تجربة(*) تحول بنك الجزيرة

"المشاكل -الحلول -خطوات التنفيذ"

ورقة مقدمة إلى

مؤتمر الدوحة الثالث للمال الإسلامي

٢٠١٢/١٢/١١م

الدوحة – دولة قطر

د. محمد علي القري

جامعة الملك عبدالعزيز (سابقاً)

* شاع استخدام كلمة "تجربة" لتعني الخبرة المتراكمة عند إنسان من خلال المشاركة في عمل معين واستخدام كلمة تجربة لتعني خبرة استخدام غير صحيح من الناحية اللغوية لأن التجربة هي الإجراء الأول الذي غرضه تلافي النقص والأخطاء فيما يزمع الدخول فيه بعد انتهاء تلك التجربة كقولهم تجربة الطبع تمهيداً للطبع النهائي، ومع ذلك فقد استخدمنا نفس اللفظ عملاً بالقاعدة المشهورة لحن مشهور خير من صواب مهجور.

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم... أما بعد:

المسألة محل النظر:

أصبحت المصرفية الإسلامية صناعة عالمية، لا يكاد يخلو منها بلد في انحاء العالم المترامية، ولا تكاد مؤسسة مالية لها مكانة واعتبار إلا ولها دائرة أو نافذة تقدم الخدمات المصرفية الإسلامية. لم يكن الأمر كذلك قبل عقدين من الزمن. لا ريب ان أحد مظاهر هذا النجاح والانتشار ومن أهم القوى الدافعة له هو تحول عدد من البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية بشكل كامل أو جزئي. لقد ترتب على ذلك التحول ان سخر الخبرات والقدرات المتراكمة عبر الأجيال في المصارف التقليدية لصالح تطور المصرفية الإسلامية، لم تكن عملية التحول عند بدايتها على يد الرواد مثل بنك الجزيرة سهلة أو ميسرة أو خالية من المشاكل بل كانت غاية في الصعوبة محفوفة بالمخاطر قابلها تحديات كثيرة وواجهت قدراً عظيماً من الممانعة واحتاجت إلى الشجاعة والمبادرة والاخلاص للهدف النهائي وهو رفع بلوى الربا عن المجتمع المسلم، وفي هذا التحول عبر ودروس. يمكن

الاستفادة منها ليس في المؤسسات المالية والمجال المصرفي فحسب بل في كل عملية تغيَّر على مستوى المجتمع. ولذلك وان كان موضوع هذه الورقة يتعلق ببنك الجزيرة لكنه ما تناوله من دروس وعبر في عملية التحول لا ينحصر في بنك الجزيرة فحسب.

كيف دخلت المعاملات الربوية بلاد المسلمين:

لم يعرف المسلمون انتشاراً للمعاملات الربوية على طول تاريخهم. ومع ان التجارة كانت النشاط الأهم في أوج حضارة المسلمين فإنهم قد استطاعوا تطوير صيغ التمويل والعقود المشروعة للنهوض بحاجتهم إلى نقل المدخرات لأغراض الاستثمار[١]، دون الوقوع في الربا. وقد أثبت ابراهام يودو فتش أحد أشهر المؤرخين الاقتصاديين للشرق الإسلامي ان عملية نقل المدخرات لأغراض الاستثمار في العصر الإسلامي اعتمدت بصفة أساسية على عقدي المضاربة والشركة، ولم يكن القرض بفائدة أحد وسائلها. حتى وظيفة الوساطة المالية وهي وجود مؤسسة تتوسط بين المدخرين والمستثمرين كانت قد بدأت تتكون في صورة "المضارب يضارب".

١ - ومن ذلك ما ورد في كتب الفقه واجاب عنه الفقهاء وهو هيكل التمويل المسمى المضارب يضارب وفيه يكون هيكل التمويل مكوناً من ثلاثة أطراف رب مال ومضارب وسيط ومضارب يعمل في المال وهذا هيكل للوساطة المالية كان أساس البنك الإسلامي بصيغته المعاصرة.

لم يكن الأمر كذلك في أوروبا حيث اعتمدت عملية نقل المدخرات لأغراض الاستثمار منذ عهد الاغريق على القرض بفائدة، ولذلك جاء البنك التقليدي الذي يتلقى المدخرات ثم يوجهها لأغراض الاستثمار امتداداً لهذا الترتيب. مصادر الأموال للمؤسسة المالية في النموذج الأوروبي هي القرض بفائدة ثم يعطيها لمن كان له حاجة إلى التمويل على أساس القرض بفائدة أيضاً. ثم لما استولى الأوروبيين على مقدرات الأمور في أكثر أفجاج العالم في ظل الاستعمار غرسوا في البلدان المستعمرة مؤسساتهم السياسية والثقافية والاقتصادية ومنها البنوك التي تعمل بالربا. ولم تكن بلاد المسلمين مستثناه من ذلك.

لذلك لم يكن مصادفة ان تولد الدعوة إلى إنشاء البنوك الإسلامية في خمسينيات القرن الميلادي الماضي وهو عهد الاستقلال من الاستعمار الأوروبي حيث فيه استقلت أكثر الدول الإسلامية. عندما نالت المجتمعات الإسلامية استقلالها بدأت تراجع تركة المستعمر ومنها البنوك التي يقوم عملها على الفائدة الربوية.

وإدراكاً من المسلمين لأهمية البنوك كمؤسسات للوساطة المالية نشرت خلال الخمسينيات والستينيات العديد من الأوراق البحثية التي تحاول هيكلة مؤسسة تنهض بوظيفة الوساطة المالية - وهي الوظيفة الأساسية للبنوك - دون الوقوع في الربا. إلا ان الأفكار لم تنضج إلى المستوى القابل للتطبيق إلا في عام

١٩٧٥م، عندما تأسس مصرف دبي الإسلامي. ثم تلا ذلك عدد من البنوك الإسلامية لعل أهمها بيت التمويل الكويتي ومصرف فيصل الإسلامي المصري والسوداني. وبقي القطاع المصرفي في بلاد المسلمين –عدا تلك الاستثناءات- قطاعاً مصرفياً يعمل بالربا.

تحول البنوك التقليدية إلى مصارف إسلامية:

لم يكن تأسيس المزيد من البنوك الإسلامية قادراً على اجتثاث الربا من مجتمعات الإسلامي ما دام ان البنوك التقليدية (وهي الأقدم والأقوى في القطاع المصرفي) باقيه تحقق النمو والزيادة في أعمالها. ولما كانت الغاية المقصودة الغرض المطلوب هو رفع بلوى الربا عن المجتمع المسلم كان لا بد من إيجاد حل أكثر جدوى وأقرب إلى تحقيق المقصود. ولذلك كان ظاهراً في منتصف الثمانينيات الميلادية أي بعد مرور عقد من الزمان على تأسيس أول بنك إسلامي، ان تأسيس بنوك إسلامية جديدة لن يكون مجدياً للوصول إلى الهدف المنشود ما دام ان القطاع المصرفي تسيطر عليه البنوك الربوية. وكان البديل المفترض هو إصدار أمر من الحكومة بمنع التعامل الربوي. إلا ان التجربة الباكستانية التي مضى عليها عندئذٍ ما يقارب العقد من الزمان، والتي قامت على مرسوم جمهوري بإلغاء الفائدة من عمل البنوك لم تكن مشجعة. بل كانت توصف بالفاشلة لأنها

استهانت بالتعقيدات التي تكتنف عملية التحول والنقص في الكفاءات الشرعية القادرة على الإشراف عليها فانتهت إلى تغيير الأسماء وبقاء كل شيء على ما هو عليه.

ولذلك تبلورت لدى عدد من ذوي العناية بهذا الأمر فكرة اقناع المؤسسات المالية القائمة إلى التحول إلى المصرفية الإسلامية لأن هذا هو الطريق الأنجع لاجتثاث الربا من المعاملات المالية في المجتمعات الإسلامية.

طرحت الفكرة للمرة الأولى في مطلع عقد التسعينيات الميلادية على ملاك أحد البنوك في المملكة العربية السعودية وهو البنك الأهلي التجاري السعودي، ولا يخفى ان المسلم يتوق إلى الالتزام بأحكام الشرع فكيف إذا كان مسلماً من أسرة مسلمة ذات حسب وعراقة في الالتزام بأحكام الدين والتشبث بأهدابه فلقيت الفكرة قبولاً حسناً من أولئكم الملاك الذين كانوا يتحرقون للتخلص من تركة الماضي والاتجاه إلى مستقبل خالٍ من أي شبهة في المعاملات، وبناء عليه انبرت إدارة البنك بتوجيهات واضحة من الملاك منذ عام ١٩٩٠م في برنامج لهذا الغرض. فلما بانت معالم التوفيق وظهرت علامات النجاح تبعه مباشرة بنك سعودي آخر هو بنك الجزيرة وهو موضوع بحثنا هذا.

معنى التحول:

يقصد بالتحول في هذه الورقة توقف مؤسسة مصرفية تقليدية عن تقديم منتجاتها وصيغ تمويلها واستثمارها التقليدية القائمة على القرض بزيادة بصورة متدرجة ضمن برنامج معد لهذا الغرض واحلال صيغ ومنتجات موافقة للمقتضيات الشرعية مكانها بطريقة تحقق نفس المستوى من الخدمة المصرفية وتسد نفس الحاجات السابقة عند معدل من المخاطر والأرباح والتكاليف لا يختلف كثيراً عن الصيغ التقليدية، وكل ذلك بإشراف هيئة شرعية، والهدف الأساس هو ان ينتهي البرنامج بتحول البنك بشكل كامل إلى المصرفية الإسلامية خلال مدة تطول أو تقصر.

ورب قائل وماذا عن البنوك التي تكتفي بفتح النافذة فقط دون خطة معدة للتخلص الكلي من المعاملات الربوية فالجواب ان مثل هذا المشروع وان كان فيه الكثير من العبر والدروس المستفادة ليس مادة لموضوع التحول إذ ان غاية ما تطمح إليه المؤسسة في مثل هذا العمل هو المحافظة على حصتها في سوق يوجد فيه عملاء لا رغبة عندهم في الانخراط في المعاملات الربوية، فتحافظ عليهم بتلبية رغباتهم. ومع ذلك نقول بلا تردد هو خير، ولا شك عندنا ان المؤسسات المالية التي يملكها مسلمون ويقوم على أعمالها مسلمون وعملائها من المسلمين (كل ذلك في الغالب الأعم) لا شك انها عندما تذوق حلاوة الطاعة

وتحصل لها بركة الرزق الحلال لن ترضى عنه بديلاً وسوف ينتهي أمرها إلى التحول الكامل وهذا منهج إسلامي أصيل في الدعوة.

منهج التحول إلى المصرفية الإسلامية:

قامت استراتيجية تحول البنوك التقليدية إلى بنوك إسلامية على منهج يقوم على استهداف غاية سامية هي اجتثاث الربا من المجتمع كله واختيار الأساليب المؤدية إلى ذلك والتدرج في التطبيق، إذ لا يقبل ان يؤدي الإصلاح إلى ضرر أكبر من ذلك الذي يسعى مشروع الإصلاح إلى إصلاحه. لا شك ان الربا أمره عظيم إذ لم يذكر القرآن حرب الله ورسوله على أحد من المخالفين إلا المشركين والمرابين فقال عز من قائل: (فان لم تفعلوا فأذنوا بحرب من الله ورسوله) ومن له طاقة بحرب من الله ورسوله. لا خلاف ان التوبة تقتضي الاقلاع عن الذنب والتوقف عن ممارسته، كما تقتضي التوبة فيمن استولى على المال ظلماً رد المظالم إلى أهلها أو التصدق بها عنهم ان لم يستطع والربا من الظلم لأن الله قد وصف المرابي بانه ظالم في محكم تنزيله فقال سبحانه وتعالى: (لا تظلمون ولا تظلمون)، ولما تحقق ان الفائدة المصرفية هي ربا الجاهلية المقطوع بحرمته، كان الاقلاع عنه من قبل أرباب البنوك الذين يؤمنون بالله واليوم الآخر والحساب والعقاب أمر متعين، ورد ما اكتسبوا من الأموال عن طريق الربا شرط لتحقق

التوبة، وكل ذلك لا جدال فيه غير ان الواقع الذي نعيشه والهدف الذي نبتغيه والهدف الذي نسعى إليه يبرز ان لنا إشكالاً لا يمكن تجاهله وهو:

أ- إذا قلنا لأرباب البنوك الذين أقاموا مؤسسات عملاقة وجمعوا ثروات هائلة عليكم ان تتخلصوا من ذلك كله وتعودوا كما بدأتم معدمين أو من ذوي الكفاف كان هذا لهم فتنة ولا يتصور ان يكون هذا أمراً داخلاً ضمن طاقتهم الانسانية فأعنا الشيطان عليهم والتف عليهم من يتحايل على النصوص بلي اعناقها لا قناعهم ان الفوائد المصرفية ليست الربا المحرم، ولا سبيل عندئذٍ للتوصل إلى الهدف، ولكن لو اطمأنوا إلى ان التوبة لا يترتب عليها عقابهم بسلب أموالهم أقدموا على ذلك وتشجعوا على مباشرته فيتحقق الهدف السامي المرغوب، وقد تناول العلماء قديماً هذه المسألة في معرض تفسير قوله تعالى (فإن تبتم فلكم رؤوس أموالكم) فقالوا أي رؤوس أموالكم التي في ذمم الناس وقت التوبة أما ما كان قبل ذلك فيجري عليه قول المولى عز وجل: (فمن جاءه موعظة من ربه انتهى فله ما سلف).

قال المفسرون "أي بلغة نهي الله عن الربا فانتهى حال وصول الشرع إليه فله ما سلف من المعاملة لقوله عز وجل عفا الله عما

سلف فلا يلزم برد ما أخذ قبل علمه بالتحريم وأمره إلى الله يعني في العفو عنه أو معاقبته، وقد أخذت الهيئة الشرعية لبنك الجزيرة بهذا القول لأنه الأيسر والمحقق لمقصد الشريعة الإسلامية بحفظ الدين وترجيح المصلحة العامة على المصلحة الفردية برفع بلوى الربا عن المجتمع المسلم.

ب- المرحلية في التخلص من الربا وهو ما يطلق عليه منهج التدرج بحيث يتم التحول دون "هدم البناء" وإنما بإعادة تصميمه وتفصيله وترميمه حتى يكون مناسباً للغرض الجديد.

معنى التدرج:

التدرج هو الترقي شيئاً فشيئاً وصولاً إلى غاية مقصودة ومنها قوله تعالى: "سنستدرجهم من حيث لا يعلمون" أي نأخذهم قليلاً قليلاً ولا نباغتهم، ومنهج التدرج منهج إسلامي أصيل في مجال التشريع. لأن التدرج علاج ناجع لإصلاح النفوس الجامحة ووسيلة لتقبل التكاليف وامتثالها من غير ضجر ولا عنت. هذا التدرج يمكن تلمسه في كل شريعة الإسلام ومظهر ذلك انها شرعت متفرقة في مدى اثنتين وعشرين سنة، وبضعة أشهر حسب ما اقتضاها من الأقضية والحوادث وكان لكل حكم تاريخ لصدوره وسبب خاص لتشريعه، والحكمة في هذا

التدرج الزمني أنه ييسر معرفة القانون بالتدرج مادة فمادة، ويسر فهم أحكامه على أكمل وجه بالوقوف على الحادثة، والظروف التي اقتضت تشريعها.

ومنهج التدرج في تشريع الأحكام ظاهر لا خلاف فيه فالمسلمون لم يكلفوا في أول عهدهم بالإسلام بما يشق عليهم فعله، أو ما يشق عليهم تركه بل سلك بهم سبيل التدرج والرفق، ويظهر هذا التدرج جلياً في تحريم شرب الخمر إذ كان الخمر منتشراً في جزيرة العرب فبدأ التشريع القرآني بقوله تعالى: "يسألونك عن الخمر والميسر قل فيهما اثم كبير ومنافع للناس واثمهما أكبر من نفعهما" ثم انتقل من التلميح إلى التصريح في قوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تقربوا الصلاة وأنتم سكارى حتى تعلموا ما تقولون"، ثم جاء القول الفصل في الآية الكريمة: "إنما الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان فاجتنبوه.." الآية، وهكذا كان الحال في تحريم الربا بل ان الشريعة كلها جاءت متدرجة فبدأت بالصلاة ثم بالزكاة وهكذا في بقية فروض الإسلام، ولم تأتي دفعة واحدة فالله عز وجل لم يكلف عباده ما لا يطيقونه، بل سلك بهم طريقاً وسطا. فاهتم القرآن أولاً بزرع وتثبيت العقيدة في النفوس، ولم يكلفهم من العبادات في مكة إلا القليل، فالصلاة لم تفرض عليهم إلا قبل الهجرة بقليل، ثم فرض الصيام والزكاة في السنة الثانية من الهجرة، ثم فرض الحج في السنة السادسة من الهجرة وهكذا.

ورب قائل ان هذا التدرج إنما كان في التشريع فلما ظهر الحق وزهق الباطل لم يعد للتدرج مجال ولا للعمل به مبرر أو مستند شرعي.

هذا المقال يحتاج إلى تأمل، فإن في التدرج التشريعي حكمه بالغة والباعث عليها والله أعلم ان طاقة الإنسان محدودة ونفسيات الناس تفتقر إلى العناية والرفق في كل عملية تتضمن التغير من وضع إلى وضع آخر غير معهود ولا مألوف وربما تضمن تكاليف نفسية أو جسدية، فلو جاءت الاحكام دفعة واحدة لشق ذلك على الناس فأصبح صاداً لهم عن الدين. وكذا الحال في انصياعهم للحق واتباعهم لطريق المعروف إذا كانوا قد ابتعدوا عنه كثيراً، ومن هذا الباب نجد الحاجة قائمة إلى التدرج في حال انتشار المفاسد إذا كان منعها دفعة واحدة افتتان للمسلمين والزام لهم بما لا يطيقون فلا يكون منهم عندئذٍ إلا المزيد من المعصية وربما ارتكاب ما هو أعظم مما ينهون عنه. ولذلك فإن منهج التدرج منهج صحيح مناسب وملائم لكل عملية تغير اجتماعي وموافق لمقاصد الشريعة وغير مخالف لأحكامها ولم يرد في أدلة الشريعة ما يمنعه. يدل على ذلك:

(١) ما اخرج البخاري عن عائشة ﷺ وهي تذكر نزول القرآن قالت: "إنما نزل أول ما نزل منه سورة من المفصل فيها ذكر الجنة والنار، حتى إذا ثاب الناس إلى الإسلام نزل الحلال والحرام، ولو نزل أول شيء: لا تشربوا

الخمر لقالوا: لا ندع الخمر أبداً، ولو نزل: ولا تزنوا لقالوا: لا ندع الزنا أبداً" (أخرجه البخاري).

(٢) كما في قصة معاذ بن جبل ﷺ حين بعثه النبي – ﷺ – إلى اليمن، قال له: "إنك تقدم على قوم أهل كتاب، فليكن أول ما تدعوهم إليه عبادة الله عز وجل، فإذا عرفوا الله فأخبرهم أن الله فرض عليهم خمس صلواتٍ في يومهم وليلتهم، فإذا فعلوا فأخبرهم أن الله قد فرض عليهم زكاة تؤخذ من أغنياهم فترد على فقرائهم، فإذا أطاعوا بها فخذ منهم وتوق كرائم أموالهم" (متفق عليه).

(٣) روى أبوداؤد في سننه: (حَدَّثَنَا عَمْرُو بْنُ عَوْنٍ، أَخْبَرَنَا خَالِدٌ، عَنْ دَاوُدَ بْنِ أَبِي هِنْدٍ، عَنْ أَبِي حَرْبِ بْنِ أَبِي الأَسْوَدِ، عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ فَضَالَةَ، عَنْ أَبِيهِ، قَالَ عَلَّمَنِي رَسُولُ اللَّهِ ﷺ فَكَانَ فِيمَا عَلَّمَنِي "وَحَافِظْ عَلَى الصَّلَوَاتِ الْخَمْسِ". قَالَ: قُلْتُ: إِنَّ هَذِهِ سَاعَاتٌ لِي فِيهَا أَشْغَالٌ فَمُرْنِي بِأَمْرٍ جَامِعٍ إِذَا أَنَا فَعَلْتُهُ أَجْزَأَ عَنِّي، فَقَالَ: " حَافِظْ عَلَى الْعَصْرَيْنِ". وَمَا كَانَتْ مِنْ لُغَتِنَا، فَقُلْتُ وَمَا الْعَصْرَانِ؟، فَقَالَ: "صَلاَةٌ قَبْلَ طُلُوعِ الشَّمْسِ وَصَلاَةٌ قَبْلَ غُرُوبِهَا")، (سنن أبي داؤود، ج١، ص١١٦).

وفي بعض روايات الحديث "جئت إلى رسول الله مسلماً" قال بعض شراح الحديث انه لما ذاق حلاوة الصلاة لم يكتف بالعصرين بل حافظ على

الصلوات الخمس فانظر كيف ان رسول الرحمة عليه الصلاة والسلام لم ينهره أو يوبخه وإنما عرف كيف يجعل الإيمان يتسلل إلى قلبه.

(٤) وما ورد عن عمر بن عبدالعزيز رحمه الله حيث قال: "إنا إذا حملنا الناس على الحق جملة واحدة تركوه جملة واحدة" فدل على ضرورة التدرج في التطبيق وقوله عليه السلام: "الإيمان بضع وسبعون أو بضع وستون شعبة فأفضلها قوله لا إله إلا الله وأدناه إماطة الأذى عن الطريق.

الجو العام الذي ساد في أواخر الثمانينيات الميلادية بشأن المصرفية الإسلامية:

كان هدف التخلص من الربا والمعاملات الربوية على رأس أجندة الإصلاح الذي دعت إليه الحركات الإسلامية بعد الاستقلال من المستعمر في الخمسينيات الميلادية في أكثر مجتمعات الإسلام. ولكن المستعمر ترك بلاد المسلمين لتسيطر على المقدرات السياسية فيه أنظمة ثورية تنزع إلى القومية والعلمانية سرعان ما اشتعل الصراع بينهما وبين الحركات الإسلامية الأمر الذي أصبحت أجندة الإصلاح الإسلامية موضع شك وريبة من أنظمة الحكم، وحرصت هذه الأنظمة إلى إفشال أجندة الإصلاح التي تبنتها الحركة الإسلامية ومنها مسألة ما اشتهر بأسلمة البنوك إذ وضعت أمامها العراقيل ووجهت إليها أسهم التشكيك واتهمت

الداعين إليها بأنهم يحالون من خلال أسلمة البنوك إلى التسلق إلى السلطة وما إلى ذلك. وكان هذا كفيلاً بإبعاد أهل الكفاءة والخبرة المصرفية من مشروع الأسلمة خوفاً من بطش الحكام وتقهقر هذا المشروع مع ميدان الحراك الاجتماعي مع بقاءه أمنية غالية ومطلباً عزيزاً لجماهير المسلمين. ولم تلهم عنه الفتاوى التي صدرت لمحاولة إقناع الجماهير ان الفوائد المصرفية ليست هي الربا المحرم.

وقد دلت دراسات متعددة إلى أن نفور الناس من البنوك ترتب عليه اخراجهم السيولة من الجهاز المصرفي وابقائها في منازلهم. ومعلوم ان مثل هذا الاتجاه مدمر للاقتصاد الوطني لما للبنوك من أهمية في إدارة السيولة وتوجيه المدخرات لأغراض الاستثمار[1]. ومن جهة أخرى لوحظ في هذه الفترة ان المدخرات قد بدأت تهاجر من البلدان التي لا توجد فيها مصارف إسلامية إلى البلدان التي تأسست بها البنوك الإسلامية لإصرار أصحابها على تجنب الحرام ورغبة من أصحاب تلك المدخرات في الخلوص من الربا.

فلما جاء عقد التسعينيات كان واضحاً ان البنوك التقليدية قد بدأت تشعر بالخطر، وأصبح الوضع ملائماً لإقناعها بأن لا سبيل الى الاستمرار في تحقيق النمو إلا بالتحول لما ثبت ان هذه هي رغبة جماهير العملاء. وفي المملكة

١ - وقد ذكرت دراسة لصندوق النقد الدولي إلى ان تطبيق المصرفية الإسلامية في بعض البلدان إلى زيادة معدل الوساطة المالية وهو من المؤشرات المهمة لزيادة السيولة في الاقتصاد والاستخدام الأمثل للموارد المالية.

العربية السعودية كشف النجاح الباهر لشركة الراجحي المصرفية للاستثمار التي تأسست في أواخر الثمانينات الميلادية هذه الرغبة العارمة لدى الجماهير في التعامل بالمصرفية الإسلامية، واتضح لذوي الشأن الوعي التام لدى الأفراد بمسألة ربوية الفوائد المصرفية وان الناس يمكنهم التميز بين المؤسسات الإسلامية وتلك التي لا تأبه بالحلال والحرام.

نبذة مختصرة عن بنك الجزيرة:

اتجهت الحكومة السعودية في مطلع عقد السبعينيات من القرن الميلادي المنصرم إلى تحويل جميع البنوك العاملة في المملكة إلى مؤسسات وطنية على صفة شركات مساهمة، وكانت أكثر البنوك العاملة في المملكة هي فروع لبنوك أجنبية عدا بنكين فقط هما البنك الأهلي التجاري وبنك الرياض.

وكان تأسيس بنك الجزيرة أول ثمرات هذا القرار. تأسس بنك الجزيرة شركة مساهمة سعودية في سنة ١٩٧٥م شراكة مع البنك الأهلي الباكستاني الذي كان يدير عدداً من الفروع في المملكة. واسندت إدارته إلى البنك الباكستاني المشار إليه. وكان البنك يعمل بالصيغ التقليدية القائمة على القرض بالفائدة. ولكنه لم يستطع ان يحقق أي نجاحات ذات بال وبقي مصنفاً كأصغر بنك سعودي. وكسائر المؤسسات المالية في السعودية كان العاملون فيها وأصحابها

على احساس تام بمسألة حرمة الفوائد المصرفية لكن الخروج من المأزق لم يكن أمراً سهلاً إذ أنهم كانوا لا يسمعون إلا رأياً واحداً يقول يجب عليكم إلغاء العمل بالفائدة بقرار واحد وهذا أقرب إلى المحال.

بدأت محاولات الأسلمة في البنك الأهلي التجاري في أوائل التسعينيات الميلادية، وبعد عدد قليل من السنوات كان معالم النجاح واضحة وقدم البنك الأهلي نموذجاً قابلاً للتطبيق لاجتثاث الربا من عمل المؤسسة المالية. وكان أول من تأثر بهذا الاتجاه وتبناه من المؤسسات الأخرى هو بنك الجزيرة. وقد تمخض ذلك عن قرار مجلس الإدارة في بنك الجزيرة. ليس فقط بإدخال الخدمات المصرفية الإسلامية بل التدرج إلى هدف محدد وهو تحويل البنك برمته إلى بنك إسلامي.

في عام ١٩٩٩م تم إنشاء مجموعة الخدمات المصرفية الإسلامية في البنك، أسند اليها الإشراف على عملية تحول بنك الجزيرة نحو المصرفية الإسلامية، حيث تقوم المجموعة عبر الإدارات المختلفة للبنك وبالتعاون معها بتحويل عمليات البنك التقليدية تدريجيا إلى عمليات متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وذلك تحت إشراف ومراقبة دقيقة من الهيئة الشرعية للبنك، ويقدم البنك من خلالها مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية والمالية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

وتتكون هيئة الرقابة الشرعية من ٦ أعضاء يكون أحدهم مقرراً.

وكان من حسن الطالع ان عين على رأس الإدارة المذكورة أحد المختصين من ذوي الدراية العلمية في أمور الاقتصاد والأمور الشرعية والخبرة العملية لعمله في مؤسسات مالية إسلامية سابقاً والقدرات القيادية وهو د. محمد سعيد الغامدي. وقامت هذه الإدارة بتوجيه عملية التغير في البنك بكل كفاءة وعلى مستوى سائر الإدارات في البنك. وخلال عدد قليل من السنوات تم تحويل جميع الفروع إلى فروع مختصة بالمصرفية الإسلامية فقط، وقد ساعد في ذلك ان حجم البنك ونشاطاته لم تكن بالحجم الكبير كما هو الحال في البنك الأهلي التجاري. إذ كان يعد من أصغر البنوك في السعودية. ومع ذلك فإنه لا يختلف في هيكله وطريقة عمله عن أي بنك آخر، وبعد ان اكتملت قائمة المنتجات الإسلامية البديلة للمنتجات التقليدية سواء في مجال الصيرفة كالحسابات الجارية والاستثمارية وبطاقات الائتمان وخدمات الاعتمادات المستندية وغيرها وكذا في مجال الاستثمار بطرح عدد من الصناديق الاستثمارية التي تحقق رغبات العملاء.

ولذلك فقد صدرت في ٢٠٠٣/١٢/١٦م، شهادة من إدارة المراجعة والتدقيق الداخلي بالبنك تؤكد فيها تحويل جميع الفروع في البنك الى فروع تقدم فقط المنتجات المصرفية الإسلامية.

بتاريخ ١٨/ ١٢/ ٢٠٠٣م وجه مساعد المدير العام ورئيس مجموعة الخدمات المصرفية الإسلامية خطابا الى جميع فروع البنك يغلق فيه إلى الأبد باب المعاملات التقليدية ويلزمهم فيه بالامتناع نهائياً عن تقديم أي خدمات أو منتجات لا تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

في غرة ذي القعدة ١٤٢٤هـ الموافق ٢٤/ ١٢/ ٢٠٠٣م وجهت هيئة الرقابة الشرعية الشكر لإدارة البنك والتوجيه إلى جميع فروع البنك الالتزام التام بتقديم المنتجات المصرفية الإسلامية والامتناع عن تقديم ما عداها من منتجات غير متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية. كما حثت إدارة البنك ببذل الجهد والسرعة في استكمال التحول وذلك بتطوير المنتجات القادرة على تحويل خزينة البنك إلى خزينة إسلامية في اقرب فرصة ممكنة حتى يكون ذلك لبنة في صرح المصرفية الإسلامية. وحتى تكتمل عملية التحول وبالفعل فقد بدأت عملية تطوير المنتجات للخزينة مباشرة ومن جهة أخرى توقف البنك عن ممارسة أي منتج غير مجاز من الهيئة الشرعية في إدارة الخزينة حتى يتحقق للبنك التحول الكامل للمصرفية الإسلامية وهذا ما وقع بحمد لله.

التحديات التي واجهت عملية تحول بنك الجزيرة:

لم يكن الطريق إلى التحول في بنك الجزيرة ممهداً ولا مفروشاً بالورود. فالناس اعداء ما جهلوا ولا يتوقع من العاملين في أي بنك أن ينفذوا برنامجاً ليس لهم فيه خبرة ولا معرفة وقد تشبعوا خلال عملهم في المصرفية التقليدية بالأفكار التي تقلل من شأن المصرفية الإسلامية وتصفها بأنها عاجزة عن تلبية حاجات الناس. ولذلك لا يستغرب ان تواجه فكرة التحول بالممانعة والمقاومة. إلا أن إدارة البنك كانت على وعي تام بذلك.

لقد أدرك القائمون على عملية التحول في بنك الجزيرة ان التحدي الأكبر هو ان هذا المشروع لا يتحقق له النجاح إلا ان يحمل العاملون في البنك الإدارة العليا على محمل الجد في مشروعها للتحول، بالنظر للجو العام الذي سبق الحديث عنه لم يكن مستغرباً ان ينظر العاملون إلى مشروع التحول نظرة يشوبها الشك ويسيطر عليها الاعتقاد ان ذلك ليس أكثر من "صرعة" سرعان ما تتبخر وتنتهي. إذا ساد هذا الشعور لدى العاملين أضحى من غير الممكن الوصول إلى أي نتيجة وصار التردد والتربص هو ديدنهم لأنهم لا يريدون المقامرة بمستقبلهم الوظيفي في أمر غير مؤكد. ولقد اظهرت الإدارة العليا بعد النظر وفهم الواقع ولذلك فقد حسمت هذا الأمر وازالت أي تردد أو شكوك.

فعندما قرر مجلس إدارة بنك الجزيرة تبني استراتيجية لهذا المشروع لم يفعل كما فعلت بعض البنوك الأخرى من جعلها استراتيجية لإدخال الخدمات المصرفية الإسلامية وإنما أعلن من اليوم الأول انها استراتيجية تحويل البنك بالكامل ليصبح مصرفاً إسلامياً.

فلم يكن القرار هو ادخال منتجات مصرفية إسلامية أو ما إلى ذلك وإنما كان التحول بالكامل وبهذا بددت الإدارة أي شك لدى العاملين في أهداف وأغراض هذا المشروع فلا داعي للتردد ولا فائدة من الممانعة.

١- بعض المصاعب الإدارية:

يقولون "الناس اعداء ما جهلوا"، ولذلك فقد كان من المصاعب التي واجهت عملية التحول ان أكثر العاملين وبخاصة في الإدارة العليا حقيقة ان القوم يتمتعون بالبراعة والقدرة ولكن في المصرفية التقليدية أما المصرفية الإسلامية فهم فيها كسائر الناس إلا ان ينخرطوا في برامج تدريب ويكون لديهم الرغبة في تعلم شيء جديد فكان رد الفعل المباشر والعفوي هو محاولة الابقاء على الأمر الواقع ومقاومة التغيير لا سيما إذا شعر الفرد ان هذا التغيير يهدد موقعه أو منجزاته الوظيفية هذه المسألة وان بدت غير خطيرة إلا انها في واقع الأمر من أكثر الأمور التي كان يمكن ان تهدد مشروع التحول برمته لولا إصرار

مجلس الإدارة وتفاني د. محمد سعيد الغامدي في التصميم والمشاركة في تقديم برنامج للتوعية والتدريب وتعريف العاملين إلى ان الأمر ليس بالتعقيد أو الصعوبة التي يظنون حتى إذا ظهرت معالم النجاح في المشروع وبدأت القاطرة في الحركة لم يتردد الجميع على الانضمام إلى الركب.

وهذا بحد ذاته خلق مشكلة في مرحلة من المراحل وهو ان اعداداً متزايدة من الموظفين وخصوصاً من صغار العاملين تريد ان تنتقل من الفروع والإدارات التقليدية إلى الإدارات والفروع الإسلامية وهذا وان كان مؤشراً إيجابياً وأمراً حسناً إلا انه يجعل من الصعوبة الالتزام بجدول التدرج الذي يحتاج إليه البنك حتى يتم التحول بالكفاءة المطلوبة.

٢- الأصول والخصوم:

من التحديات التي تواجهها عملية التحول النمو السريع لجانب الخصوم الإسلامية من ميزانية البنك. ويقصد بالخصوم الإسلامية الحسابات الجارية وحسابات الاستثمار التي يتلقاها البنك بناء على عقود شرعية. ومن المعلوم ان أساسيات الإدارة المصرفية المواءمة بين الأصول والخصوم إلا ان الإشكال في مرحلة التحول عدم وجود استخدامات لهذه الأموال بالقدر الذي يمكن ان يستوعب معدل النموذج في الخصوم وذلك لأن عملية تطوير المنتجات واعداد

الإجراءات وبخاصة ما يتعلق بإدارة المخاطر في عملية توليد الأصول لا تستطيع مواكبة معدل النمو في الخصوم. فيعاني البنك مما يسمى بالسيولة الفائضة.

ولا يخفى ان فرص استخدام هذه السيولة الفائضة متوافرة في المعاملات التقليدية إلا ان البنك لا يستطيع استخدام الأموال التي تلقاها من عملائه في حسابات شرعية، استخدامها في تمويلات على أساس الفائدة أو استثمارات في أوراق مالية تقليدية وقد اتجهت الهيئات الشرعية بما فيها هيئة بنك الجزيرة إلى منع استخدام هذه الأموال حتى لو كانت في حسابات جارية في استثمارات تقليدية، ولم يقبل ادعاء البعض ان الحسابات الجارية لما كانت على سبيل القرض وان القرض تمليك المال للمقترض ومن ثم فإن للبنك ان يستخدمها كيفما شاء واتجهت إلى ان مثل ذلك هو تعاون على الاثم والعدوان لا يتقبله أصحاب الحسابات ومن ثم منعته هذه الهيئات. الإشكال في المسألة هو تهديد ربحية البنك وتضجر الإدارة من ان القرض تفوت على المصرف. ولذلك ما لم يكن لدى الإدارة العليا وأهم من ذلك ملاك المصرف، الالتزام التام بالتحول.

٣- تطوير المنتجات:

كان التحدي الأكبر في عملية التحول هو تطوير المنتجات البديلة لمنتجات المصرفية التقليدية. من أهم المبادئ التي قامت عليها عملية التحول ضرورة ابتكار منتجات مصرفية تجمع الصفات التالية:

(١) انها بديل ذا كفاءة للمنتجات المصرفية التقليدية بمعنى انها تنهض بنفس الوظيفة التي اعتاد عليها عملاء المصارف والتي يستطيع بنك الجزيرة ان ينافس بها البنوك التقليدية وتقدم نفس مستوى الخدمة للعملاء عند نفس التكاليف أو قريباً منها. وان تكون ضمن نطاق الحلال والمباح تجيزها الهيئة الشرعية وفي نفس الوقت تكون بحيث يمكن للعملاء فهمها وللموظفين القدرة على شرحها للعملاء بطريقة مقنعة. وهذا تحدٍ لا يستهان به.

(٢) من الجهة الأخرى ان تكون هذه المنتجات عند نفس المخاطر للبديل التقليدي. ذلك ان البنك لا يمكن له ان يقدم منتجات أو خدمات ويطرحها للجمهور إلا بعد موافقة الجهات الإشرافية التي يهمها في المقام الأول ان لا يتحمل البنك في عملية التحول إي مخاطر غير مبررة لا بد ان تكون المنتجات المبتكرة عند نفس مستوى المخاطر

ومصممة بطريقة تستطيع الجهة الإشرافية قياس مخاطرها والتأكد من تحقق هذا الشرط.

(٣) ان لا يتطلب تصميم أو طرح هذه المنتجات إلى تعديل القوانين أو اللوائح أو الأنظمة القائمة لأن دون ذلك خرط القتاد. ولذلك يجب ان يتحقق هذا الهدف ضمن الإطار المتاح والبنية القانونية الموجودة والتي بطبيعتها ارث تقليدي.

ومع ذلك فقد نجح بنك الجزيرة في ان يكون بنكاً رائداً. فمع صغر حجم البنك إلا انه كبير في انجازاته في هذا المجال بل ان عدداً من المنتجات التي تعد اليوم جزءاً أساسياً من قائمة منتجات المصارف الإسلامية تعود إلى هذا البنك الرائد مثال ذلك إيجاد البديل للحسابات المؤجلة بالإضافة إلى عدد من المنتجات الاستثمارية ومنتجات الخزينة.

الخاتمة:

لقد بدأت علاقتي ببنك الجزيرة منذ بداية التفكير في عملية التحول وسعدت بان أكون جزءاً ممن ساهم وان كانت مساهمة متواضعة في توجيه هذا البنك نحو التحول الكامل إلى المصرفية الإسلامية. ولا شك ان في ما وقع في بنك الجزيرة (الذي قررنا ان لا نسميه تجربة) الكثير من العبر والدروس التي لا تتوقف على مسألة تحول مؤسسة مصرفية من المصرفية التقليدية إلى المصرفية الإسلامية فحسب، بل ان فيها دروساً يمكن الاستفادة منها في كل عملية تغيير على مستوى المجتمع وذلك هو منهج التدرج والأخذ باليسر الذي هو سمة شريعتنا الغراء والتركيز على الهدف النهائي والصورة الكلية والاعتقاد الجازم ان الشريعة ما سدت باباً للحرام إلا فتحت أبواباً للمباح والحلال فما أحوجنا إلى امعان النظر وحسن الفهم لأحكام الشريعة مقاصدها العامة.