
نحو العمل المصرفي الإسلامي

ترتب على ظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو العمل المصرفي الإسلامي، سواء بإقدامها على إنشاء فروع إسلامية وتحويل بعض فروعها ليقدم المنتجات المصرفية الإسلامية، أو تقديم بعض المنتجات المصرفية في الفروع والوحدات التقليدية، أو تأسيس وإدارة محافظ وصناديق استثمار إسلامية ـ إلى ظهور العديد من الآثار.

آثار ظاهرة التحول:

لظاهرة تحول البنوك التقليدية نحو العمل المصرفي الإسلامي العديد من الآثار الإيجابية التى يصعب وضعها تحت حصر، إلا إننا سوف نلقي الضوء على أهم تلك الآثار التي توصلنا إليها من خلال دراستنا ومتابعتنا لهذه الظاهرة. وهي:

١. أظهرت هذه الظاهرة وجود شرائح كبيرة من أفراد المجتمعات الإسلامية ترغب، بل وتبحث عن البديل الإسلامي للبنوك التقليدية، وهو الأمر الذي أكده الإقبال الكبير على الفروع والوحدات والمنتجات الإسلامية التى تقدمها البنوك التقليدية في ظل غياب أو محدودية المصارف الإسلامية.

٢. أدت هذه الظاهرة إلى انتعاش الحركة الفكرية فى مجال الاقتصاد الإسلامي وفقه المعاملات، ووسعت من دور الهيئات الشرعية، وساهمت في ابتكار العديد من المنتجات المصرفية التي لم تكن معروفة أو مطبقة من قبل بالمصارف الإسلامية.

٣. ساهمت هذه الظاهرة في تزكية روح المنافسة مع المصارف الإسلامية، الأمر الذي انعكس بالإيجاب على تخفيض تكاليف التمويل الإسلامي على طالبي التمويل،

وكذا فتح قنوات ادخارية لأصحاب الفوائض المالية، وفي ذلك كسر لنوع من الاحتكار الذي مارسته بعض المصارف الإسلامية قبل انتشار هذه الظاهرة مقارنة بما كان عليه الوضع قبل انتشار ظاهرة التحول.

٤. حدث تطوير في أداء المصارف الإسلامية نفسها، عن طريق تحديث نظم العمل بها، وتخفيض التكاليف، والبيع بأسعار منافسة، وابتكار منتجات مصرفية جديدة، حفاظا على عملائها الذين تسرب جزء منهم بالفعل للبنوك التقليدية التي تقدم المنتجات المصرفية الإسلامية.

٥. رفع الوعي بالمصرفية الإسلامية على مستوى العاملين والعملاء وعلى مستوى المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال ماترصده البنوك التقليدية التي خاضت تجربة التحول من موارد في إعداد وتهيئة وتدريب الكوادر البشرية بها، ومن خلال دورها في مجال الإعلان والتسويق لمنتجاتها وتنظيمها للعديد من اللقاءات بين أعضاء هيئات الرقابة الشرعية والعاملين وعملائها، فضلاً عن تنظيمها ومشاركتها في العديد من الندوات والمؤتمرات المتعلقة بحركة المصرفية الإسلامية وتطويرها.

٦. لفت انتباه السلطات النقدية إلى ضرورة التجاوب مع طلبات البنوك التقليدية التي ترغب في إدخال العمل المصرفي الإسلامي ضمن أعمالها، فقد سارع العديد من الدول إلى سن قوانين تنظم عمل البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية التي ترغب في التحول للمصرفية الإسلامية، مثلما حدث في الكويت والإمارات والبحرين واليمن وقطر ولبنان وتركيا .

٧. على الرغم من عدم سن قوانين خاصة بالمصارف الإسلامية بالسعودية إلا أن

مؤسسة النقد العربي السعودي لم تعارض البنوك التقليدية التي أدخلت المصرفية الإسلامية في تعاملاتها[١]، بل أنشأت وحدة للتدريب المصرفي الإسلامي بالمعهد المصرفي[٢]، وتدعم العمل المصرفي من خلال اللجان الدورية التي تنظمها بالاشتراك مع المسئولين عن العمل المصرفي الإسلامي في هذه البنوك، وتنظيم الندوات المتعلقة بالمصرفية الإسلامية[٣]، وتدريب موظفي الرقابة على فنون المصرفية الإسلامية، كما ساهم نجاح العمل المصرفي في البنوك التقليدية في الترخيص لإنشاء مصارف إسلامية جديدة مثل بنك البلاد وبنك الانماء[٤].

٨. إن إقدام البنوك التقليدية على فتح فروع إسلامية متخصصة أو تقديم منتجات مصرفية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية إنما هو اعتراف عملي منها بنجاح النظام المصرفي الإسلامي ودحض للأسطورة التي يتمسك بها الغرب وهي «لا اقتصاد بدون بنوك، ولا بنوك بدون سعر فائدة»، ومن ناحية أخرى فإن إنشاء الفروع والوحدات الإسلامية في البنوك التقليدية في الغرب يعتبر مكسبا دعائيا

(١) تصريح حمد السيارى/ محافظ مؤسسة النقد العربى السعودى، موقع مؤسسة النقد على شبكة الإنترنت، مرجع سبق ذكره .

(٢) انشأ المعهد المصرفى التابع لمؤسسة النقد وحدة للتدريب المصرفى الإسلامى في أبريل ٢٠٠٠م نفذت ٢٥٠ دورة تدريبية استفاد منها ٣٩٠٠ من العاملين فى البنوك السعودية حتى نهاية أكتوبر ٢٠٠٥م .

(٣) مثل ندوة إدارة المخاطر فى الخدمات المصرفية الاسلامية، تنظيم المعهد المصرفى (الرياض، ٤ – ٥ محرم ١٤٢٤هـ)

(٤) بنك البلاد ، مؤسسة مالية مصرفية تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية تم انشاؤها فى السعودية بموجب المرسوم الملكى رقم م/٤٨ بتاريخ ١٤٢٤/٩/٢١هـ الموافق ٢٠٠٤/١١/٤ برأس مال ٣ مليار ريال سعودى.

كبيراً للإسلام وردا عمليا على المشككين في صلاحية الإسلام للتطبيق في الحياة العملية، وأدى إلى التقليل من حدة العداء للمصارف الإسلامية[1].

٩. كان لهذه الظاهرة خطوة إيجابية للتحول الكامل إلى العمل بالنظام المصرفي الإسلامي في بعض البنوك التقليدية، وهذا ما حدث بالفعل في كلٍّ من بنك الجزيرة السعودي والبنك العقاري الكويتي وبنك الشارقة الإسلامي والبنك الوطني للتنمية (مصرف أبوظبي الإسلامي - مصر).

١٠. إن إقدام البنوك التقليدية على إدخال العمل المصرفي الإسلامي ضمن أعمالها جعل هذه البنوك مضطرة لتوظيف ما تملكه من تقنية متطورة وموارد مالية وخبرات مصرفية طويلة لتطوير وتفعيل أداء المنتجات المصرفية الإسلامية.

١١. إن الإقبال المتزايد على المنتجات المصرفية الإسلامية، سيؤدي على المدى الطويل إلى توسع العمل المصرفي الإسلامي على حساب تراجع العمل المصرفي التقليدي، مما سيكون له العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية الإيجابية، كثمرة لتطبيق الأحكام الشرعية، مثل زيادة الوعي الادخارى وزيادة الاستثمار في المشروعات المباحة، وزيادة فرص العمل وزيادة الدخل وإعادة توزيعه على أفراد المجتمع وزيادة روح التكافل بين أبنائه.

المعوقات والعقبات التي تواجه البنوك التقليدية عند تحولها للمصرفية الإسلامية:

تواجه البنوك التقليدية التي أقدمت على ممارسة العمل المصرفي الإسلامي العديد من المشكلات والعقبات التي تعوق طريق تحولها للمصرفية الإسلامية، وقد

(١) سعيد بن سعد المرطان، الفروع والنوافذ الإسلامية في المصارف التقليدية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥-٣٨.

بُذلت جهود كبيرة لتذليل هذه العقبات، وأنشئت مؤسسات على المستوى المحلي والإقليمي، بل وعلى المستوى الدولي لدعم مسيرة المصرفية الإسلامية.

تتمثل أهم هذه المشكلات والعقبات في الآتي:

١- معوقات إدارية.

٢- معوقات ذات صلة بالكوادر البشرية.

٣- معوقات ذات صلة بالنظم والسياسات.

٤- معوقات ذات صلة بتطوير المنتجات المصرفية.

٥- الفراغ التشريعي لنظم الرقابة المصرفية.

فيما يلي عرض سريع لأهم المشكلات والعقبات التي تواجه البنوك التقليدية في طريق تحولها للعمل المصرفي الإسلامي.

١- معوقات إدارية:

إن عدم وضوح الرؤيا على مستوى البنك ككل وعدم الإعلان عن خطط الإدارة العليا فيما يتعلق بإقدامها على التحول نحو العمل المصرفي الإسلامي قد يؤدي إلى غياب أو محدودية مشاركة الإدارات الأخرى في صياغة هذا التوجه، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى بروز عدة سلبيات، منها:

- تواضع القناعات الشخصية عند بعض المسؤولين بسلامة هذا التوجه المزدوج للبنك.
- ظهور احتكاكات عملية تمتد لتشمل التنافس غير البناء بين القائمين على إدارة الفروع بشقيها الإسلامي والتقليدي.

- ضعف الاستعداد لدى إدارات البنك الأخرى للمساعدة في تطوير بدائل إسلامية لمنتجاتها.

٢- معوقات ذات صلة بالكوادر البشرية:

هذه النوعية من المعوقات يزداد ظهورها في حالة تحويل الفروع التقليدية إلى فروع إسلامية مع استمرار نفس العاملين، فبالإضافة إلى محدودية الكوادر البشرية ذات الخبرة في أدوات الخزينة وخدمات الاستثمار والتمويل، هناك محدودية الموارد المالية التي يتم تخصيصها لتدريب العاملين في البنك على طبيعة وأدوات العمل المصرفي الإسلامي.

٣- معوقات ذات صلة بالنظم والسياسات:

تشير التجربة إلى أن الكثير من البنوك التقليدية التي رغبت في تقديم المصرفية الإسلامية فيها جنبا إلى جنب مع المصرفية التقليدية لا تعطي انتباها كافياً لأمرين هامين:

- عدم ملاءمة النظام المحاسبى المعمول به والقائم على أسس تقليدية مع متطلبات العمل المصرفي الإسلامي.
- التباطؤ أحيانا في تلبية احتياجات التطبيق المصرفي الإسلامي من نظم وإجراءات فنية، الأمر الذي ينعكس على العمل نفسه في صورة إطالة وتعقيد في الإجراءات والضعف النسبي لمستوى خدمة العملاء.

٤- معوقات ذات صلة بتطوير المنتجات المصرفية:

كانت محدودية المنتجات المصرفية الإسلامية من الأمور التي كثر الحديث عنها خلال هذه المرحلة الأولية، ولعلي أشير هنا إلى أن هذا النقص تجلى أكثر ما يكون

في مجال أعمال الخزينة وأدواتها، وهو الأمر الذي أعتقد أنه لا يزال قائماً حتى يومنا هذا. وبالرغم من أن السوق المصرفي الإسلامي قد شهد قفزات نوعية فيما يتعلق بتطوير المنتجات المصرفية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية مقارنة بالبدايات الأولى للمصرفية الإسلامية، إلا أن المنتجات المصرفية الإسلامية كماً ونوعاً لا تزال في بداية الطريق.

ورغم محدودية المنتجات نجد أن المصرفية الإسلامية تتبع الأدوات المصرفية التقليدية من حيث إن كثيراً من المنتجات الإسلامية، ما هي إلا منتجات تقليدية معدلة لتتوافق مع الضوابط الشرعية. وما لم تصل المصرفية الإسلامية إلى مرحلة الإبداع والتحديث عن طريق ابتكار منتجات تحمل طابع الاستقلالية عن المنتجات التقليدية القائمة فإنها ستظل قاصرة وغير قادرة على المنافسة، وهذا الأمر يتطلب اتخاذ خطوات إيجابية في هذا الاتجاه ، مثل:

- إيجاد مراكز بحوث متخصصة وتوفير الدعم المادي والبشري لها، لإجراء بعض الدراسات والبحوث التطبيقية، وتطوير منتجات مصرفية إسلامية منافسة للمنتجات التقليدية القائمة في السوق.
- عدم اقتصار دور الهيئات الشرعية في المصارف الإسلامية على الافتاء والرقابة، وإنما يرى كثيرون فيها أملا في أن تقود عمليات الإبداع والتطوير في المنتجات والآليات المصرفية لدى المصارف الإسلامية.

- إيجاد بعض الآليات التي تحقق نوعا من التضافر والمساندة بين المصارف الإسلامية للارتقاء نوعياً بمستوى المصرفية الإسلامية، وبما يحقق حفظ حقوق كل الأطراف داخل إطار أحكام الشريعة الإسلامية(١).

٥- الفراغ التشريعى للنظم الرقابية المناسبة لطبيعة النشاط المصرفي الإسلامي:

عدم وضوح أو ربما عدم وجود علاقة بين المصارف الإسلامية أو الممارسة للعمل المصرفى الإسلامي والمصارف المركزية المنظمة للصناعة المصرفية والمراقبة عليها. ففيما عدا حالات قليلة نجد أن المصارف المركزية لديها نظام واحد للتعامل مع المصارف العاملة في دولها، دون تفرقة بين العمل المصرفي الإسلامي والعمل المصرفي التقليدي، الأمر الذى يرجع في حقيقته إلي أن بعض هذه الدول لا تسمح بالترخيص للبنوك فيها بتسمية نفسها بنوكا إسلامية. كما لا توفر لها الأدوات المقبولة إسلاميا للاستفادة من التسهيلات المصرفية التي تتيحها عادة للبنوك التقليدية.

(١) محمد سعيد الغامدى، مجلة الجسور، العدد الثالث، شعبان ١٤٢٤هـ، مجله شهرية تصدر عن شركة النجوم للصحافة والنشر، قبرص، ص ٣٠.

المبحث السادس
خطة مقترحة لتحويل فرع في بنك تقليدي إلى فرع إسلامي

قبل الدخول في تفاصيل خطة تحويل فرع تقليدي ليصبح فرع إسلامي، فقد تلاحظ لدى الباحث أثناء المقابلات الشخصية للمسئولين عن عمليات التحول بالبنوك التقليدية في عدد من الدول العربية، وبعد اطلاعه على تجربة بعض هذه البنوك[1]، خلص الباحث إلى بعض الإرشادات التي يجب على أي بنك يرغب في تحويل فروعه للمصرفية الإسلامية أن يأخذها في الاعتبار قبل وأثناء عملية التحول، وهي:

١- يجب أن تسند مهمة تحويل الفروع التقليدية إلى إدارة متخصصة، تحت اسم إدارة المعاملات الإسلامية أو إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية أو أدارة التحول، تكون مسئولة عن تخطيط وتنفيذ وتقييم عملية التحول بدلاً من إسنادها إلى أحد إدارات البنك التقليدية بالمركز الرئيس.

٢- يفضل أن يبدأ تاريخ تحويل الفرع التقليدي إلى فرع إسلامي مع بداية السنة المالية للبنك.

٣- يفضل البدء بتحويل الفروع التي تقع جغرافيا في مناطق يرغب معظم عملائها في المصرفية الإسلامية عن التقليدية.

٤- يفضل البدء بتحويل الفروع صغيرة الحجم أولاً، وتأجيل الفروع المتوسطة والكبيرة إلى مرحلة لاحقة بعد التأكد من نجاح الفروع المحولة.

(١) تم اجراء العديد من المقابلات مع المسئولين فى إدارة الخدمات المصرفية فى البنك الأهلى التجارى وتم الإطلاع على تجربة البنك فى تحويل فروعه التقليدية للمصرفية الإسلامية.

٥- استطلاع رأى السلطات الرقابية قبل الدخول في تفاصيل خطة التحول وتكبد تكاليف، قد لا يستفاد من ثمارها في حالة عدم موافقة تلك السلطات.

٦- تكوين فريق التحول من الأشخاص الأكفاء المؤمنين بفكرة المصرفية الإسلامية الداعمين لها.

٧- يتم اعتماد مبدأ التحول كهدف استراتيجي للبنك، ويتم التوسع في عملية التحول كلما وجد في هذا التحول تحقيقاً لمصالح البنك وعملائه معاً.

٨- يجب التنسيق التام بين الإدارة المسئولة على تنفيذ خطة التحول بالبنك وباقي الإدارات التي لها علاقة مباشرة بالتحول مثل إدارة التمويل الشخصي وتمويل الشركات وإدارة النظم والمعلومات وإدارة الشئون المالية والمحاسبية وإدارة الموارد البشرية وإدارة الخدمات المساندة، وإدارة المراجعة الداخلية.

أولاً: مراحل خطة التحول المقترحة:

تنقسم خطة تحويل فرع تقليدي ليصبح فرع إسلامي إلى ثلاثة مراحل، هي:

١- مرحلة تحليل وتقييم الوضع الحالي للفرع المراد تحويله.

٢- مرحلة تطبيق إجراءات خطة التحول من أنشطة ومهام.

٣- مرحلة المتابعة وتقييم النتائج أثناء التطبيق وبعد الانتهاء من إجراءات التحويل.

وفيما يلي أعرض شرحا تفصيليا لكل مرحلة:

المرحلة الأولى: مرحلة تحليل وتقييم الوضع الحالي للفرع المراد تحويله:

تنقسم هذه المرحلة إلى عدة مراحل فرعية، هي:

١- مرحلة جمع البيانات عن الفرع.

٢- مرحلة تحليل البيانات التي تم جمعها.

٣- مرحلة إعداد خطة التحول.

وفيما يلي تفاصيل المراحل الفرعية للمرحلة الأولى:

١ – مرحلة جمع البيانات عن الفرع:

بعد الحصول على موافقة السلطات الرقابية على تحويل الفرع من تقليدي إلى إسلامي، يتم تشكيل فريق التحول، حيث يقوم أعضاء الفريق بجمع البيانات عن الفرع من خلال عمل الزيارات الميدانية وطلب التقارير من الجهات المعنية، مثل:

- موقع ومكان الفرع
- الهيكل التنظيمي الحالي للفرع
- القوى العاملة الحالية والوصف الوظيفي لها
- متوسط حجم وعدد العمليات المصرفية اليومية لمدة عام سابق
- شرائح العملاء وعددهم وأرصدة حساباتهم:
  - عملاء الحسابات الجارية.
  - عملاء حسابات التوفير.
  - عملاء الودائع لأجل (المبالغ المربوطة وتواريخ استحقاقها).
  - عملاء القروض (الشخصية وقروض الشركات وقروض الموظفين).
  - عملاء التسهيلات الائتمانية المباشرة (الجاري مدين) والغير مباشرة (الاعتمادات المستندية والتحاصيل وخطابات الضمان).
  - عملاء صناديق الاستثمار .

- الآلات والمعدات المتوفرة بالفرع (أجهزة حاسب آلي، طابعات، أجهزة عد نقدية وسنترالات وأجهزة نقل معلومات..الخ).
- تقارير تقيم الأداء عن سنة سابقة (تقارير الأخطاء والجودة والإنتاجية وتقييم العاملين).
- تصوير الفرع فوتوغرافيا من الداخل والخارج.

٢- مرحلة تحليل البيانات التي تم تجميعها عن الفرع:

يتم تحليل البيانات والمعلومات الواردة عن الفرع، ليتم التوصل إلى توصيات تتمثل في أنشطة ومهام تحويل الفرع، يتم تنفيذها من خلال خطة مفصلة بجدول زمني محدد، والتي يجب أن تتضمن التفصيلات الآتية:

- تحديد التغييرات المطلوبة لمقابلة احتياجات الفرع المحول.
- التعرف على قاعدة عملاء الفرع لتحديد احتياجاتهم من المنتجات المصرفية الإسلامية.
- تحديد المنتجات المصرفية التقليدية الغير متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية لاستبعادها أو تطويرها لتتوافق من أحكام الشريعة، كلما كان ذلك ممكنا.
- تحديد عدد عملاء الفرع الذين سيتم إخطارهم بتحول الفرع للعمل المصرفي الإسلامي ويتم إرسال إشعار لهم بذلك مع كشوف حساباتهم.
- تحديد احتياجات الفرع من الكوادر البشرية القادرة على انجاز العمل المصرفي الإسلامي من حيث العدد والتأهيل العلمي والتدريب والمستوى الإداري.
- تحديد احتياجات الفرع من الأجهزة والمعدات والأثاث.

- إعداد جدول تقييم المهارات الحالية للمساعدة في تحديد الاحتياجات التدريبية.

٣- مرحلة إعداد خطة التحول:

يقوم رئيس فريق التحول بمساعدة الأعضاء بحصر الأنشطة والمهام ومن ثم إعداد خطة التطبيق، التي يجب أن تتكون من:

- الرقم التسلسلي
- النشاط والمهمة وتفاصيلها.
- تاريخ بداية التحول.
- التاريخ المستهدف للانتهاء من إجراءات التحول.
- المسئولين عن تنفيذ المهمة
- الإعتمادات المالية اللازمة لإنجاز خطة التحول.

المرحلة الثانية: مرحلة تطبيق إجراءات خطة التحول:

يوجد عدة خطوات تمهيدية يجب إتباعها لبدء تنفيذ تحويل الفرع التقليدي لفرع إسلامي، تتمثل في الآتي:

١- تحديد إطار للتحول من خلال تحديد المراحل الأساسية والمراحل الفرعية والأنشطة والمهام المفصلة بكل مرحلة فرعية.

٢- تحديد وترتيب أنشطة ومهام تحويل الفرع.

٣- وضع جدول زمني لتنفيذ الخطط الرئيسة والفرعية.

٤- مراقبة برنامج التحول وعمل الاجتماعات الدورية لتقييم مستوى التحول والتعرف على المشكلات والعقبات التي تواجه التطبيق وكيفية التعامل معها.

٥- تنفيذ أنشطة ومهام خطة التحول، والذي يجب أن يتضمن الآتي:

٥/١- التوجه الإسلامي للفرع المحول.

٥/٢- تدريب وتطوير العاملين بالفرع.

٥/٣- إجراءات توافق نظم الحاسب الآلي مع المنتجات المصرفية الإسلامية التي سيتم تطبيقها بالفرع المحول.

٥/٤- إجراءات توافق النظام المحاسبي والمالي مع متطلبات التحول.

٥/٥ - إجراءات صيانة وتجهيز الفرع.

فيما يلي شرح تفصيلي لإجراءات تنفيذ أنشطة ومهام خطة التحول:

١- إعلان التوجه الإسلامي للفرع:

ويتضمن الإجراءات الآتية:

- إعداد خطابات للعملاء لإشعارهم بتاريخ تحول الفرع إلى فرع إسلامي.
- توزيع النشرات الإعلامية بالمنتجات المصرفية الإسلامية وتوفيرها بالفرع.
- تغيير لوحة الفرع الخارجية لتحمل شعار الفرع الإسلامي.
- تغيير الرسالة الهاتفية في سنترال الفرع لتشير إلى كون الفرع أصبح فرعاً إسلامياً.
- الاتصال بعملاء الودائع للتنسيق معهم لتحويل الودائع إلى حسابات الودائع الاستثمارية وصناديق ومحافظ الاستثمار المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- الاتصال بعملاء صناديق ومحافظ الاستثمار غير المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية والتنسيق معهم لتحويلها إلى المحافظ والصناديق المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

٢- تدريب وتطوير الموظفين:

- مراجعة نتائج تحليل قائمة تقييم المهارات لموظفي الفرع الحاليين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء نتائج تقييم المهارات.
- إعداد خطة التدريب لتشمل كل العاملين بالفرع خاصة موظفي الخطوط الأمامية مثل موظفي خدمات العملاء وموظفي الاستثمار والصرافين.
- التنسيق مع مركز التدريب بالبنك لتصميم وتنفيذ دورات تدريبية متخصصة فى المنتجات المصرفية الإسلامية.

٣- إجراءات توافق نظم الحاسب الآلي:

على أعضاء فريق التحول المعنيين بأنشطة ومهام أنظمة الحاسب الآلي التنسيق مع إدارة نظم المعلومات بالبنك لإنجاز خطة تعديل الأنظمة بما يتوافق مع متطلبات المصرفية الإسلامية.

٤- الإجراءات الرقابية والمحاسبية:

على أعضاء فريق التحول المعنيين بأنشطة ومهام الإجراءات الرقابية والمحاسبية التنسيق مع إدارة الشئون المالية والمحاسبية بالبنك لإنجاز خطة تعديل الأنظمة المحاسبية بما يتوافق مع متطلبات المصرفية الإسلامية، والتي يجب أن تشمل الآتي:

- التأكد قبل وخلال وبعد التحول من تطابق جانبي ميزان المراجعة للفرع وبحث أي فروقات ـ إن وجدت ـ والعمل على معالجتها.
- تحويل الحسابات الغير متوافقة مع أحكام الشريعة التي قرر أصحابها الاستمرار

في التعامل مع البنك بالنظام التقليدي إلى أقرب فرع تقليدي بعد أخطار العملاء بذلك.

- فتح الحسابات الجارية الجديدة بعد توقيع أصحابها على اتفاقية فتح الحاسب الجاري المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية
- إلغاء الحسابات القديمة المرتبطة بحساب عمولة ثابتة على أرصدة حسابات التوفير والودائع لأجل.
- إعداد القيود المحاسبية اللازمة بإقفال الحسابات غير المتوافقة مع أحكام الشريعة وإرسالها إلى إدارة الشئون المالية والمحاسبية بالبنك لمراجعتها واعتمادها، مثل:
  - تسديد الأرصدة القائمة للحسابات الجارية المكشوفة.
  - تحويل حسابات القروض والسلف إلى الفرع التقليدي المحدد من قبل إدارة الخدمات المصرفية للأفراد
  - تصفية التسهيلات الائتمانية التقليدية القائمة بالفرع سواء كانت تسهيلات مباشرة (جارى مدين)أو غير مباشرة(إعتمادات، تحاصيل، ضمانات)
  - تصفية التعامل في المعادن النفيسة والعملات الأجنبية التي كانت تتم بطرق غير متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.
  - تعديل القيود الخاصة برواتب العاملين وما في حكمها بالفرع المحول ليتم ربطها مع حسابات الأستاذ العام لإدارة الخدمات المصرفية الإسلامية.
  - تعديل القيود الخاصة بمخصصات إهلاك الأصول الثابتة للفرع المحول ليتم ربطها مع حسابات الأستاذ العام لإدارة الخدمات المصرفية الإسلامية.

- طباعة التقارير المالية للفرع بعد إجراء كافة التعديلات عليها للتأكد من أن:
- أرصدة الحسابات الجارية بعمولة وتوفير بعمولة تساوى «صفر».
- أن جميع الحسابات القائمة بالفرع قد تم ربطها مع حسابات إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية بعد إجراء التعديلات عليها وفق متطلبات العمل المصرفي الإسلامي.

٦- إجراءات صيانة وتجهيز الفرع المحول:

على أعضاء فريق التحول المعني بأنشطة ومهام صيانة وتجهيز الفرع المحول التنسيق مع الإدارات المساندة بالبنك للانتهاء من جاهزية الفرع قبل تاريخ التحول، والتي يجب أن تشمل الآتي:

- تزويد الفرع بالنشرات الإعلامية الخاصة بالمنتجات المصرفية الإسلامية ووضعها في صالات الفرع بطريقة منظمة.
- توفير عقود فتح الحسابات الجارية المطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية (أفراد/ شركات).
- تغيير اللوحة الخارجية بالفرع لتحمل شعار المصرفية الإسلامية وتغير الرسالة الصوتية بسنترال الفرع لتشير إلى تحول الفرع للمصرفية الإسلامية.
- توفير مطبوعات بالفتاوى الشرعية وخاصة المتعلقة بالتحول للمصرفية الإسلامية.
- توفير دليل سياسات وإجراءات المنتجات المصرفية الإسلامية.

المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة والتقييم بعد التحول:

تبدأ مرحلة المتابعة منذ البدء في تطبيق خطة التحول للتأكد المستمر من تنفيذ

الأنشطة والمهام وفقا للخطط الموضوعة من قبل فريق التحول، والتي يجب أن تشمل الآتي:

١- مراجعة وتقييم التقارير الواردة من الجهات المختلفة في البنك:

- تقرير إحصائيات أخطاء الصرافين وموظفي خدمات العملاء
- تقرير المراجعة
- تقرير الجودة
- تقرير حد السيولة
- تقرير الإجازات
- تقرير الدورات التدريبية

٢- الزيارات الميدانية:

يجب على أعضاء فريق التحول عمل زيارات ميدانية دورية للفروع المحولة أثناء وبعد تطبيق خطة التحول، للتأكد من سير عملية التحول ومستويات الإنجاز التي تم تحقيقها في كل الأنشطة والمهام حسب الخطط المتفق عليها، مثل:

- التوجه الإسلامي للفرع: الوقوف على مستوى نشر الوعي الإسلامي بين العملاء، وقدرة الموظفين على شرح طبيعة النشاط المصرفي الإسلامي.
- تدريب وتطوير الموظفين: حيث يتم التأكد من تنفيذ الخطة التدريبية لموظفي الفرع ودعمها بالكفاءات المتخصصة في العمل المصرفي الإسلامي من الفروع الإسلامية التي تحولت في فترة سابقة أو من خارج البنك.
- أنظمة الحاسب الآلي: يتم التأكد من إجراء التغيرات في الأنظمة المالية

والمحاسبية بما يتفق ومتطلبات العمل المصرفي، لضمان الفصل المالي والإداري للفروع المحولة عن باقي وحدات البنك التقليدية، وطباعة التقارير المالية والرقابية للتأكد من سلامة وضع الحسابات بعد التحول.

- الإجراءات الرقابية والمحاسبية: للتأكد من عدم وجود حسابات غير متوافقة مع متطلبات العمل المصرفي الإسلامي، مثل حسابات الجاري مدين بفائدة وحسابات التوفير بفائدة وحسابات الودائع لأجل..وغيرها، والتأكد من عدم وجود فروقات في ميزان مراجعة الفرع وحسابات الأستاذ العام بعد إجراء التعديلات على الحسابات لتتوافق مع متطلبات المصرفية الإسلامية،
- صيانة وتجهيز الفرع: التأكد من صيانة مبنى الفرع داخليا وخارجيا وتركيب الأجهزة اللازمة وتوفير المطبوعات والمطويات والنشرات والفتاوى الشرعية وأدلة العمل بالمنتجات المصرفية الإسلامية بالفرع المحول.
- وفى نهاية الزيارة الميدانية يتم إعداد تقرير مفصل عن نتائج الزيارة ورفعه إلى رئيس فرق التحول.

٣- الضوابط الرقابية:

- يجب على رئيس فريق التحول وأعضاء الفريق المتابعة المستمرة لمراحل تطبيق خطة التحول والتأكد من تطبيق الأنشطة والمهام خلال وبعد التحويل حسب البرنامج الزمني لخطة التحول.
- يجب على وحدة الشؤون المالية والمصرفية بإدارة الخدمات المصرفية الإسلامية التأكد من إجراء التعديلات على حسابات الفرع بما يتوافق مع العمل المصرفي الإسلامي وربطها بحسابات إدارة الخدمات المصرفية

الإسلامية، والتأكد من تطابق ميزان مراجعة الفرع وميزان مراجعة إدارة الخدمات المصرفية الإسلامية بعد التعديل والربط، وتحويل الحسابات غير المتوافقة إلى أحد الفروع التقليدية حسب رغبة بعض العملاء.

ثانيا: الجدول الزمني بمراحل خطة التحول:

١. المدة الزمنية المقترحة لتحويل فرع تقليدي لفرع إسلامي هي سنة مالية.

٢. الثلاثة اشهر الأولى هي مرحلة الإعداد والتحضير قبل البدء في إعداد وتنفيذ خطة التحول، حيث يستغرق الحصول على الترخيص من الجهات الرقابية مدة شهرين، وتكوين فريق التحول وعقد الاجتماع التحضيري يستغرق مدة شهر.

٣. المرحلة الأولى: تحليل وتقييم الوضع الحالي للفرع المطلوب تحويله، تستغرق مدة ثلاثة أشهر، حيث تتطلب عملية جمع البيانات عن الفرع المطلوب تحويله مدة شهراً، ومرحلة تحليلها يتطلب مدة شهرا، ومرحلة إعداد خطة التطبيق تتطلب مدة شهراً.

٤. المرحلة الثانية: تنفيذ خطة التحول تستغرق مدة ثلاثة أشهر.

حيث يستغرق الإعلان عن التوجه الإسلامي للفرع مدة شهر، وتعديل النظم الرقابية والمحاسبية ونظام الحاسب الآلي وتجهيز احتياجات الفرع شهر، ويستغرق تدريب العاملين ٣ اشهر تبدأ من أول تنفيذ الخطة.

٥. المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم تستغرق مدة ثلاثة أشهر.

الجدول الزمني التالي يوضح الخطة الزمنية للتحول للمراحل الثلاثة بتفاصيلها الفرعية، والتي تبدأ من أول السنة المالية وتنتهي في نهايتها.

ملخص مقترح لخطة تحول فرع تقليدي إلى فرع إسلامي

(الفترة الزمنية للتحول مدة سنة واحدة)

الكود	الأنشطة والمهام	المدة بالأيام	تاريخ بداية التحول	تاريخ الانتهاء	المسئول عن التنفيذ	التكاليف المتوقعة
٠١	**مرحلة الإعداد والتحضير (قبل التحول) :**	٩٠	١/١	٣/٣١		
٠١/١	الحصول على موافقة السلطات النقدية (الترخيص بتحول الفرع)	٦٠	١/١	٢/٢٩		
٠١/٢	اختيار فريق التحويل	١٠	٣/١	٣/١٠		
٠١/٣	الاجتماع بالفريق وتحديد المهام	٢٠	٣/١١	٣/٣١		
١	**المرحلة الأولى : تحليل وتقييم الوضع الحالي للفرع**	٩٠	¼	٦/٣٠		
١/١	**١- جمع البيانات عن الفرع المطلوب تحويله :**	٣٠	¼	٤/٣٠		
١/١/١	زيارة موقع الفرع	١٠	¼	٤/١٠		
١/١/٢	الهيكل التنظيمي للفرع					
١/١/٣	القوى العاملة الحالية والوصف الوظيفي					
١/١/٤	متوسط حجم العمليات اليومية(لسنة سابقة)					
١/١/٥	شرائح العملاء (حجم وعدد)					
	الحسابات الجارية					
	حسابات التوفير					
	الودائع لأجل					
١/١/٦	القروض (تجارية، شخصية، موظفين)					
١/١/٧	التسهيلات الائتمانية (مباشرة وغير مباشرة)					
١/١/٨	الحسابات المكشوفة					
١/١/٩	صناديق الاستثمار					
١/١/١٠	الآلات والمعدات والأثاث المتوافر بالفرع					
١/١/١١	تقارير جودة الخدمة (تقارير الأخطاء، الجودة، الإنتاجية)	١٠	٤/٢٠	٤/٣٠		
١/١/١٢	تصوير الفرع فوتوغرافيا (من الداخل والخارج)	١	٤/٣٠	٤/٣٠		
١/٢	**٢- تحليل البيانات وعمل التوصيات:**	٣٠	٥/١	٥/٣٠		
١/٢/١	تحديد التغيرات المطلوبة	١٠	٥/١	٥/١٠		
١/٢/٢	التعرف على قاعدة عملاء الفرع					

الكود	الأنشطة والمهام	المدة بالأيام	تاريخ بداية التحول	تاريخ الانتهاء	المسئول عن التنفيذ	التكاليف المتوقعة
١/٢/٣	تحديد المنتجات التقليدية المطلوب استبعادها أو تحويلها					
١/٢/٤	تحديد الاحتياجات من الكوادر البشرية	١٠				
١/٢/٥	تحديد الاحتياجات من الأجهزة والأثاث	١٠				
١/٢/٦	إعداد جدول تقييم المهارات الحالية					
١/٢/٧	تقييم أدلة نظام المعلومات الإدارية					
١/٣	**٣- تخطيط التطبيق:**	٣٠	٦/١	٦/٣٠		
١/٣/١	تحديد إطار التطبيق					
١/٣/٢	تحديد وترتيب أنشطة ومهام التحويل					
١/٣/٣	تحديد الفترة الزمنية للتحويل وتحديد الموارد					
٢	**المرحلة الثانية: تنفيذ خطة التحول:**	٩٠	٧/١	٩/٣٠		
١/٢	**١- الإعلان عن التوجه الإسلامي للفرع:**	٣٠	٧/١	٧/٣٠		
٢/١/١	إعلان قرار التحول للمجتمع وإخطار العملاء كتابيا بالتحول					
٢/١/٢	توزيع المطويات داخل الفرع					
٢/١/٣	تغيير اليافطة الخارجية للفرع					
٢/١/٤	تغيير الرسالة الهاتفية بسنترال الفرع					
٢/١/٥	الاتصال بعملاء الفرع المحول					
٢/٢	**٢- تدريب وتطوير العاملين**	٩٠	٧/١	٩/٣٠		
٢/٢/١	مراجعة نتائج جدول تقييم المهارات الحالية					
٢/٢/٢	تحديد الاحتياجات التدريبية					
٢/٢/٣	إعداد خطة التدريب في ضوء الاحتياجات					
٢/٢/٤	تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية					
٢/٣	**٣- إجراءات تعديل أنظمة الحاسب الآلي:**	٣٠	٧/١	٧/٣٠		
٢/٣/١	تعديل شارة الفرع لتتبع إدارة الخدمات الإسلامية					
٢/٣/٢	تغيير رموز الحسابات حسب المنتجات الإسلامية					
٢/٣/٣	طباعة تقارير المرجعة بعد التحويل					
٢/٣/٤	طباعة ميزان مراجعة الفرع					
٢/٤	**٤- إجراءات تعديل نظم الرقابة والمحاسبة:**	٣٠	٧/١	٧/٣٠		
٢/٤/١	تحويل الحسابات غير المتوافقة شرعيا لأحد الفروع التقليدية					

الكود	الأنشطة والمهام	المدة بالأيام	تاريخ بداية التحول	تاريخ الانتهاء	المسئول عن التنفيذ	التكاليف المتوقعة
٢/٤/٢	فتح حسابات جديدة للعملاء متوافقة شرعيا					
٢/٤/٣	إعداد قيود الإقفال لتصفية الحسابات غير المتوافقة مع الشريعة					
٢/٤/٤	إيقاف التعامل في تجارة المعادن والاستثمار والعملات غير المطابقة لمتطلبات الشريعة					
٢/٤/٥	التأكد من تطابق ميزان المراجعة بعد التحويل					
٢/٥	**٥- صيانة وتجهيز الفرع**	٣٠	٧/١	٧/٣٠		
٢/٥/١	عمل الإصلاحات الداخلية والخارجية بالفرع المحول					
٢/٥/٢	توفير وتركيب الأجهزة والمعدات والأثاث المطلوب					
٢/٥/٣	تزويد الفرع بالمطبوعات والمطويات والفتاوى وأدلة العمل المتوافقة مع أحكام الشريعة					
٣	**المرحلة الثالثة: المتابعة والتقييم (ما بعد التحول)**	٩٠	١٠/١	١٢/٣٠		
٣/١	مراجعة التقارير الواردة من الجهات المختلفة بالبنك					
٣/٢	الاتصال بمدير الفرع وعمل الزيارات الدورية					
٣/٣	رفع التقارير بنتائج الزيارات					
٣/٤	عمل زيارات بعد مدة كافية من التحول					
	الإجمالي	**٣٦٠**	**١/١**	**١٢/٣٠**	**فريق التحول**	