الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي– جيجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

العنوان

الحوكمة في البنوك

دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود ومالية دولية

إعداد الطالبتين:

– سلاف لعوبي

– منيرة مصباحي

إشراف الأستاذ:

– هشام بورمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: عمار صايفي	جامعة	رئيسا
الأستاذ: هشام بورمة	جامعة	مشرفا ومقررا
الأساذة: نجاة معيزي	جامعة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016–2017

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي– جيجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

العنوان

الحوكمة في البنوك

دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود ومالية دولية

إعداد الطالبتين:

– سلاف لعوبي

– منيرة مصباحي

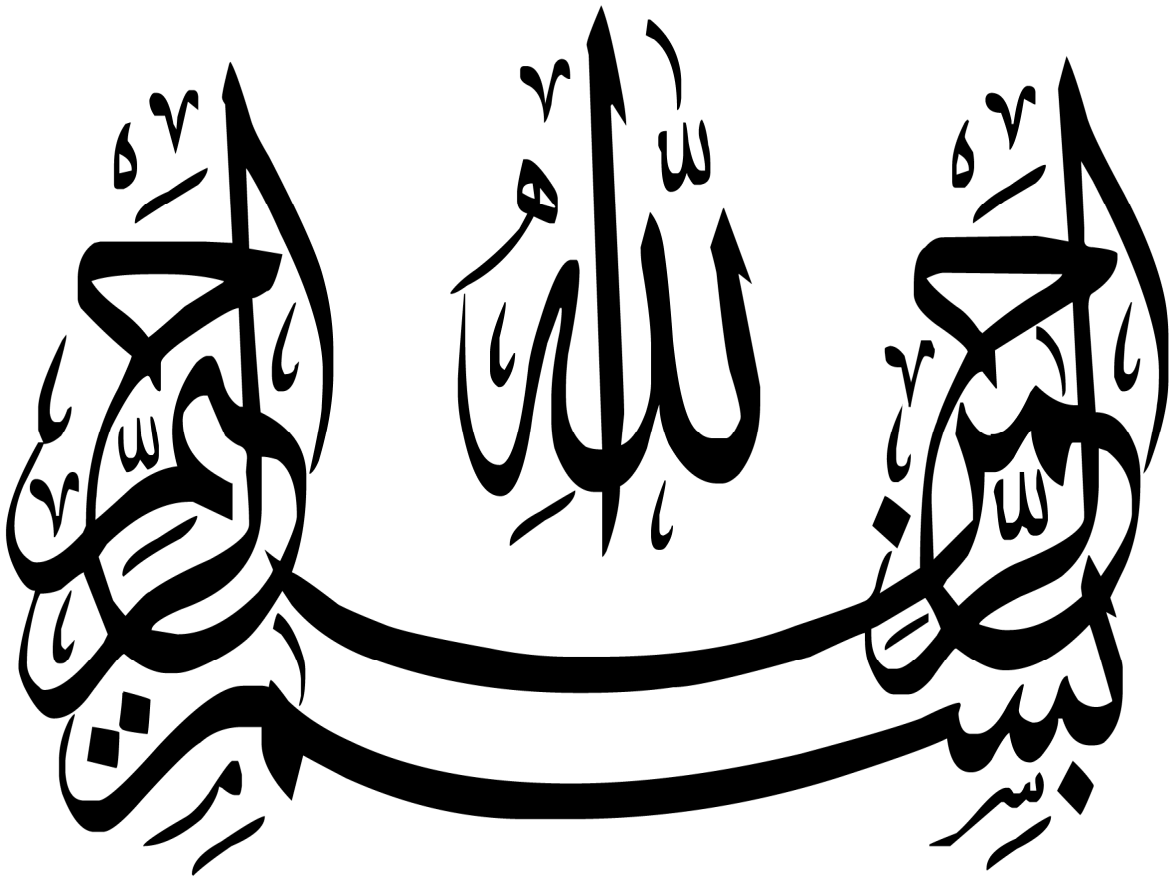
إشراف الأستاذ:

– هشام بورمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: عمار صايفي	جامعة	رئيسا
الأستاذ: هشام بورمة	جامعة	مشرفا ومقررا
الأساذة: نجاة معيزي	جامعة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016–2017


بسم الله الرحمن الرحيم

دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني بأن الفشل هو التجارب

التي تسبق النجاح

آمين

تشكر

قال الله تعالى: { فأذكروني أذكركم وأشكروا لي ولا تكفرون}

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

وعملا بقول رسول الله ﷺ: { من لم يشكر الناس لم يشكر الله}

وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للمعلم وفه التبجيلا ******* كاد المعلم أن يكون رسولا

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف" **مشاو بورمة**" الذي لم يدخر جهدا في مساعدتنا

ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي سهلت علينا طريق البحث

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

شكرا

الملخص

الملخص

الهدف من هذا البحث هو مقارنة تطبيق الحوكمة في البنوك التقليدية والبنوك الاسلامية باعتماد اسلوب دراسة حالة البنك المركزي الاردني كبنك تقليدي والبنك المركزي السوداني كبنك إسلامي، حيت تم اعتماد الاسلوب الوصفي المقارن من خلال دراسة قواعد الحوكمة الصادرة عن كل بنك.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان اهمها انه توجد اوجه اتفاق واختلاف بين الحوكمة في البنوك التقليدية والحوكمة في البنوك الإسلامية،نتيجة لاختلاف طبيعة نشاط كل البنوك والتركيبة الهيكلية التي يقوم عليها كل واحد منهما،وجود هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الاسلامية علي خلاف البنوك التقليدية، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات كان من اهمها العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المصرفية وتشجيع مختلف البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة، كما يجب تطوير الاليات التى تتبعها البنوك في هذا المجال بالشكل الذي يضمن تحقيق نتائج افضل.

الكلمات المفتاحية:حوكمة المؤسسات، الحوكمة المصرفية، الحوكمة الشرعية.

Abstract

The objective of this study is to compare the application of governance in conventional banks and Islamic banks by adopting the method of examining the situation of the Central Bank of Jordan as a conventional bank and the Central Bank of Sudan as an Islamic bank. The comparative descriptive method was adopted by studying the rules of governance issued by each bank.

The study concluded with a series of results, the most important of which is that there are differences between the governance of conventional banks and the governance of Islamic banks, due to the different nature of the activity of all banks and the structural structure on which they are based. , And the study came out with a number of suggestions, the most important of which is to promote awareness of the rules of banking governance and encourage the various banks to apply the principles of good governance, and should develop the mechanisms followed by banks in this area in order to ensure better results.

.Keywords: Corporate Governance, Banking Governance, Sharia Governance

الفهرس

الفهرس

المحتويات	الصفحة
بسملة	
دعاء	IV
شكر وعرفان	V
الملخص	VI
الفهرس	VII
قائمة الأشكال والجداول	X
المقدمة	أ- و
الفصل الأول: أساسيات حول العمل المصرفي	
تمهيد	02
المبحث الأول: أساسيات حول البنوك التقليدية	03
أولا: نشأة ومفهوم البنوك التقليدية	03
ثانيا: أهداف وأنواع البنوك التقليدية	05
ثالثا: موارد واستخدامات البنوك التقليدية	07
المبحث الثاني: أساسيات حول البنوك الإسلامية	11
أولا: نشأة ومفهوم البنوك الإسلامية	12
ثانيا: أهداف وأنواع ومبادئ عمل البنوك الإسلامية	15
ثالثا: موارد واستخدامات البنوك الإسلامية	19
المبحث الثالث:الفرق بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية	26
أولا: مقارنة من حيث المفهوم	26
ثانيا: مقارنة بين موارد واستخدامات البنوك التقليدية والإسلامية	28
ثالثا: أوجه التشابه والاختلاف بين البنوك التقليدية والإسلامية ضمنيا	30
خلاصة الفصل	33
الفصل الثاني: أساسيات حول الحوكمة المصرفية	
تمهيد	35

المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك التقليدية	36
أولا: نشأة ومفهوم الحوكمة في البنوك	36
ثانيا: محددات وأهداف الحوكمة في البنوك	39
ثالثا: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك وأثر تطبيقها	42
رابعا: المبادئ الدولية لحوكمة البنوك	44
المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك الإسلامية	55
أولا: الحوكمة من المنظور الشرعي (التعريف، الأسس والمبادئ)	55
ثانيا: معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية حول الحوكمة في البنوك الإسلامية	59
ثالثا: تحديات ومعوقات حوكمة البنوك الإسلامية	61
المبحث الثالث: الفرق بين الحوكمة في البنوك الإسلامية والحوكمة في البنوك التقليدية	62
أولا: أوجه الاختلاف بين الحوكمة في البنوك الإسلامية والحوكمة البنوك التقليدية	63
ثانيا: أوجه التشابه بين الحوكمة في البنوك الإسلامية والحوكمة في البنوك التقليدية	64
خلاصة الفصل	67
الفصل الثالث: الحوكمة في البنك المركزي السوداني والحوكمة في البنك المركزي الأردني – دراسة مقارنة –	
تمهيد	69
المبحث الأول: الحوكمة في البنك المركزي السوداني	70
أولا: تطور النظام المصرفي السوداني ومراحل إصلاحه	70
ثانيا: قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني	74
المبحث الثاني: الحوكمة في البنك المركزي الأردني	84
أولا: تطور النظام المصرفي الأردني	84
ثانيا: قواعد دليل الحوكمة في البنك المركزي الأردني	87
المبحث الثالث: مقارنة بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني	95
أولا: أوجه التشابه بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني	95

ثانيا: أوجه الاختلاف بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني	98
خلاصة الفصل	100
الخاتمة	102
قائمة المراجع	106

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال والجداول

1. قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	40
02	مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	45
03	هيكل الجهاز المصرفي السوداني	73
04	هيكل الجهاز المصرفي الاردني	86

2. قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الميزانية العمومية للبنك التقليدي	10
02	الميزانية العمومية للبنك الإسلامي	25
03	أهم نقاط الاختلاف بين البنوك التقليدية والإسلامية من حيث المفاهيم	27
04	معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن الحوكمة	50
05	معايير الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية	65

المقدمة

لقد وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجمع الأعمال والمنشآت المالية الدولية، ومنذ سنة 1997م تاريخ حدوث الأزمة المالية الأسيوية مرورا بفضيحة شركة "انرون" سنة 2003م، إلى الأزمة المالية الأخيرة، كلها حوادث أبرزت أهمية الحوكمة كمنهاج امثل للمعالجة والوقاية من الأزمات حيث يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة المنشآت وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتصلة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المنشآت والدول على حد سواء.

كما أن تطبيق الحوكمة تعتبر أكثر أهمية وتعقيدا في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى، حيث تحتوي البنوك على مجموعة من العناصر التي لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التامين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقترضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يكون عموما بتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما أن مصادر الأموال في البنوك تكون اغلبها في شكل ودائع حيث يشترط أن تكون متوفرة عند الطلب من طرف المودعين، وفي حين أن أصول البنك تكون في اغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل وبالتالي تكون المراقبة أكثر تشددا على مستوى البنوك مقارنة بالمنشآت الأخرى حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد والتي تأثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة، لتزداد هذه الأهمية وهذا التعقيد في البنوك الإسلامية لما تمتاز به من عمليات مصرفية معقدة تقوم على مبادئ الشريعة الإسلامية، تختلف عن العمليات المصرفية التقليدية.

إشكالية البحث

يعد القطاع المالي والمصرفي من أكثر الأنشطة الاقتصادية استهدافا لعملية الحوكمة باعتباره احد الفاعلين الرئيسيين في حدوث الازمات المالية العالمية نظرا للمخاطر العديدة التي تحيط به، مما يستوجب ضرورة تقيده ومراقبته ووضع القوانين والإرشادات اللازمة للسيطرة عليه وإعادة النظر في عملية تطبيق الحوكمة في قطاع البنوك والتأكيد على أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة للمعالجة والوقاية من الأزمات، ونظرا لأن القطاع المصرفي يتميز بمجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في القطاعات الاخرى جعل من تطبيقات الحوكمة فيها أكثر أهمية من غيرها لتزداد هذه الأهمية وهذا التعقيد في البنوك الإسلامية.

وعليه فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

فيما يتمثل الفرق بين الحوكمة في البنوك التقليدية والحوكمة في البنوك الإسلامية؟

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بحوكمة المؤسسات ؟ وما هي اهم مبادئ تطبيقها؟
- فيما يتمثل الفرق بين عمل البنوك التقليدية وعمل البنوك الإسلامية ؟
- إذا ما أخدنا حالتي البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني فما هو واقع الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الاردني؟

فرضيات البحث

للإجابة على التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة فرضيتين نرى أنها أكثر الاجابات احتمالا .

- **نظرا للاختلاف في المبادئ التي يقوم عليها نشاط كل من البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، فإن تطبيق الحوكمة في البنوك التقليدية تختلف عن تطبيقها في البنوك الإسلامية.**
- **وجود هيئة للرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية دون البنوك التقليدية التي تعمل على تدعيم عمل الحوكمة في البنوك.**

أهمية البحث

استحوذت قضية الحوكمة على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، إلا ان مفهومها في القطاع المصرفي ما زال لم يلق القدر الكافي من الاهتمام والدراسات، وربما يعود ذلك الى حداثة الموضوع وبشكل خاص في البنوك الإسلامية، الامر الذي يؤدي الى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، خاصة وان التجارب الاخيرة في العالم اظهرت ان ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي الى انعكاسات خطيرة على الاقتصاديات الوطنية وعليه فان تفعيل مبادئ الحوكمة والبدء بتطبيق قواعدها في النظام المصرفي يعمل على تطوير اداء الادارة المصرفية، مما ينعكس ايضا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وبالتالي تنشيط الاقتصاد ككل.

أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث للوصول الى عدد من الاهداف التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- القاء الضوء على العمل المصرفي من حيث المفهوم، واهم الفروقات بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية؛
- اظهار اهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير وتحسين العمل المصرفي؛

- معرفة المفاهيم المتعلقة بالحوكمة في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية؛

أسباب اختيار الموضوع

نحاول من خلال هذا البحث التركيز على مبادئ وقواعد تطبيق الحوكمة في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية والفروق بينهما حيث يمكن توضيح الاسباب الموضوعية والذاتية لاختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- تبني العديد من الدول والحكومات مفهوم الحوكمة المؤسسية، الذي أصبح شعارا إصلاحيا في كل المجالات: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية...الخ، وذلك بالتركيز على مجموعة من العوامل الادارية والمحاسبية والمهنية والأخلاقية؛
- معرفة مبادئ وقواعد الحوكمة تحديا كبيرا لإدارة أي مؤسسة أو بنك، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة لإدارات البنوك (الإسلامية على الخصوص) لتعزيز أوجه تطبيقها لهذه المبادئ؛
- يشكل فهم أفراد المجتمع لمبادئ الحوكمة بشكل عام أهمية خاصة، حيث أن الالتزام بتطبيق هذه المبادئ سيزيد ويرفع من شفافية وموثوقية المعلومات والبيانات المالية المنشورة للبنوك الإسلامية؛

موقع البحث من الدراسات السابقة

1. **دراسة(مطر ونور،2007)**، بعنوان **مدى التزام الشركات المساهمة الاردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والأردني**

توصلت الدراسة الى وجود تفوق للمصارف على الشركات الصناعية الاردنية في الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية بسبب الدور الرقابي الذي يلعبه البنك المركزي للتحقق من توفر شروط الحوكمة المؤسسية في تلك المصارف، وحرص مجالس الادارة في تلك المصارف على الالتزام بقواعد ومبادئ منظمة بازل الثانية خصوصا ما يتعلق منها بإدارة المخاطر.

2. **دراسة (Ramiz & Inayat, ، 2010)** بعنوان **حوكمة الشركات وأداء المؤسسات المالية في باكستان: دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية.**

Corporate governance and Performance of Financial Institutions in Pakistan: A Comparison between Conventional and Islamic Banks in Pakistan

تناولت الدراسة اثر متغيرات حوكمة الشركات في المتغيرات الاداء المالي والمتمثلة في العائد على حقوق الملكية والعائد على الاصول والكفاءة التقنية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان هناك تأثير واضحا لحوكمة الشركات في اداء القطاع المصرفي الباكستاني سواء الاسلامي او التقليدي، وان وجود هيئة رقابة شرعية يؤثر في الاداء المالي للمصارف الإسلامية.

3. دراسة (Grssa & Matoussi ، 2012) بعنوان **هل تختلف حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية؟ دراسة مقارنة بين دول مجلس التعاون الخليجي وجنوب شرق آسيا**

Is Corporate Governance Different For Islamic Banks ? A Comparative Analysis between the Gulf cooperation Council Context and the Southeast Asia Context

قامت الدراسة بمقارنة حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية، وأثر متغيرات الحوكمة في أداء المصارف في دول مجلس التعاون الخليجي ودول جنوب شرق آسيا خلال الفترة (2000-2009)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك اختلافات جوهرية بين الحوكمة في المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، كما أن هناك اختلافات بين الحوكمة في دول الخليج وجنوب شرق آسيا، كما توصلت الدراسة الى أن مصاريف مجلس الادارة تؤثر سلبا في عائد المصارف الإسلامية، وأن خصائص هيئة الرقابة الشرعية لا تؤثر في الأداء المالي للمصارف الإسلامية.

4. دراسة (الهنيني وحيمور، 2013) بعنوان **مدى التزام المصارف الإسلامية الاردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المصارف الإسلامية الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسة حيث خلصت الى أن عينة البنوك الإسلامية العاملة في الأردن ملتزمة بمبادئ الحاكمية المؤسسي المتعلقة بالمحافظة على حقوق أصحاب المصالح ومعاملتهم بعدل، كمل توصلت الدراسة أيضا إلى أن هذه البنوك ملتزمة بإصدار نظم تعمل على تحديد صلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فيها بمسؤولياتها، كما يلتزم أعضاء مجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون في البنوك الإسلامية الأردنية بقواعد السلوك المهني وممارسة مهامهم، وتوفير الشفافية والإفصاح بالمعلومات المنشورة والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

5. دراسة (فرحان وقائد، 2014) بعنوان **الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية- دراسة تطبيقية-**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بصفة أساسية على مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية وقياس مدى تطبيق تلك المبادئ في المصارف الإسلامية اليمنية، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق المصارف الإسلامية اليمنية لمبادئ الحوكمة وقواعدها هو بمستوى متوسط مع وجود قصور في بعض الجوانب المتمثلة في عدم توفر متطلبات الافصاح والشفافية بالنسبة للعمليات المالية الإسلامية المميزة للمصارف الإسلامية عن نظيرتها التقليدية وكذا عدم توفر العدالة في نظام الرواتب والاجور للعاملين بالمقارنة مع المصارف والمؤسسات المنافسة.

6. دراسة (هشام بورمة، 2017) رسالة دكتوراه بعنوان **الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية – دراسة عينة من البنوك الإسلامية**

هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى التزام البنوك الإسلامية بالمبادئ والقواعد المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من البنوك الإسلامية، وتم التوصل إلى أن البنوك الإسلامية ملتزمة بمبادئ الحوكمة المؤسسية وذلك من خلال التزامها بالشروط الواجب توفرها في أعضاء مجالس اداراتها، والجوانب المتعلقة ايضا بالإدارة العليا وتعويضاتها، كما أنها ملتزمة بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم، وبالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وانها ملتزمة بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية وبمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات.

خطة ومنهجية البحث

لاختبار الفرضيات السابقة، ونظرا لتعدد الجوانب المتعلقة بإشكالية هذا البحث اقتضت طبيعة وخصوصية الموضوع التعامل مع عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة من اجل الإلمام بموضوع الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال عرض الدراسات السابقة للموضوع كما تم استخدام الاسلوب الوصفي في الفصول الثلاثة من خلال وصف واستعراض الاطار النظري للعمل المصرفي والاطار النظري للحوكمة في القطاع المصرفي والاسلوب التاريخي من خلال ذكر مختلف التطورات التي طرأت على كل من القطاع المصرفي السوداني والقطاع المصرفي الأردني، بالإضافة إلى استخدام الأسلوب المقارن كأسلوب مناسب لدراسة الظاهرة.

وللإجابة عن التساؤل المطروح قمنا بدارسة الموضوع من خلال ثلاثة فصول:

الفصل الاول: جاء تحت عنوان "أساسيات حول العمل المصرفي" ويتضمن ثلاث مباحث أساسية، حيث جاء الأول بعنوان اساسيات حول البنوك التقليدية والمبحث الثاني بعنوان أساسيات حول البنوك الإسلامية، أما المبحث الثالث فقد خصص للمقارنة بين كل من البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية من حيث المفاهيم والموارد والاستخدامات وأخيرا من حيث المخاطر التي يتعرض لها كل نوع.

الفصل الثاني: جاء بعنوان "أساسيات حول الحوكمة المصرفية" وينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث خصص الأول للتعريف بالحوكمة في البنوك التقليدية ومبادئها، والمبحث الثاني للحوكمة في البنوك الإسلامية وهيئة الفتوى والرقابة الشرعية كأحد العناصر لتجسيد الحوكمة في البنوك الإسلامية، والمبحث الثالث للفرق بين الحوكمة في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية.

الفصل الثالث: تحت عنوان "الحوكمة في البنك المركزي السوداني والحوكمة في البنك المركزي الاردني – دراسة مقارنة–" وينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث خصص الأول للتعرف على مختلف مراحل تطور الجهاز المصرفي السوداني إلى جانب قواعد الضبط المؤسسي الصادرة عن البنك المركزي السوداني، أما المبحث الثاني فقد خصص للتعريف بالجهاز المصرفي الأردني وقواعد الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي، أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على مختلف أوجه التشابه والاختلاف في قواعد الحوكمة الصادرة عن كل من البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني.

وفي الأخير تم استخلاص النتائج المتوصل إليها من خلال البحث وإدراج بعض الاقتراحات والتوصيات هذا ما احتوته الخاتمة.

صعوبات البحث

وكأي دراسة لابد من وجود صعوبات نذكر الاهم على سبيل الذكر لا الحصر:

- قلة المراجع وندرتها وقدمها خصوصا التي تتناول موضوع الحوكمة في القطاع المصرفي بشكل عام وقطاع البنوك الإسلامية بشكل خاص على مستوى الكلية؛

الفصل الأول: أساسيات حول العمل المصرفي

المبحث الأول: أساسيات حول البنوك التقليدية

المبحث الثاني: أساسيات حول البنوك الإسلامية

المبحث الثالث: الفرق بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية

تمهيد:

تعتبر البنوك من المؤسسات المالية التي يرتكز نشاطها على قبول الودائع ومنح الائتمان، فالبنوك الإسلامية والتقليدية من أهم الوسطاء الماليين في الاقتصاد، فهم وسطاء بين أصحاب الأموال الفائضة والذين يحتاجون إلى أموال، وعند قيامهم بهذه المعاملات يحاولون تحقيق أقصى عائد في ظل مستوى مقبول من المخاطرة. وبناء على هذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مفاهيم حول البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، والمتمثلة في النشأة والتعاريف والاستخدامات والموارد لكل من النوعين من البنوك، بالإضافة إلى محاولة لتحديد أهم نقاط الفروقات بين البنوك الإسلامية والتقليدية.

المبحث الأول: عموميات حول البنوك التقليدية

إن تطور العمليات التجارية اقتضى ضرورة وجود مكان يجتمع فيه العارضين والطالبين للنقود لتداولها عن طريق الإيداع والأخذ، أطلق على هذا المكان اسم بنك أو مصرف وهو الذي يستقبل رؤوس الأموال في شكل ودائع واستغلالها في عملية القرض.

أولا: نشأة ومفهوم البنوك التقليدية

1. نشأة وتطور البنوك التقليدية

تتمثل نشأة وتطور البنوك التقليدية في[1]:

كلمة بنك هي كلمة مشتقة من كلمة "بانكو" الايطالية، والتي تعني المصطبة، ويقصد بها المنضدة التي كان يقف عليه الصراف لتحويل العملة في مدينة البندقية، وهي كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية القديمة التي يعود أصلها إلى عهد سيدنا عيسى عليه السلام في القدس.

وتشير الدراسات التاريخية في هذا المجال إلى أن فكرة البنوك بدأت بالظهور في القرنين الأول والثاني بعد الميلاد، فبعد ظهور مشاكل نظام المقايضة كان سك النقود يمل حلا جيدا، إلا أن النقود كانت ثمينة (ذهب وفضة)، مما أوجب على مالكيها البحث عن وسائل جديدة لحفظها، فكان الصاغة هم الجهة الأمينة التي تستطيع القيام بهذه المهمة بسبب وسائل الحماية الموجودة لديهم في ذلك الوقت.

وخلال الفترة من القرن الخامس عشر إلى القرن السابع عشر صار الصاغة يصدرون شهادات ملكية يتعهد بموجبها الصائغ لحامل الشهادة بأنه يمكن استبدال هذه الشهادات عند الطلب (الورقة النقدية) بجنيهات ذهبية تساوي القيمة المكتوبة فيها، فنشأة البنوك برزت من خلال تطور نشاط الصيارفة الذين كانوا يقبلون الودائع (النقود الثمينة) مقابل إيصالات أو شهادات إيداع بمبلغ الوديعة ويحصلون مقابل ذلك على عمولة، لاحظ هؤلاء الصيارفة تدريجيا أن هذه الإيصالات أخذت تلقى قبولا عاما في التداول ووفاء لبعض الالتزامات، أي تلعب دور النقود في الوفاء بالالتزامات، وان أصحاب هذه الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم دفعة واحدة، لذلك فكر هذا الأخير في استثمارها من خلال إقراضها للمحتاجين مقابل فائدة معينة مع علمه بأنه مجبر على إعادة الودائع لأصحابها، وعندما ازداد الطلب على القروض وجد الصاغة أنفسهم أمام إمكانية استخدام الأموال المودعة لديهم للأسباب التالية:

[1] حسين محمد سمحان، "**أسس العمليات المصرفية الإسلامية**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 21-23.

- أن المودع لا يهمه سوى الحصول على أمواله عند الطلب؛
- أن الفترات التي كان يغيبها الكثير من المودعين تعتبر طويلة نسبيا؛
- أن احتمال عودة هؤلاء المودعين معا وسحبهم لأموالهم معا أمر مستحيل؛
- أن هناك من يودع يوميا فيعوض المسحوبات اليومية مما يحافظ على المستوى العام للودائع لدى الصائغ؛
- ازدياد المنافسة بين الصاغة أدى إلى دفع الفوائد لأصحاب الودائع، فبعد أن كان الغرض من عملية الإيداع هو حفظ المادة الثمينة من السرقة والضياع أصبح المودع يتطلع إلى الحصول على فائدة لذلك تطور نشاط البنك في مجال تلقي الودائع مقابل فائدة، كذلك تقديم القروض بناء على هذه الودائع لقاء فائدة، وعائد الصائغ يتمثل في الفروق بين الفائدة التي يتقاضاها على القروض والفائدة التي يدفعها لأصحاب الودائع.

ويشير المؤرخون إلى أن أول بنك منظم أنشئ عام 1157م في مدينة البندقية، ثم بنك جنوة الايطالية عام 1170م، وبرشلونة عام 1402م، وأمستردام عام 1609م، وهامبورغ عام 1619م، وكان الهدف من إنشاء هذه البنوك هو تركيز عمليات الودائع والصرف المحلي في بنك واحد يخضع لإشراف الحكومة، حماية للمواطنين من تلاعب الصيارفة بالمسكوكات.

ويقال أن القروض كانت تمنح للتجار والبحارة وملاك الأراضي بفائدة تتراوح بين 6% و 48% شهريا، وقد واجهت البنوك هجوما شرسا من رجال الدين في أوروبا في تلك الفترة، لان الربا محرم في النصرانية واليهودية أيضا، إضافة إلى سوء معاملة المصرفيون للفقراء واستغلالهم.

2. مفهوم البنوك التقليدية

هناك عدة تعاريف للبنوك نذكر منها:

- هو تلك المنشأة التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات تحت الطلب أو لأجل، ثم تستخدم هذه الودائع في منح القروض والسلفيات، وعليه فان ربحها يتأتى من الفرق الحاصل بين سعر فائدة الإقراض وسعر فائدة الاقتراض[1].

كما يعرف على أنه:" كيانات قانونية تؤدي المهن المصرفية المعتادة (استلام أموال، عملية ائتمان الجمهور، وتوفير تحويل العملاء، وإدارة وسائل الدفع"[2].

[1] شوقي بورقبة، "**التمويل في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، دراسة مقارنة من حيث المفاهيم والإجراءات والتكلفة**"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2013، ص ص 57، 58.

[2] philippe monnier & sandrine mahier, "**les technique bancaires**", 2 èdition, dunod, paris,françe,2010,p:3.

كما انه " كيان إداري منظم من الأفراد مختلفي التخصصات، يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية، لتحقيق أهداف محددة، يصعب إنجازها في الأحوال الطبيعية إذا تمّ أداؤها بشكل منفرد"[1].

بينما يراها آخرون: بأنها تلك التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية، ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما تستلزمه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية بعض الفقهاء يرى بأنها تلك المؤسسات التي تقوم باستئجار وتأجير النقود، أو هي التي تشتري وتبيع النقود، وهذه التعريف يشير إلى المخالفة الشرعية الصريحة من قبل البنوك التقليدية، حيث يحرم الإسلام تأجير واستئجار النقود[2].

ثانيا: أهداف وأنواع البنوك التقليدية

1. أهداف البنوك التقليدية

وتتمثل أهداف البنوك التقليدية فيما يلي[3]:

أ. **الحرض (الأمان):** فالبنوك تؤتمن على أموال الجمهور أي المودعين الذين وضعوا ثقتهم فيه وأودعوه أموالهم، والبنك يسعى ليكون في مستوى الثقة الممنوحة له، إذ انه ملتزم بإعادة الحق إلى أصحابه خاصة وان هناك حسب القانون إثبات خطي لهذا القانون بالتوقيع والتاريخ، فهذا الحرض يتمثل في الضمانات التي يطلبها البنك عند إقراضه الأموال للآخرين، فهو يسعى لضمان استعادة ما أقرضه لأن ما كان اقرضه إنما هو مال الغير الذي لابد ان يطلبوه منه يوما ما.

ب. السيولة: سيولة البنك تعني قدرته على مواجهة سحوبات المودعين ومواجهة طلب العملاء على القروض. فالبنوك تتعامل بأموال الناس لذا فعليه أن يكون حاضرا لطلبات المودعين إذا طلبوا سحب ما يرغبون فيه من ودائعهم، وهذا ما يفسر مبدأ وجوب توفر السيولة الكافية لدى البنوك لمواجهة طلبات السحب الآتية من قبل الزبائن.

ت.الربحية: وهي محصلة العملين السابقين فالحرص على توظيف السيولة المتاحة هو الأمر الوحيد الذي يضمن ويكفل تحقيق الأرباح وتغطيتها، كما أن الربحية هي هدف أي مؤسسة اقتصادية تسعى إلى النمو،

---

[1] طارق طه، "**إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 31.

[2] حسين محمد سمحان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[3] سناء مسعودي،" **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، بنوك، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر،2015، ص ص 11، 12.

وبالنسبة للبنك فزيادة حصة الأرباح تعني توفير حجم إضافي لإمكانية الاقتراض وبالتالي إمكانيات أخرى للربح ومنح الائتمان للزبائن وتغطية الأعمال المصرفية.

2. أنواع البنوك التقليدية

تصنف البنوك التقليدية عموما إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

أ. البنوك المركزية: يعرف البنك المركزي على أنّه "شخصية اعتبارية عامة ومستقلة، ويعتبر بنك البنوك فهو مسؤول عن السياسة النقدية والائتمانية، ويطلق عليه السلطة النقدية، ويقوم ببعض العمليات التي لا تضطلع بها البنوك الأخرى، والبنك المركزي، بالرغم من أنّه شخصية عامة مملوكة للجميع، فإنّه يقوم بكل الخدمات المصرفية للحكومة، ويطلق عليه في هذه الحالة بنك الدولة، ورغم ذلك فهو مستقل عن الحكومة في مجال السياسة النقدية حتى لا تؤثر على عمله"[1].

ويمكن حصر وظائف البنك المركزي في النقاط التالية[2]:

- **إصدار النقود:** حيث يتوافق حجم النقود التي يصدرها البنك المركزي على مستوى النشاط الاقتصادي وسرعة دوران النقود، وكذلك مدى تطور استخدام الأدوات المصرفية الحديثة مثل بطاقات الائتمان مما ينقص من حجم النقود المستخدمة.
- **القيام بدور بنك البنوك:** وذلك بتقديم الخدمات المصرفية ومساعدة البنوك التجارية.
- يعتبر البنك المركزي المستشار المالي للحكومة، أو ما يسمى بنك الحكومة.
- تنظيم عملية منح الائتمان بما يتفق والسياسة النقدية التي تساعد في النمو الاقتصادي للبلد.

ب.البنوك التجارية: وهي مؤسسات ائتمانية غير متخصصة، تقوم بتلقي الودائع الجارية أو لآجال محددة، ويرتكز عملها أساسا في الائتمان قصير الأجل، وتعتبر البنوك التجارية أهم عنصر من عناصر الهيكل المصرفي التقليدي، حيث تعتبر أكثر عددا وأكثرها شيوعا في أقطار العالم[3].

ت.البنوك المتخصصة: وهي البنوك التي تقوم بالعمليات المصرفية التي تقدم نوعا معينا من النشاط الاقتصادي وخاصة في المجالات الزراعية والصناعية، حيث أن أنشطتها تحتاج إلى تمويل طويل الأجل يمتد لأكثر من عشر سنوات، الأمر الذي يتطلب مصادر أموال طويلة الأجل لتغطية هذه الاستخدامات، وتتميز البنوك المتخصصة عن البنوك الأخرى بالخصائص التالية[4]:

---

[1] عبد المطّلب عبد الحميد، "**اقتصاديات النقود والبنوك الأساسيات والمستحدثات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2007، ص،120.

[2] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

[3] نفس المرجع، ص 59.

[4] نفس المرجع، ص 60.

- لا تتلقى ودائع من الأفراد مثل البنوك التجارية، وتعتمد على رؤوس أموالها أو تقوم بإصدار سندات طويلة الأجل؛
- لا يقتصر عملها على الاقتراض فقط لكن يتعدى في اغلب الأحيان إلى الاستثمار؛
- عادة ما يكون هدفها قوميا واجتماعيا لدفع عجلة التنمية الاقتصادية في البلد؛
- وعادة ما تنقسم البنوك المتخصصة إلى أربعة أنواع رئيسية حسب طبيعة النشاط الذي تتعامل معه وهي: البنوك الصناعية، البنوك الزراعية، البنوك العقارية والبنوك التعاونية.

ث.بنوك الأعمال والاستثمار: يكمن الدور الأساسي لبنوك الأعمال والاستثمار في خدمة الاستثمار وفقا لخطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تحددها الدولة، بحيث يمكن لهذه البنوك أن تقوم بإنشاء شركات استثمار متخصصة تزاول أوجه النشاط الاقتصادي المختلفة، كما يمكنها أن تقوم بدور الوساطة في سوق رأس المال، أي التمويل طويل الأجل الخاص بالاستثمارات الكبرى، أما قبول الودائع فلا يُعَدّ من وظائفها وبالتالي لا تحتاج إلى سيولة نقدية كبيرة كما هو الحال في البنوك التجارية[1].

ثالثا: موارد واستخدامات البنوك التقليدية

1. مصادر (موارد) الأموال في البنوك التقليدية

تنقسم مصادر الأموال في البنوك التقليدية إلى قسمين رئيسيين[2]:

أ. **المصادر الداخلية:** وتشمل رأس المال والاحتياطات والأرباح الغير موزعة.

- **رأس المال:** ويتمثل في الأموال التي ساهم بها المؤسسون، بالإضافة إلى أية زيادة تمت خلال الفترة من خلال طرح أسهم جديدة، ويعتبر أكثر بنوك الخصوم ثباتا واستقرارا.
- **الاحتياطات:** وتتمثل في الاحتياطيات الآتية:

– **الاحتياطات القانونية:** ويكون تكوينها بفرض من القانون، كنسبة معينة من الربح الصافي للدورة حتى تبلغ نسبة معينة من رأس المال، وتعد كوسيلة لوقاية الدائنين والمودعين في حالة تعرض البنك إلى خسارة أو إفلاس.

– **الاحتياطات النظامية:** ويتم تكوينها بموجب النظام الأساسي للبنك بإضافة إلى تحديد حد أقصى لهذه الاحتياطات كنسبة من رأس المال.

---

[1] المرجع السابق، 61.

[2] محمود سحنون، "**الاقتصاد النقدي والمصرفي**"، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص ص 77، 78.

– **الاحتياطي العام:** هو احتياطي يضعه المؤسسون قصد تعزيز رأس المال البنك فهو يعتبر احتياطي اختياري، كما قد يقوم البنك بتكوين احتياطات أخرى للطوارئ ومخاطر الإقراض وغيرها.

- **الأرباح الغير الموزعة:** حيث تعمد البنوك عادة إلى حجز جزء من الأرباح وعدم توزيعها، لاستعمالها في توسيع نشاطها أو لتدعيم الدورات التي تقل فيها أرباح البنك عن مستوى معين، وترصد هذه المبالغ في حساب نتائج رهن التخصيص في بداية الدورة.

ب.المصادر الخارجية للبنوك التقليدية: وتتمثل في المبالغ التي يحصل عليها البنك من الأفراد أو الهيئات الخارجية وتتمثل أساسا في الودائع والقروض التي يتحصل عليها البنك من جهات خارجية.

- **الودائع :** تعرف الوديعة في المفهوم التقليدي بأنها كل الأموال التي يتلقاها البنك مع التزامه بإرجاعها إلى أصحابها عند طلبها أو حسب الاتفاق بينه وبين صاحب المال وهي أكثر بنود الخصوم للبنك أهمية وأكبرها حجما وتنقسم بطبيعتها إلى ثلاثة أنواع تتمثل في:

– **الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية):** وهي الودائع التي يمكن سحبها بمجرد الطلب وفي لحظة ولا يتقاضى العميل (المودع) وفي مقابل إيداعها أي فوائد، إلا إذا كانت مبالغ ضخمة وفي بعض الأحيان المودع هو الذي يقدم مصاريف الخدمات المقدمة من طوابع وهاتف... الخ.

– **الودائع لأجل:** وهي عبارة عن مبالغ يودعها المتعاملون لدى البنوك التقليدية وتنقسم بدورها إلى نوعين.

- ودائع لأجل تستحق بتاريخ متفق عليه مع البنك؛
- ودائـــع بإشعار أو بإخطار، حيث لا يمكن سحب هذه الوديعة إلا بعد إشعار البنك بفترة مسبقة متفق عليها.

وتتميز الودائع لأجل عند الودائع لأجل عن الودائع تحت الطلب في أن صاحبها يستحق الفائدة عليها، ويكون البنك ضامنا للأصل والفائدة ويتحمل جميع مخاطرها.

- **ودائع الادخار (حسابات التوفير):** وهي ودائع يغلب عليها الصفة الادخارية وتتمثل في ذلك المبالغ التي يدخرها المودعين حين الحاجة إليها، ويحصلون مقابل ذلك على فائدة يحددها البنك التقليدي المتعامل معه، حيث يختلف التعامل مع هذه الودائع من بنك لآخر، وتضع البنوك التقليدية تحت تصرف المودعين في مقابل هذا النوع من الودائع دفاترا تسمى دفاتر التوفير.
- **القروض المصرفية:** وتتمثل في القروض التي يتحصل عليها البنك التقليدي من بنوك أخرى سواء كانت محلية أو أجنبية، وقد يكون في بعض الحالات البنك المقرض وهو البنك المركزي.

2. استخدامات الأموال في البنوك التقليدية

تتمثل استخدامات الأموال في البنوك التقليدية في جانب الأصول من الميزانية وترتب هذه الأصول في الميزانية ترتيبا تنازليا حسب درجة السيولة، بحيث تبدأ بالنقدية الحاضرة أو الجاهزة والتي تعتبر اقل الأصول سيولة، ولقد تم تقسيم هذه الاستخدامات إلى ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

أ. الأرصدة النقدية الحاضرة (القيم الجاهزة): تكون فيها نسبة السيولة كاملة وتشمل على البنوك التالية[1]:

- **النقدية بالصندوق:** وتتمثل في المبالغ النقدية التي تحتفظ بها البنوك في خزائنها لمواجهة متطلبات السحب اليومي.
- **الأرصدة لدى البنك المركزي:** وتتمثل هذه الأرصدة في الحساب الجاري الذي يحتفظ به البنك المركزي وحساب الاحتياطي النقدي المقروض على البنوك نسبة مئوية ثابتة أو متغيرة من إجمالي قيمة الودائع بأنواعها.
- **أرصدة لدى البنوك الأخرى:** وتتمثل في المعاملات المتبادلة بين البنوك التقليدية المندرجة في شكل شبكات أو تحويلات أو قروض ويتم التعامل بينها عموما بنظام الحسابات المكشوفة.
- **أرصدة لدى المراسلين بالخارج:** وتتمثل في المعاملات الجارية التي يفتحها البنك لدى البنوك المراسلة في الخارج، لتغطية معاملات الزبائن التي تتم بالخارج كدفع قيمة مستندات التصدير والقيام بعمليات التحويل وصرف العملات الأجنبية.

ب.الأصول المتداولة: وهي ما تسمى بالاستثمارات أو مصادر الإيرادات ويمكن حصرها في النقاط الرئيسية التالية[2]:

- **محفظة الأوراق المالية:** ويتمثل هذا العنصر في الأموال المستثمرة في الأوراق المالية، والمتمثلة في الأسهم والسندات، حيث يقوم البنك بشراء سندات ذات الفائدة المحددة مسبقا، والصادرة عن هيئات أو مؤسسات أو حكومات محلية وأجنبية، أما فيما يخص الأسهم فان البنك التقليدي يقوم بشراء وبيع أسهم الشركات المدرجة في بورصة الأوراق المالية، حيث يقوم بالشراء حيث تدنى الأسعار والبيع عند ارتفائها، وكسب الفروق بين السعرين (سعر البيع والشراء) أو المساهمة في رأس مال الشركات وحصوله على عائد من أرباح هذه الشركات.
- **أوراق تجارية مخصومة:** وتتمثل في الأوراق التجارية التي تحصل عليها البنوك بهدف الخصم، ويقصد بالخصم دفع البنك لقيمة الورقة قبل ميعاد استحقاقها بعد حذف مبلغ الخصم الذي يمثل الفائدة المذكورة عن

[1] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 64، 65.

[2] نفس المرجع، ص، ص65، 66.

المدة بين تاريخ الخصم وميعاد الاستحقاق مضافا إليه عمولة البنك ومصاريف التحصيل، ويشمل أيضا هذا البند على الكمبيالات والسندات المحلية منها والأجنبية.

- **القروض والسلفات:** وتتمثل في القروض التي يقدمها البنك لوحدات العجز المالي من مؤسسات وأفراد مقابل فائدة متفق عليها مسبقا والتي تصنف حسب الأجل إلى قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

ت.الأصول الثابتة: تتمثل في الموجودات التي تكون درجة سيولتها منخفضة حيث يقوم البنك بشرائها من اجل القيام بوظائفه الأساسية، وتتمثل أساسا في الأراضي، المباني، الأثاث ووسائل النقل....الخ، بالإضافة إلى المصاريف الإعدادية أو ما يسمى بمصاريف التأسيس.

الجدول رقم(01): الميزانية العمومية للبنك التقليدي في 12/31/

الأصول (الموجودات)	المبالغ	الخصوم (الالتزامات)	المبالغ
الموجودات الجاهزة (ثابتة السيولة): • أوراق النقد. • في الخزينة. • في البنك المركزي. • في البنوك المحلية. • في البنوك الخارجية. **الموجودات المتداولة:** • محفظة الأوراق المالية. • أذونات الخزانة. • سندات حكومية صادرة عن الحكومة وبكفالتها. • سندات مالية أجنبية قابلة للتداول. • أسهم وسندات قابلة للتداول كالكمبيالات والسندات المخصومة. • حسابات جارية مدينة. • سلف وقروض. **موجودات متداولة أخرى:** • تأمينات لدى الغير. • فوائد وعلاوات مدينة مدفوعة مقدما. • إجراءات مستحقة.		**الودائع:** • ودائع تحت الطلب. • ودائع لأجل. • ودائع بأخطار. • ودائع التوفير. • ودائع وأرصدة البنوك المحلية. • ودائع وأرصدة البنوك الخارجية. **القروض:** • المبالغ المقترضة من البنوك المحلية. • المبالغ المقترضة من البنوك الأجنبية. • تأمينات نقدية مختلفة. **المخصصات:** • مخصصات ضريبة الدخل. • مخصصات تعويض نهاية الخدمة. • مخصصات الديون المشكوك فيها. • مخصصات هبوط أسعار الأوراق المالية. **الاحتياطات:** • احتياطي قانوني للودائع.	

• مصاريف مدفوعة مقدما. **الموجودات الثابتة:** • أثاث بعد الاستهلاك. • آلات مكتبية ومحاسبية بعد الاستهلاك. • سيارات بعد الاستهلاك. • مصاريف التأسيس بعد الاستهلاك. • مباني بعد الاستهلاك. **الحسابات النظامية:** • تعهدات العملاء مقابل اعتمادات. • تعهدات العملاء مقابل كفالات. • تعهدات العملاء مقابل قبولات مصرفية. • أوراق تجارية برسم تحصيل.		• احتياطي اختياري. • احتياطات أخرى. • الأرباح المحتجزة. • أرباح السنة المالية. **رأس المال:** • رأس المال المدفوع. **الحسابات النظامية:** • تعهدات البنك مقابل اعتمادات. • تعهدات البنك مقابل كفالات. • تعهدات البنك مقابل قبولات مصرفية. • أصحاب أوراق تجارية برسم التحصيل. • أصحاب الأوراق المالية برسم التامين. • أصحاب أوراق تجارية برسم.	

المصدر: شوقي بورقبة، "**التمويل في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، دراسة مقارنة من حيث المفاهيم والإجراءات والتكلفة**"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2013، ص 67.

المبحث الثاني: أساسيات حول البنوك الإسلامية.

تعد البنوك الإسلامية حقيقة واقعية في المجتمعات العربية وحتى الغربية، وتقوم علي تلبية الحاجات الاقتصادية المختلفة ومتطلبات مسايرة للتطور التكنولوجي والاستثمارات الحديثة، حيث أصبحت تحتل مكانة مرموقة في الساحة المصرفية، وتقدم خدمات متنوعة ملتزمة في ذلك بقواعد الشريعة الإسلامية، الأمر الذي يستدعي التعرف علي هذه البنوك والإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بها .

ومن خلال هذا المبحث سنقوم بإلقاء الضوء على تعريف ونشأة وتطور البنوك الإسلامية وأهم المبادئ التي تحكم أعمالها وكذا مواردها واستخداماتها المالية.

أولا: نشأة ومفهوم البنوك الإسلامية

1. نشأة وتطور البنوك الإسلامية

جاءت نشأة البنوك الإسلامية تلبية لرغبة المجتمعات الإسلامية في إيجاد صيغة للتعامل المصرفي بعيدا عن شبهة الربا ومن دون استخدام سعر الفائدة، إذ بعد تحريم الربا المسوغ الديني لنشوء البنوك الإسلامية، وان تحقيق الأهداف الاقتصادية في إطار الشريعة الإسلامية يعد بمنزلة المسوغ الاقتصادي لنشوئها .

ويعود ظهور البنوك الإسلامية إلى عام 1940م عندما أنشئت ماليزيا صناديق للادخار تعمل من دون فائدة، وفي عام 1950م قامت الباكستان بوضع أساليب تمويل تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية[1].

غير أن المحاولات الجادة في العصر الحديث من اجل إنشاء بنك إسلامي بدأت منذ سنة 1963م، فقد تم إنشاء ما يسمى ببنوك الادخار المحلية المستمدة من تجارب ألمانية وإلى أقيمت بمدينة "ميت غمر"، وقد توالت بعد ذلك حركات التأسيس في الدول العربية بإنشاء بنوك إسلامية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية سنة1972م، وفي سنة 1974م تم إنشاء البنك الإسلامي للتنمية بالسعودية، وفي سنة1975م انشأ بنك دبي الإسلامي وكذا سنة1977م تأسست بنوك إسلامية هي بنك فيصل الإسلامي في السودان، وبيت التمويل الكويتي وبنك فيصل الإسلامي بالعاصمة المصرية القاهرة[2].

أما في الأردن فقد كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتمويل والاستثمار عام 1978م، ثم البنك العربي الإسلامي عام 1979م، وبعد ذلك البنك الإسلامي في دبي التي تعد أول تجربة حديثة للبنوك الإسلامية في إطار المؤسسات المالية والمصرفية الإسلامية التي قامت على مبادرات خاصة، فانتشار البنوك الإسلامية في معظم أقطار العمل المصرفي الإسلامي خاصة وان البنوك التقليدية العالمية عملت علي فتح فروع أو بنوك إسلامية مثل:(city Bank) و(loyds Bank)، مما يؤكد صلاحية النظام الاقتصادي الذي يخلو في معاملاته من التعاطي بالفائدة .

وتعد فكرة إنشاء البنوك ومؤسسات مالية إسلامية فكرة حديثة نتيجة لعوامل سياسية، وأخري اجتماعية وحتى اقتصادية، ومن ابرز العوامل التي ساعدت في تحقيق هذه الفكرة وتطبيقها على ارض الواقع نذكر ما يلي[3]:

---

[1] حيدر يونس الموسوي، "**المصارف الإسلامية ،أدائها المالي وأثارها في سوق الأوراق المالية**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2011، ص23.

[2] عادل عبد الفضيل عبيد، "**الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية**"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2007، ص392 ص394.

[3] حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، "**إدارة المصارف الإسلامية–مدخل حديث**–"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص88–90

- تبلور الفكرة لإنشاء هذه البنوك ونضوجها وتفهمها على كافة المستويات.
- طرح هذه الفكرة ودراستها في المؤتمرات الدينية والعلمية والسياسية للعالم الإسلامي.
- الصحوة الإسلامية الشاملة التي شهدها العالم الإسلامي وما صاحب ذلك من توجه جاد نحو تكتيف ما يتعلق بمختلف الجوانب بما يتفق ومبادئ الشريعة الإسلامية.

فالجزائر أيضا قد اتبعت الخطى العربية في مجال البنوك الإسلامية، حيث بعد التعديلات في السياسة النقدية جراء صدور قانون النقد والقرض 10/90 سنة 1990م، اقر إنشاء البنوك الخاصة ذات رؤوس الأموال المختلطة، ففي ماي 1991م انطلق أول بنك إسلامي في الجزائر وهو بنك البركة، تبعه بنك السلام في جوان 2006م.

2. مفهوم البنوك الإسلامية.

اختلف كتاب الصيرفة الإسلامية في وضع تعريف محدد للبنك الاسلامي كونه مؤسسة من مؤسسات الائتمان، تحكمها قوانين منظمة لها تميزها عن باقي المؤسسات، من بين أهم المفاهيم التي أعطيت للبنوك الإسلامية نستعرض ما يلي:

- **الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية:** "تلك البنوك أو المؤسسات التي ينص قانون إنشائها ونظامها الأساسي صراحة على الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، وعلى عدم التعامل بالفائدة أخذا وعطاء"[1].
- **موسوعة البنوك الإسلامية** :"البنك الإسلامي هو ذلك البنك الذي لا يتعامل بالفائدة ويقوم على قاعدة المشاركة، ويهدف إلى منح قروض حسنة للمحتاجين"[2].

وهناك تعريفات أخرى نذكرها:

- **التعريف الأول:** البنك الإسلامي هو مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية، بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي، وتحقيق عدالة التوزيع، ووضع المال في المسار الإسلامي[3].
- **التعريف الثاني:** منظمة إسلامية تعمل في مجال الأعمال، بهدف بناء الفرد المسلم والمجتمع المسلم، وتنميتها وإتاحة الفرص المواتية لها، للنهوض على أسس إسلامية تلتزم بقاعدة الحلال الحرام.

---

[1] عادل عبد الفضيل عبيد، "**الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية – دراسة مقارنة –**"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 397.

[2] إبراهيم عبد الحليم عبادة، "**مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 28، 29.

[3] احمد سليمان خصاونة، "**المصارف الإسلامية، مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – استراتيجية مواجهتها**"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص60.

– البنك الإسلامي مؤسسة بنكية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع بأحكام التكافل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في مسار الصحيح لتحقيق التنمية[1].

- **الدكتور عبد الرحمن يسري أحمد** هو: "مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطها الاستثماري وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا وخارجيا[2].

من خلال ما سبق يتضح أن تعريف البنك الإسلامي اشتمل على عدة عناصر أبرزها:

– إن البنك الإسلامي مؤسسة مالية مصرفية كأي بنك آخر.

– قيام البنك الإسلامي بالخدمات المصرفية وفتح الحسابات الجارية وقبول الودائع الاستثمارية وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.

– إن ما يميز البنك الإسلامي عن غيره هو البعد الشرعي في تعبئة الموارد وفي توظيفها.

– إن البنك الإسلامي يهدف إلى تحقيق التنمية والعدالة والتكافل الاجتماعي.

3. أسباب انتشار البنوك الإسلامية

إن انتشار العمل المصرفي الإسلامي كما سبق ذكره لم يقتصر على العالمين العربي والإسلامي فقط بل امتد إلى الكثير من المؤسسات المالية والمصرفية الدولية، والتي حرصت على تبني هذا العمل بعد إن لاحظت الإقبال الكبير علي التعامل به.

ولعل من بين دوافع انتشار العمل المصرفي الإسلامي ما يلي[3]:

- الكفاءة العالية للبنوك الإسلامية والتي تمكنها من إدارة الأزمات المالية، وقد أثبتت الأزمة الأسيوية سنة1997م أن البنوك الإسلامية كانت اقل تأثرا بتلك الأزمة، وقد تعزز هذا الطرح في ظل الأزمة المالية الحالية .

- القدرة علي تطوير الأدوات والآليات والمنتجات المصرفية، مما أدى إلى انتشارها بسرعة، وتشير التجربة إلى إن صيغ التمويل الإسلامية تتميز بمرونة كبيرة مما يجعل من الممكن تطوير وابتكار صيغة مناسبة لكل حالة من طلبات التمويل التي تقدم للبنوك الإسلامية.

- القدرة والمرونة في إدارة المخاطر المصرفية، وذلك لان منهجية العمل المصرفي الإسلامي تبني على أساس المشاركة (أي اقتسام المخاطر) وليس الاقتراض، كما أن نسبة ارتفاع أو انخفاض نسبة المخاطر في

---

[1] شهاب احمد سعيد العزعزي، "**إدارة البنوك الإسلامية**"، الطبعة الأولي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص11.

[2] محمد محمود المكاوي، "**الاستثمار في البنوك الإسلامية**"، رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 28.

[3] سليمان ناصر، عبد الحميد بوشرمة، "**متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر**"، مجلة الباحث، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص308.

البنوك الإسلامية تعتمد علي مدى قدرة هذه البنوك على دراسة المشاريع المستهدفة للتمويل، وهي دراسة اقتصادية تقنية وشرعية في نفس الوقت .

- ارتفاع عدد المسلمين في العالم، وتزايد عدد الذين يرغبون في التعامل المصرفي وفقا للشريعة الإسلامية إضافة إلى وجود جالية إسلامية كبيرة في جميع إنحاء العالم وخاصة في جنوب شرق أسيا، أوروبا، أمريكا الشمالية، ما أضحى يمثل سوقا مربحا واعدا للمؤسسات المالية الإقليمية والدولية، إضافة إلى ما تم ذكره فان الأزمة المالية (2007-2008) قد أدت إلى تزايد الأصوات المنادية بتطبيق النظام المصرفي الإسلامي الذي هو جزء من النظام الاقتصادي الإسلامي.

ثانيا: أهداف وأنواع ومبادئ عمل البنوك الإسلامية

1. أهداف البنوك الإسلامية

إن البنوك الإسلامية ليست مجرد بنوك لا تتعامل بالربا، وتمتنع عن تمويل الأنشطة المحرمة فقط، وإنما هي بنوك لها دور رئيسي في التنمية الاقتصادية، بما يخدم الصالح العام لمجتمع يسير وفق منظور إسلامي، ومن بين الأهداف التي تسعى البنوك الإسلامية إلى تحقيقها ما يلي[1]:

أ. **إحياء المنهج الإسلامي في المعاملات المالية المصرفية:** تهدف البنوك الإسلامية إلى إحياء المنهج الإسلامي في المعاملات المالية والمصرفية من خلال:

- الالتزام بالقواعد والمبادئ الإسلامية في المعاملات المالية والمصرفية؛
- تقديم البديل الإسلامي للمعاملات البنكية التقليدية لرفع الحرج عن المسلمين؛
- الدعوة إلى تطبيق الشريعة الإسلامية في المعاملات المالية والمصرفية من خلال التزامها هي أولا، ثم النصح والإرشاد لأفراد المجتمع بإتباع السلوك الإنساني في استثمار وتوظيف أموالهم؛
- تنمية القيم العقائدية والأخلاقية في المعاملات وتثبيتها لدى العاملين والمتعاملين معها.

ب. **تحقيق آمال وطموحات أصحاب البنك والعاملين به:** أي أن المساهمين في البنك الإسلامي يقومون باستثمار أموالهم في الحلال وبأسلوب شرعي، إضافة إلى أن العاملين بالبنك يقومون بأعمال يحرصون فيها على مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية، ويمكن للبنوك الإسلامية أن تحقق هذا إذا تمكنت من الوصول إلى:

- قدر مناسب من الأرباح للمساهمين؛
- موقف معزز في السوق المصرفية، وبالتالي تكوين سمعة طيبة عند البنك، وتحقيق الانتشار الجغرافي لوحداته والعمل على زيادة عدد المتعاملين معه؛

[1] المرجع السابق، ص ص 307، 308.

- تنمية الكفاءات والمهارات الإدارية لمديري وموظفي البنك حتى يتمكنوا من الاستمرار في تقديم خدماته وتطويرها.

ت. **تحقيق التنمية الاقتصادية:** إن البنوك الإسلامية تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال:

- تحريك الطاقات الكامنة في المجتمع للوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، بما يكفل التغيير المنشود في الشرع، ولا شك أن تحريك الطاقات الكامنة في المجتمع أيا كان نوع هذه الطاقات (بشرية، مادية...) فإنه نوع من التغيير في المجتمع الذي تنشده البنوك الإسلامية كهدف من أهداف المشروع الإسلامي؛
- تشجيع الاستثمارات ومحاربة الاكتناز من خلال أيجاد فرص وصيغ عديدة للاستثمار تتناسب مع الأفراد والشركات، أي أيجاد البدائل لأولئك الذين يرفضون التعامل بالربا؛
- إلغاء الفوائد الربوية وتخفيض تكاليف المشاريع وهذا ما يؤدي إلى تشجيع الاستثمار وبالتالي خلق فرص عمل جديدة، انخفاض معدل البطالة وزيادة الدخل الوطني؛
- العمل من اجل بقاء رؤوس الأموال داخل الوطن، وبالتالي يزداد الاعتماد على الموارد والإمكانيات الذاتية الأساسية التي توظف داخل البلدان الإسلامية.

ث. **تحقيق التكافل الاجتماعي:** تهتم البنوك الإسلامية بتحقيق التكافل الاجتماعي، بين أفراد المجتمع بمختلف الطرق المشروعة، مثل صناديق الزكاة التي تمول عن طريق موارد متعددة، أهمها الزكاة المفروضة شرعا على رأس مال البنك وأرباحه، وكذلك أموال الزكاة المتأتية من أصحاب حسابات الاستثمار والذين يفوضون البنك في إخراجها من أرصدتهم نيابة عنهم، وكذا الزكاة التي يتلقاها من غير عملائه والذين يدفعونها إلى البنك الإسلامي ويفوضونه في توزيعها، هذا إلى جانب الصدقات والتبرعات التي يتلقاها من الأفراد والمنظمات.

تقوم البنوك الإسلامية بتوجيه هذه الموارد إلى قنواتها الشرعية في صورة نقدية أو عينية لمختلف الجهات والمستحقين لها، وهي الأصناف الثمانية الواردة في قوله تعالى:"إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ ۖ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ"، (التوبة،60)، فضلا عن اهتمام البنوك الإسلامية بالقروض الحسنة الإنتاجية والاجتماعية والمساهمة في المشروعات الاجتماعية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح.

2. أنواع البنوك الإسلامية

تصنف البنوك الإسلامية إلى ما يلي[1]:

أ. تصنيفات وفق النطاق الجغرافي:

- **بنوك إسلامية محلية:** وهي التي يقتصر نشاطها على الدول التي تحمل جنسيتها وتمارس فيها نشاطها.
- **بنوك إسلامية دولية:** هي التي تتعدى فروعها حدود الدولة التي تحتوي على الفرع الأصلي.

ب. تصنيفها وفق المجال التوظيفي:

- **بنوك إسلامية صناعية:** بنوك متخصصة في تمويل المشاريع الصناعية، وخاصة عندما يمتلك البنك الإسلامي مجموعة من الخبرات البشرية في مجال إعداد الدراسات وتقييم فرص الاستثمار في هذا المجال.
- **بنوك إسلامية زراعية:** هي تلك البنوك التي يغلب على توظيفها اتجاهها للنشاط الزراعي أي أنها بنوك متخصصة في تمويل القطاع الزراعي.
- **بنوك الادخار والاستثمار الإسلامي:** هذا الصنف الذي تفتقر إليه الدول الإسلامية وهي تقوم بدورين، توفير صناديق الادخار وإقراض المستثمرين لتمويل مشاريعهم.
- **بنوك تجارية إسلامية:** وهي تختص في تقديم التمويل للنشاط التجاري وبصفة خاصة تمويل رأس المال العامل للتجارة وفقا للأسس والأساليب الإسلامية القومية.

ت.تصنيفها وفق حجم النشاط:

- **بنوك إسلامية صغيرة الحجم:** وهي بنوك محدودة النشاط، يقتصر نشاطها على الجانب المحلي والمعاملات المصرفية التي يحتاج إليها السوق المحلي فقط. وتأخذ طابع النشاط الأقرب إلى النشاط الأسري أو العائلي نظرا لكون عدد عملائها محدود وتتواجد هذه البنوك في القرى والمدن الصغيرة.
- **بنوك إسلامية متوسطة الحجم:** وهي بنوك ذات طابع قومي تنتشر فروعها على مستوى الدولة، وتكون اكبر حجم في النشاط، واكبر من حيث عدد العملاء، وأكثر اتساعا من حيث المجال الجغرافي، وأكثر الخدمات من حيث التنوع، إلا أنها تظل محدودة النشاط بالنسبة للمعاملات الدولية.
- **بنوك إسلامية كبيرة الحجم:** يطلق عليها البعض بنوك الدرجة الأولى وتكون ذات حجم يؤثر على السوق النقدي والمصرفي الداخلي والخارجي، وذات إمكانيات تؤهلها لتوجيه هذا السوق وتمتلك هذه البنوك فروعا لها في أسواق المال والنقد المحلية والدولية.

3. المبادئ العامة لعمل البنوك الإسلامية

[1] عاصم عمر احمد مندور، "**البنوك الوضعية والشرعية، النظام المصرفي – نظرية التمويل الإسلامي– البنوك الإسلامية**"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص ص 293، 294.

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم أعمال البنوك الإسلامية مغايرة عن تلك المبادئ التي تحكم أعمال البنوك الأخرى، ومن بيت هذه المبادئ نذكر ما يلي[1]:

- **استبعاد التعامل بالفائدة (الربا):** تشكل هذه الخاصية المعلم الرئيسي للبنك الإسلامي وإذا فقدها يصبح مثل البنوك التقليدية، وذلك لان مبادئ الشريعة الإسلامية تحرم التعامل بالفائدة أخذا وعطاء، ويهدف إلى العمل بمبدأ المشاركة في الغنم والغرم، بديلا عن الربح المضمون المتمثل في سعر الفائدة الثابتة.
- **إتباع قاعدة الحلال والحرام:** ينطلق الاقتصاد الإسلامي من معايير وأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء (ما ورد في القران الكريم والسنة النبوية الشريفة)، وهي تعزز العمل كمصدر للكسب بديلا من اعتبار المال مصدرا وحيدا للكسب، وهذا يعني توجيه الجهد نحو التنمية، عن طريق الاستثمار والمشاركة التي تخضع لمعايير الحلال والحرام التي حددها الإسلام.
- **الصفة التنموية للبنوك الإسلامية:** تقوم البنوك الإسلامية على بناء فكري خاص وهو الإسلام، لذلك تدعم وفق هذا البناء التنمية الاقتصادية، بحيث تتم عملية تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع من خلال مساهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويستطيع المصرف الإسلامي القيام بهذه الوظيفة عن طريق تدعيم الوعي الادخاري بين أفراد المجتمع، والمشاركة في العملية الاستثمارية وهذا ما يميز البنوك الإسلامية عن البنوك الأخرى، وعليها القيام بأنشطة اجتماعية من اجل التكافل الاجتماعي وإيجاد نسيج متماسك للمجتمعات الإسلامية.

إضافة إلى المبادئ الثلاثة السابقة الذكر يمكن إضافة مبدأين آخرين هما[2]:

- **الطابع العقائدي:** البنوك الإسلامية هي جزء من النظام الاقتصادي الإسلامي، وباعتبار أن الدين الإسلامي جاء منظما لجميع حياة البشر الروحية والخلقية منها والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فان هذه البنوك تخضع إلى القيم الإسلامية التي تقوم على أساس أن المال مال الله وان الإنسان مستخلف فيه، ويترتب على هذه الخاصية أن تتحرى البنوك الإسلامية التوجيهات الدينية في جميع أعمالها.
- **التركيز على الإنتاجية مقارنة بالتركيز على الكفاءة المالية للمقترض:** في النظام المصرفي التقليدي الهدف هو استرجاع القروض مع الفوائد في الوقت المحدد، لذا فان الاعتبار الغالب هو مدى قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته، أما في النظام الإسلامي فان البنك يتلقى عائدا فقط إذا نجح المشروع وحقق ربحا وبالتالي فان البنك الإسلامي يهتم أكثر بسلامة المشروع، بالإضافة إلى أن التمويل في هذا الأخير يكون

[1] احمد سليمان خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

[2] سليمان ناصر، عبد الحميد بوشرمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 306، 307.

مرتبط بالاقتصاد الحقيقي المنتج للثروات عكس ما هو سائد في البنوك التقليدية والتي تقوم غالبا بتمويل أصول وهمية كالمضاربة على العقود والمشتقات.

ثالثا: موارد واستخدامات البنوك الإسلامية

1. مصادر (موارد) الأموال في البنوك الإسلامية

تنقسم مصادر الأموال في البنوك الإسلامية إلى قسمين هما:

أ. **المصادر الداخلية:** لا تختلف الموارد الداخلية للبنوك الإسلامية عنها عن البنوك التقليدية إذ أنها تتكون من رأس المال المدفوع، الاحتياطات بأنواعها، الأرباح الغير موزعة أو المحتجزة[1].

- **رأس المال:** بعد رأس المال بالنسبة للبنوك الإسلامية بمثابة تامين لامتصاص الخسائر المتوقعة، والتي يمكن حدوثها بالمستقبل، بالإضافة إلى انه يمثل المصدر الأساسي للأموال لبدء النشاط، واعتباره بمثابة الأمان والحماية والثقة بالنسبة للمودعين.
- **الاحتياطات:** وهي عبارة عن المبالغ التي تجنيها من أرباح البنك في شكل احتياطي قانوني، أو احتياطات اختيارية خاصة، وذلك بهدف دعم المركز المالي للبنك، وتقوم البنوك الإسلامية بتكوين الاحتياطات المختلفة اللازمة لدعم مراكزها المالية، والمحافظة على سلامة رأس مالها وعلى ثبات قيمة ودائعها وموازنة أرباحها.
- **أرباح غير موزعة:** وهي عبارة عن الأرباح التي يتم احتجازها داخليا، لإعادة استخدامها بعد ذلك لدعم المركز المالي للبنك، واحتفاظ البنك الإسلامي ببعض الأرباح لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، باعتباره يعمل مضاربا بأموال المودعين، ومن تم يمكنه تجنب جزء معين من الأرباح لمواجهة ما قد يطرأ على البنك من ظروف غير عادية.

ب. **المصادر الخارجية** تتمثل في:

- **الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية):** هي الأموال التي يودعها أصحابها لدى البنك الإسلامي، والذي يتعهد بردها أو برد جزء من قيمتها دون فائدة أو عائد وتبقى تحت تصرف أصحابها، بحيث يمكن اللجوء إليها متى شاءوا بدون إخطار مسبق، ويتمثل هذا النوع من الودائع اقل نسبة مقارنة بالأنواع الأخرى، واستخدامها يكون في الأجل القصير ويتم في حرص شديد وحذر بالغ[2].
- **الودائع الاستثمارية:** وهي الأموال التي يتم إيداعها من قبل أصحابها بقصد استثمارها في مختلف المشاريع، ودون أن يكون لهم الحق في سحبها خلال الفترة التي تم الاتفاق عليها من البنك، ما يجعلها احد

[1] فادي محمد الرفاعي، "**المصارف الإسلامية**"، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2004، ص 100.

[2] شوقي بورقبة، زرارقي هاجر، "**إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية – دراسة تحليلية** –"، الطبعة الأولى، دار النفائس الإسلامية، الأردن، 2015، ص 39.

أهم الموارد التي تتميز بالاستقرار والتي يعتمدها البنك الإسلامي في ممارسته مختلف الأنشطة الاستثمارية، حيث تعتبر الودائع الاستثمارية في البنوك الإسلامية أكثر استقرارا وثباتا من الودائع الجارية، باعتبار أن آجالها محددة في العقد ولا يمكن لأصحابها بأي حال من الأحوال سحبها قبل التاريخ المتفق عليه، وهو ما يجعلها مورد يمكن البنك من الاختيار بين مختلف البدائل الاستثمارية التي تتاح له[1].

- **الودائع الادخارية:** وهي ودائع صغيرة المقدار غالبا، ويكون لصاحبها الحق في سحب بعض أو كل هذه الوديعة بموجب دفتر التوفير الذي يمنحه البنك إياه، وتدفع البنوك على هذه الودائع عوائد بحسب الوديعة والمدة التي يبقيها في البنك.

وتقوم البنوك الإسلامية بتشجيع صغار المدخرين على إيداع مدخراتهم لديها، وتنمية الوعي الادخاري والمصرفي لديهم، حيث تقوم باستثمار هذه الإيداعات وتشارك أصحابه في الربح أو الخسارة أن وقعت[2].

ت. المصادر الأخرى للأموال في البنوك الإسلامية

- **عوائد الخدمات المصرفية:** تعتبر الخدمات المصرفية واحدة من بين الأعمال التي تقدمها البنوك الإسلامية والتي توافق ضوابط الشريعة، وهذا ما يجعلها تختلف عن المقدمة من قبل البنوك التقليدية وبالتالي اختلاف طبيعة الودائع التي يتم تلقيها مقابل الخدمة، حيث يتلقى البنك الإسلامي عمولة على مختلف الخدمات التي يقدمها[3].

- **صكوك التمويل وعوائد صناديق الاستثمار الإسلامي:**

– **صكوك التمويل الإسلامي:** يقوم البنك الإسلامي بإصدار أنواع مختلفة من صكوك التمويل المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية للحصول على الموارد المالية، التي تمكنه من إقامة مشاريع متنوعة ولتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد عرفت صكوك التمويل الإسلامي من قبل هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بأنها وثائق متساوية القيمة تمثل حصصا شائعة في ملكية أعيان أو منافع أو خدمات أو في موجودات مشروع معين أو نشاط استثماري خاص، وذلك بعد تحصيل قيمة الصكوك وقفل باب الاكتتاب وبدء استخدامها فيما أصدرت لأجله[4].

---

[1] فادي محمد الرفاعي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[2] أمال لعمش، "**دور الهندسة المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011– 2012، ص 30.

[3] نفس المرجع، ص 33.

[4] نوال بن عمارة، "**الصكوك الإسلامية ودورها في تطوير السوق المالية الإسلامية، تجربة للسوق المالية الإسلامية الدولية–البحرين–**"، مجلة الباحث العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 254.

– **صناديق الاستثمار الإسلامي:** تمثل احد الأدوات التي تستخدمها البنوك الإسلامية لاستقطاب الأموال من أصحابها، واستثمارها عن طريق شراء مختلف الأوراق المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. ويعرف صندوق الاستثمار الإسلامي على انه الصندوق الذي يلتزم المدير فيه بضوابط شرعية تتعلق بالأصول والخصوم والعمليات فيه، وخاصة ما يتعلق بتحريم الفائدة المصرفية وتظهر هذه الضوابط في نشرة الإصدار التي تمثل الإيجاب الذي بناء عليه يشترك المستثمر في ذلك الصندوق، وفي الأحكام والشروط التي يوقع عليها الطرفان عند الاكتتاب[1].

– **التمويل من البنك المركزي والبنوك الأخرى:** يمكن للبنك الإسلامي أن يحصل على موارد مالية من مصادر أخرى، كان يقوم بالاقتراض من البنك المركزي باعتباره الملجأ الأخير للبنوك للحصول على التمويل، ولكن دون التعامل على أساس الفائدة باعتبارها منافية لأحكام الشريعة الإسلامية، أو أن تتعامل البنوك الإسلامية فيما بينها من خلال تقديم القروض الحسنة التي تعتبر قروض دون فوائد. وما يميز هذين الموردين الماليين أنهما غير ثابتين، ونادرا ما يتاح للبنوك الإسلامية الاستفادة منها خاصة إذا كانت تنشط في بيئة يسودها نظام مصرفي تحكمه قوانين مصرفية تخدم البنوك التقليدية أكثر[2].

2. استخدامات الأموال في البنوك الإسلامية

أ. صيغ التمويل طويل الأجل في البنوك الإسلامية: تعتبر صيغ التمويل طويل الأجل في البنوك الإسلامية أساليب تمويلية تتفق وخصائص هذه المؤسسات المالية، باعتبار أن هذه الصيغ تقوم على أهم مبدأ وهو قاعدة "الغنم بالغرم" المميزة لكل معاملة مالية تحترم ضوابط الشريعة الإسلامية.

- **صيغ التمويل بالمضاربة[3]:** للمضاربة نوع من أنواع العقود التي تتكون بين رأس المال (المطلوب للتمويل) وبين العمل (طلب التمويل) من اجل تنفيذ مشروع معين، وبالتالي تحقيق الربح يعود على طرفي هذا العقد، وفي هذا العقد يتفق طرفي العقد على حصة كل منهما من الربح، وفي حالة الخسارة يكون الطرف الأول (صاحب رأس المال) هو الطرف الذي يتحمل الخسارة، فيما يتحمل الطرف الآخر (صاحب الجهد المبذول) خسارة جهده ووقته.

– **الخطوات العملية لإجراء المضاربة:** كما في بقية العقود، هناك طرفان في عملية المضاربة العميل الذي يتقدم للبنك وكذلك البنك، وكل يقوم بما يتماشى ومصالحه، وضمان أن تكون عملية الضاربة منتجة.

---

[1] أمال لعمش، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[2] نفس المرجع، ص 37.

[3] نعيم نمر داود، "**البنوك الإسلامية نحو اقتصاد إسلامي**"، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان الأردن، 2012، ص 152– 156.

– **العميل:** يتقدم العميل بالطلب من البنك للقيام بعملية تمويل صفقة تجارية ما أو مشروع ما، موضحا بالطلب ووصفا كاملا لموضوع عملية المضاربة وكذلك التكلفة المتوقعة، والأرباح المتوقعة من وراء إتمام هذه العملية، مبينا حصة كل منهما في رأس المال وكذلك في الأرباح الموقعة.

– **البنك الإسلامي:**

- يقوم البنك وبعد استلامه طلب العميل بدراسة جدول التأكد من مدى مطابقة وملائمة الصفقة للسوق المحلي أو الخارجي؛
- التأكد من مدى الربحية المتوقعة من عملية المضاربة؛
- دراسة كافية لأحوال العميل (مقدم الطلب) للتأكد من قدرته على إدارة العملية، وان كان يتمتع بالخبرة الكافية لمثل هذا النوع من العمليات، وكذلك التأكد من مدى قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته، ويكون ذلك من خلال دراسة سوقية لواقع العميل؛
- يقوم البنك بالموافقة على طلب العميل بعد استيفاء جميع الدراسات المطلوبة وطلب الضمانات الواجب توفرها من العميل للمحافظة على أموال البنك وضمان استردادها في مواعيدها المستحقة؛
- يقوم البنك بالمتابعة الواقعية للعميل خلال تنفيذ عملية المضاربة، وذلك لضمان حسن أداء العميل وضمان الشروط المتفق عليها.

- **صيغ التمويل الشبيهة بالمضاربة:** تتمثل في:

– **المزارعة:** هي عقد من عقود الاستثمار الزراعي، يتم في إطار المزج والتأليف بين أهم عوامل الإنتاج الزراعي، هما عنصر الأراضي وعنصر العمل، ويبين وسائل الإنتاج والبذور والأسمدة، بحيث يقدم المالك الأرض والبذور ووسائل الإنتاج إن أمكن، ويقوم المزارع بالعمل الزراعي، علي أن يكون الإنتاج بنسبة معينة لكل منهما، كما قد تكون الأرض من المالك، العمل والبذور والآلات من قبل العامل، وتكون النسب معدلة حسب مساهمة كل واحد في الجهد الاستثماري الاستغلالي للأرض الزراعية[1].

- **المساقاة:** إن المساقاة تعني الاتفاق بين طرفين احدهما بمهمة سقي مزروعات أطرف الأخر، في الاتفاق وبالذات الأشجار في البساتين (النخيل أو الفواكه وغيرها)، وقسمة الحاصل بينهما وحسب الاتفاق بينهما، أي أن من يتولى مهمة السقي يحصل على حصة محددة ومتفق عليها من ناتج الأشجار مسبقا، وعند العقد[2].

---

[1] صالح صالحي، "**أدوات السياسة النقدية والمالية الملائمة لترشيد دور الصيرفة الإسلامية**"، بحث مقدم خلال الندوة العلمية الدولية، حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 18–20 افريل، 2010، ص44.

[2] فليح حسن خلف، **البنوك الإسلامية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن،2006 ، ص371.

- **المغارسة:** المغارسة هي صيغة من صيغ استغلال الثروة الزراعية، تجمع مالك الأرض الزراعية والعامل الزراعي بحيث يقدم الأول الأرض على أن يقوم الثاني بغرسها بأشجار معينة حسب الاتفاق المبرم بينهما ويكون الشجر والإنتاج بينهما[1].
- **صيغ التمويل بالمشاركة:** يمكن تعريف المشاركة بأنها أن يشترك اثنان أو أكثر في أموال مشتركة بينهم في أعمال زراعية أو تجارية أو صناعية أو خدمية ويكون توزيع الأرباح بينهم حسب نسب معلومة من الربح[2].

ب.صيغ التمويل متوسط الأجل في البنوك الإسلامية.

- **صيغة التمويل بالإجارة:** تعرف الإجارة بأنها عقد على منفعة معلومة، مدة معلومة، من عين معلومة، أو موصوفة في الذمة، أو عمل بعوض معلوم[3]. كما أن عقد الإيجار يتميز بأنه يرد على منافع الأعيان المؤجرة *محل العقد* التي يسلمها المؤجر للمستأجر لينتفع بها مقابل أجرة معلومة، ومعه يظل المؤجر محتفظا بملكية العين المؤجرة التي يلتزم المستأجر بردها إليه بعد انتهاء مدة الإيجار، كما يحق للمؤجر استرداد العين المؤجرة إذا تقاعس المستأجر عن سداد الأجرة له[4].
- **صيغة التمويل بالبيع الأجل:** يعتبر التمويل بالبيع الأجل من الأساليب التمويلية المعتمدة في البنوك الإسلامية حيث يعرف على انه "البيع الذي يكون دفع الثمن فيه مؤجلا أي أضيف دفع الثمن إلي اجل، أي مدة مستقبلية، فهو وصف للبيع صورة لكنه للثمن معني، وهو ضد البيع الحال أو البيع نقدا.

كما يعرف أيضا على انه بيع يتم فيه تسليم السلعة في الحال مقابل ثمن (تكلفة مضاف إليها يغطي التكاليف الإدارية) يسدد من قبل المشتري في تاريخ محدد مستقبلا[5].

ت.صيغ التمويل بالإستصناع: الإستصناع هو الطلب الذي يتم من اجل القيام بصفقة معينة سواء تم ذلك بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، أي إن يطلب شخص أو جهة من شخص أو جهة أخرى القيام بعملية تصنيع سلعة معينة لصالحه من خلال الجهة التي يطلب إليها القيام بمهمة التصنيع هذه بشكل مباشر، أو أن تقوم الجهة التي يطلب منها التصنيع (الاستصناع) بالطلب من جهة أخرى القيام بمهمة التصنيع، أي أن

---

[1] صالح صالحي، مرجع سبق ذكره، ص45.

[2] احمد سليمان خضاونة، مرجع سبق ذكره، ص84.

[3] عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان، "**عقد الإجارة مصدر من مصادر التمويل الإسلامية**"، الطبعة الثانية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية، 2000، ص22.

[4] إبراهيم الدسوقي أبو الليل، "**الإيجار المنتهي بالتمليك في القانون الوضعي والفقه الإسلامي**"، بحث مقدم خلال مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية، الشريعة والقانون، الإمارات العربية المتحدة، 2004،ص1111. يمكن الاطلاع عليه من خلال الموقع:
www .kantakgi.com/media/8638/iga.swf

[5] Ibrahim warde ,**islamic Finance in the global economy**, redwood books , great britain ,2000 ,p 133

الاستصناع يكون غير مباشر، ويتضمن أطراف عديدة تتمثل بطلب التصنيع ومن يطلب منه هذا التصنيع، ومن يقوم بمهمة التصنيع أي الصانع[1].

ث.التمويل قصير الأجل في البنوك الإسلامية .

- **صيغ التمويل بالمرابحة:** بيع المرابحة هو أحد صور بيوع الأمانة المعروفة في الشريعة الإسلامية ويتم الاتفاق مع البائع والمشتري على ثمن السلعة، مع الأخذ بالاعتبار ثمنها الأصلي الذي اشتراها به البائع، أي أنها بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة الربح،[2] وعليه فإن بيع المرابحة يقوم على أمرين أساسيين هما:

أولهما: بيان الثمن الأصلي وما يدخل فيه وما يلحق به؛

ثانيهما: زيادة ربح معلوم متفق عليه.

- **صيغ التمويل بالسلم:** السلم عقد له خصوصية يتميز بها عن سائر أنواع البيوع فان الثمن يدفع فيه مقدما، ومن هنا يسمى السلم سلف ويتأخر فيه قبض المشتري لما اشتراه إلى اجل يحدد في العقد، ولا يصح إلا في أموال مخصومة . ويسمى السلم سلما لان الثمن يسلم فيه مقدما[3].
- **صيغ التمويل بالقرض الحسن:** يعرف القرض الحسن على انه "عقد بين طرفين احدهما المقرض والأخر المقترض، يتم بموجبه دفع مال مملوك للمقرض إلى المقترض على أن يقوم الأخير برده أو رد مثله إلى المقرض في الزمان والمكان المتفق عليهما". فالقرض الحسن عقد يختلف عن القرض الربوي الذي تمنحه البنوك التقليدية للمقترضين إذ يحصل من خلاله طالب التمويل على مبلغ من البنك الإسلامي على أن يرده أو يرد ما يماثله دون أن يمنح أي زيادة عليه لأنها تعتبر من الربا المنهي عنه، غير انه يجوز للبنك أن يأخذ مقابلا عن التكاليف الإدارية الفعلية شرط أن لا تكون نسبة من أصل القرض أو زيادة مقابل الأجل[4].

---

[1] فليح حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص380 .

[2] سامر جلدة، "**البنوك التجارية والتسويق المصرفي**"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 219.

[3] محمد سلمان الأشقر وآخرون، "**بحوث فقهية في قضايا اقتصادية معاصرة**"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 1998، ص183.

[4] أمال لعمش، مرجع سبق ذكره، ص58.

الجدول رقم (02): الميزانية العمومية للبنك الإسلامي في 12/31/

الأصول (الموجودات)	المبالغ	الخصوم(المطلوبات)	المبالغ
الموجودات الجاهزة • النقدية في الصندوق؛ • النقدية لدى المراسلين؛ • النقدية لدى البنك المركزي؛ • النقدية لدى البنوك الأخرى؛ • النقدية في صندوق الزكاة. **الموجودات المتداولة** • استثمارات في عمليات المرابحة؛ • استثمارات في عمليات المشاركة؛ • استثمارات في عمليات المضاربة؛ • استثمارات في عمليات السلم؛ • استثمارات في عمليات عقود الاستصناع ؛ • استثمارات في عمليات البيع التأجيري؛ • استثمارات في شركات وصناديق • استثمارات إسلامية؛ • القرض الحسن، • أرصدة مدينة أخرى. **الموجودات الثابتة** • أثاث بعد الاستهلاك؛ • آلات مكتبية ومحاسبة بعد الاهتلاك؛ • أراضي. **الحسابات النظامية** • تعهدات العملاء مقابل اعتمادات مستندية؛ • تعهدات العملاء مقابل كفالات.		**حقوق المساهمين** • رأس المال المدفوع؛ • الأرباح المحتجزة. **الاحتياطات** • احتياطي قانوني؛ • احتياطي اختياري؛ • احتياطي عمليات استثمارية؛ **المخصصات** • مخصصات ضريبة الدخل؛ • مخصصات تعويض نهاية الخدمة؛ • مخصصات الاستهلاك. **الودائع** • ودائع استثمارية ؛ • ودائع جارية؛ • ودائع التوفير ؛ **صافي الربح القابل للتوزيع** **الحسابات النظامية** • تعهدات البنك مقابل اعتمادات مستندية؛ • تعهد البنك مقابل كفالات.	

المصدر: شوقي بورقبة،"**التمويل في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية**"، دراسة مقارنة من حيث المفاهيم والإجراءات والتكلفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2013، ص 99.

المبحث الثالث: الفرق بين البنوك التقليدية و البنوك الإسلامية

من خلال هذا المبحث سيتم مناقشة أهم الفروق بين البنوك الإسلامية والتقليدية ومن ثم إجراء مقارنة بين موارد واستخدامات النوعين من البنوك لنصل لأوجه التشابه والاختلاف في إدارة المخاطر.

أولا: المقارنة من حيث المفاهيم

تتميز البنوك التقليدية عن البنوك الإسلامية في[1]:

1. مقارنة من حيث النشأة

يعود تأسيس أول بنك تقليدي إلى عام 1157م في مدينة البندقية، ثم تلاه بنك الودائع في مدينة برشلونة عام 1411م، ولقد بدا تطور الفن المصرفي منذ القرن السادس عشر نظرا للتطور الهائل الحاصل في الصناعة والتجارة، بينما يعود تأسيس أول بنك إسلامي إلى تجربة بنوك الادخار المحلية بجمهورية مصر العربية عام 1963م، وهذا ما يدل علي تجربة البنوك التقليدية العريقة مقارنة بالبنوك الإسلامية، حيث يوجد فارق زمني بينهما يقدر بحوالي ثمانية قرون .

2. مقارنة من حيث التعريف

يتضح من خلال التعاريف المذكورة سابقا للبنكين التقليدي والإسلامي هناك نقاط تشابه ونقاط اختلاف بين النوعين من البنوك، فنقاط التشابه هي أن كل منهما يعتبر وسيط مالي في مجال الصيرفة لتحقيق أهداف معينة، أما نقاط الاختلاف فتكمن في عنصر الفائدة، فالبنوك التقليدية تعتمد عليها كليا باعتبارها أساس النشاط المصرفي، أما البنوك الإسلامية فتمنع التعامل بها أخدا وعطاء لاعتبارها ربا محرم شرعا، أو بعبارة أخرى أن العلاقة بين البنوك التقليدية وأصحاب الودائع هي علاقة دائن ومدين، بينما العلاقة بين أصحاب الودائع والبنوك الإسلامية هي علاقة مشاركة أو متاجرة أو مضاربة.

3. مقارنة من حيث الأنواع

تصنف البنوك التقليدية إلى أربعة أنواع تتمثل في البنوك المركزية والبنوك التجارية والبنوك المتخصصة وبنوك الأعمال والاستثمار، بينما تصنف البنوك الإسلامية حسب طبيعة عملها إلى بنوك اجتماعية بالدرجة الأولى وبنوك الاستثمار بالدرجة الأولى، وبنوك التنمية الإسلامية والمتمثلة في البنك الوحيد وهو "البنك الإسلامي للتنمية"، والبنوك الإسلامية متعددة الأنشطة، وحسب طبيعة المساهمين فيها إلي بنوك إسلامية خاصة وبنوك إسلامية عامة ومختلطة، وبالتالي نستنتج أن البنوك التقليدية هي بنوك متخصصة، كل في مجال معين، بينما البنوك الإسلامية هي بنوك غير متخصصة في مجال أو نشاط

[1] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص ص 127، 129.

معين، فهي تعمل في جميع النشاطات الاستثمارية والخدمات شريطة عدم التعامل بالربا، وهذا ما يعد من اكبر سلبيات البنوك الإسلامية .

ومن خلال هذا العرض يمكن تلخيص أهم نقاط التمايز بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية من حيث المفاهيم:

الجدول رقم (03): أهم نقاط الاختلاف بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية من حيث المفاهيم

	البنوك التقليدية	البنوك الإسلامية
النشأة	ظهرت ضمن التطور التاريخي للنظم التقليدية والتي كأن أخرها الصرافة.	ظهرت نتيجة تطورات تاريخية وسياسية واجتماعية ودينية في البلدان الإسلامية وكأن الدافع الأساسي لها دينيا.
أساس التعامل	تقوم علي أساس الفائدة المصرفية.	تقوم علي أساس تطبيق إحكام الشريعة الإسلامية، واستبعاد الفائدة المصرفية من المعاملات.
النقود	سلعة يتم الاتجار بها، ويتم تحقيق ربح من الفارق بين الفائدة المصرفية الدائنة والمدينة (تأجير النقود).	وسيلة توسط في المبادلات ومقياس للقيم (تجارة بالنقود).
التكافل الاجتماعي	في صورة تبرعات.	في صورة تبرعات، وقروض حسن وزكاة.
الهيكل التنظيمي	قسم(إدارة) القروض والجاري مدين من اقوي الأقسام في البنك.	لا يوجد جاري مدين (إلا في أضيق الحدود وعلى سبيل الاستثناء) • قسم بيوع ومشاركات وإجارة • لجنة فتوى • صندوق قرض حسن • صندوق الزكاة • صندوق الغارمين
التخصص	قد يتخصص في تمويل قطاع اقتصادي معين، وقد بدأ مفهوم البنوك الشاملة ينتشر	يغلب عليها طابع البنوك الشاملة التي تقدم خدمات مصرفية تجارية ومتخصصة واستثمارية

المصدر: محمد محمود العجلوني، "**البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها**"، الطبعة الأولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص ص121، 122.

ثانيا: المقارنة بين موارد واستخدامات البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية. تختلف البنوك التقليدية عن البنوك الإسلامية في موارد واستخدامات كل منهما، وذلك راجع للطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية التي لا تجمع أو تمنح الأموال علي أساس الفائدة[1].

1. المقارنة بين الموارد

أ. الموارد الخارجية

- **الحسابات الجارية يقابلها الودائع تحت الطلب:** لا يوجد اختلاف بين الحسابات الجارية بالنسبة للبنوك الإسلامية وبين الودائع تحت الطلب في البنوك التقليدية من حيث:

– التزام البنك قبل المودعين؛

– عدم إعطاء فائدة علي الأرصدة.

ولكن الاختلاف يكمن في نسبة الودائع تحث الطلب إلى إجمالي الموارد فهي تشكل ما نسبته تقريبا 40% في البنوك التقليدية، بينما تبلغ هذه النسبة في البنوك الإسلامية حوالي 10.8%، ولا شك أن هذه الظاهرة تلعب دورا في مجال المقارنة بين البنوك التقليدية التي يتاح لها هذا القدر الضخم من مصادر الأموال غير المكلفة وبين البنوك الإسلامية ذات القدر المحدود من الحسابات الجارية، بحيث يؤخذ في الاعتبار عند قياس كفاءة التشغيل وتوظيف الأموال بين كلا النوعين من البنوك .

- **ودائع الاستثمار وفي المقابل الودائع لأجل:** لا تضمن البنوك الإسلامية عائدا محددا سلفا في الودائع الاستثمارية كما في البنوك التقليدية وإنما يتوقف العائد علي طبيعة حساب الاستثمار ومدته ونتائج الأعمال للتوظيف التي وجهت إليها هذه الأعمال وكذلك لا يلتزم البنك الإسلامي برد هذه الأموال كاملة عند تاريخ استحقاقها لأصحابها لأنها مودعة علي أساس المضاربة والعائد يتوقف على نتائج الأعمال أو طبيعة حساب الاستثمار من حيث كونه مخصص لعملية بذاتها أو حساب غير مخصصة.

أما الودائع الآجلة في البنوك التقليدية هي دين في ذمة البنك يشتريها صاحبها في تاريخ استحقاقها مع فائدة متفق عليها، لذلك لا توجد علاقة تعاقدية بين البنك وأصحاب الودائع الآجلة.

- **حساب التوفير بالبنوك الإسلامية مقارنة بحسابات التوفير والشهادات الادخارية بالبنوك التقليدية:** تلتزم البنوك التقليدية بفائدة ثابتة ومتفق عليها مسبقا بالنسبة لحسابات التوفير والشهادات الادخارية لكن حسابات التوفير في البنوك الإسلامية تمثل أهمية نسبة تشارك في الحصول علي عائد يتوقف على نتائج توظيفات

[1] خضراوي نعيمة، "**إدارة المخاطر البنكية – دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية–**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص86-88.

هذه الأموال وعادة بحسب العائد علي اقل رصيد للعميل في حساب التوفير خلال الفترة التي يحتسب عنها العائد .

ب.الموارد الداخلية: لا تختلف الموارد الداخلية في البنوك التقليدية عن البنوك الإسلامية، فكل منهما يتكون من رأس المال المدفوع والاحتياطات والأرباح غير الموزعة، إلا أن ما يميز البنوك الإسلامية عن البنوك التقليدية يتمثل في:

- **رأس مال البنك:** إن أصحاب رأس المال شركاء وليسوا دائنين للبنك في حالة البنك الإسلامي، بينما هم دائنون للبنك في حالة البنك التقليدي، وصغر رأس المال مقارنة مع الحجم الإجمالي للأصول أو الودائع، وهذه الميزة وأن كأن البنك الإسلامي يختلف كلية عن بنك الأعمال أو الاستثمار فهو يتشابه فيها كثيرا مع البنك التجاري .

2.طريقة تكوين المخصصات: تكون البنوك التقليدية مخصصات أهمها مخصص الديون المشكوك في تحصيلها، كما تكون البنوك الإسلامية مخصصات مخاطر عمليات الاستثمار التي توظف فيها مواردها، مع فرق جوهري وهو أن البنوك التقليدية تكون المخصصات باقتطاعها من إيرادات البنك وصولا إلي صافي الأرباح القابلة للتوزيع على أصحاب رأس المال، بينما المخصصات في البنوك الإسلامية يرتبط تكوينها بتوظيف أموال المودعين في استثمارات مختلفة، وما يتحقق عن هذه التوظيفات من أرباح يتم توزيعها علي أصحاب الأموال المستثمرة فيها (المودعون بالإضافة إلى المساهمين في رأس مال البنك)، أي بالاقتطاع من الأرباح العامة بعد تحقيقها أما بقية المخصصات مثل الخاصة بالإهتلاكات فلا فرق في ذلك .

3.المقارنة بين الاستخدامات:

تختلف البنوك الإسلامية اختلافا شبه كلي عن البنوك التقليدية في طبيعة استخداماتها وهذا لاستخدام البنوك الإسلامية لصيغ تمويلية وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، وندرج أهم الفروق فيما يلي:

أ. الفرق بين المرابحة والتمويل بفائدة: أهمها:

- في بيع المرابحة يقوم البنك الإسلامي بشراء السلعة وتملكها تم بيعها للواعد بالشراء، أما في البنوك والمؤسسات التقليدية يتم بيع السلعة قبل شرائها وتملكها؛
- في بيع المرابحة تدخل السلعة في ضمان ومسؤولية البنك الإسلامي فيتحمل ما قد يطرأ عليها من هلاك، أما في البنوك والمؤسسات التقليدية فلا تدخل السلعة في ضمانهم؛
- في بيع المرابحة بعد شراء السلعة لا يلزم البنك الإسلامي الواعد بالشراء بشرائها أما البنوك التقليدية فأن العميل يلتزم بالشراء؛

- في بيع المرابحة إذا تأخر العميل عن سداد الأقساط لا يزيد مبلغ الدين، أما في البنوك التقليدية فيزيد مبلغ الدين إذا تأخر العميل عن سداد الأقساط؛
- في بيع المرابحة لا يجوز اشتراط الخصم في حالة السداد المبكر للدين، أما في التمويل بفائدة فيشترط الخصم في حالة السداد المبكر.

ب. يتميز أسلوب البنك الإسلامي في التمويل بأسلوب المشاركة عن أساليب البنوك التقليدية في التمويل بالإقراض بفائدة، في أن مشاركة البنك الإسلامي تتطلب اشتراك البنك بخبراته المختلفة في البحث عن أفضل مجالات الاستثمار والطرق التي تؤدي إلى ضمان نجاح المشروع وتؤكد ربحيته وبالتالي تزيد أرباح البنك الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة ودائعه بعد ذلك، وعدم تحمل التمويل بتكلفة أو أعباء كما في القروض، حيث هذه الأخيرة بالفوائد فضلا عن الأقساط وعن أن هذا التمويل يحقق قيمة مضافة حقيقية للاقتصاد فأنه الضمان الأكبر لتخصيص موارد التمويل للاستثمار، الأمر الذي لا يتوافر في القروض من الممكن للمقترض تغيير التخصيص يقترض بحجة تمويل مشروعات إنتاجية ثم تودع الأموال في حسابات خاصة.

ت.نجد أن البنوك التقليدية توظف مواردها كذلك في :

- الاتجار في الأوراق المالية بشرائها وإعادة بيعها بالتجزئة (الأسهم والسندات).
- السمسرة والحصول علي عمولة مقابل شراء وبيع الأوراق المالية الموجودة بالسوق.
- تقوم بتسويق الأوراق المالية المصدرة لتوفير رأس المال طويل الأجل لكافة المشروعات.

فهي تقوم بدور الوسيط بين المقرضين والمستثمرين لذلك فهي من منشئات الوساطة المالية.

ثالثا: أوجه التشابه والاختلاف بين البنوك التقليدية والإسلامية ضمنيا

تتمثل أوجه الاختلاف والتشابه بين البنوك التقليدية والاسلامية في[1]:

1. أوجه التشابه: تتمثل أوجه الاتفاق بين النوعين من البنوك في ما يلي:

- البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية كلأهما يتعرضان لنفس المخاطر (أي نظامية وغير نظامية).
- البنوك التقليدية والإسلامية تتعرض لنفس العوامل الخارجية من (العولمة والمنافسة والأزمات المالية ...الخ).
- البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية تواجهان مخاطر العمل المتعلقة بالنشاط المصرفي في حين نجدهما يتعرضان: للمخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة ومخاطر السوق، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر سعر الصرف، بالإضافة للمخاطر التشغيلية والأخلاقية ...

[1] المرجع السابق، ص ص 89، 90.

- يوجد أربعة مراحل في إدارة النوعين من البنوك.
- تعتمد البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية علي أساليب للتغطية من المخاطر.
- كلا النوعين من البنوك يخصصان أموال لمواجهة المخاطر ويعتمدان علي مجموعة من الأساليب في إدارة المخاطر.
- البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية يخضعان لرقابة داخلية وخارجية من البنك المركزي.
- تتفق البنوك الإسلامية والتقليدية في بعض معايير التمويل والاستثمار (الربحية والسيولة والأمان).

2. أوجه الاختلاف: إن نقاط الاختلاف بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية يمكن حصرها في النقاط التالية:

- من حيث التحديات الداخلية: فالبنوك الإسلامية تعمل في بيئة غير ملائمة لنشاطها بل هي ملائمة للبنوك التقليدية بحكم أسبقية هذه الأخيرة؛
- الاختلاف في الموارد والاستخدامات أوجد مخاطر خاصة بالبنوك الإسلامية تتمثل في مخاطر صيغ التمويل الإسلامي؛
- البنوك الإسلامية لا تتعرض لمخاطر الاستثمار في الأوراق المالية بخلاف البنوك التقليدية؛
- في حالة نقص السيولة: فأن البنوك الإسلامية معرضة أكثر للمخاطر عن غيرها من البنوك التقليدية لأنه لا يمكنها تسييل أصولها بسرعة ولا يمكنها اللجوء للبنك المركزي كمقرض أخير؛
- بالنسبة للضمانات: فالبنوك الإسلامية لا تقبل الضمانات المخالفة للشريعة الإسلامية بعكس البنوك التقليدية؛
- البنوك التقليدية تعتمد في التغطية من المخاطر على الخيارات والمبادلات والمشتقات المالية بالإضافة للتوريق، في حين تحجم البنوك الإسلامية عن استخدامها لمخالفتها مبادئ الشريعة الإسلامية؛
- وجود رقابة شرعية في البنوك الإسلامية هدفها متابعة نشاط البنك؛
- البنوك الإسلامية تقدم التمويل على أساس مبدأ المشاركة في الربح والخسارة ومن ثم فهي حريصة في تعاملاتها مع العملاء، ولا تمول العملاء من دون أن تقيم دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات؛
- تعتبر المعايير الشرعية الفيصل في قبول الاستثمار أو رفضه من قبل البنك الإسلامي ومن أهمها:

– أن يكون الهدف من المشروع مقبول شرعا وأن لا يكون فيه ضرر؛

– يجب ألا تكون مدخلات المشروع غير مقبولة شرعا؛

– يجب ألا تكون مخرجات المشروع محرمة شرعا، كأن يتم أنشاء مصنع لإنتاج الخمور؛

– عدم استخدام الأدوات والأساليب المحرمة شرعا؛

– أن لا يكون الاستثمار منهي عنه شرعا وصراحة مثل: ما يعرف بالتمويل بالهامش، أو الدخول في أسواق العملات الآجلة؛

- البنوك التقليدية أكثر عرضة للازمات المصرفية عن البنوك الإسلامية، وهذا مفاده أن البنوك الإسلامية لها مرونة في إدارة المخاطر المصرفية أكثر من البنوك التقليدية، والدليل علي ذلك هو الأزمة المالية الحالية.

خلاصة الفصل

تلعب البنوك بنوعيها التقليدية والإسلامية دور الوساطة المالية، حيث ترتبط بين أصحاب الفوائض وأصحاب العجز في الموارد المالية، إلا أن نشاط البنوك التقليدية يقوم على أساس نظام الفائدة والقاعدة الاقراضية في استقطابه لأموال المودعين أو عند منحه التمويل للمستثمرين، في حين أن البنوك الإسلامية ترتكز على قواعد نظام المشاركة المستمدة من ضوابط المعاملات المالية في الشريعة الإسلامية ولا تتعامل بالفائدة أخدا وعطاء.

يعتبر العامل الشرعي أهم ما يميز العمل المصرفي الإسلامي عن التقليدي، وذلك من خلال الدور الفعال الذي تلعبه هيئة الرقابة الشرعية التابعة للمصارف الإسلامية في تحقيق ضوابط الشريعة الإسلامية في كل المعاملات المالية المصرفية، حيث تحرص على السلامة الشرعية لاستخدامات الأموال ومصادرها وتعتبر هذه الخاصية الفارق الجوهري بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية.

الفصل الثاني: أساسيات حول الحوكمة المصرفية

المبحث الأول: الحوكمة في البنوك التقليدية

المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك الإسلامية

المبحث الثالث: الفرق بين الحوكمة في البنوك الإسلامية والحوكمة في البنوك التقليدية

تمهيد:

يعد مفهوم وتطبيق الحوكمة في الوقت الحالي من بين أحد أهم اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي، وذلك للعديد من الأحداث والتغيرات وكذا التأثيرات التي مر بها النظام الاقتصاد العالمي لاسيما النظام والجهاز المصرفي لذلك أصبح هناك اتفاق تام على تطبيق هذا المفهوم انطلاقا من الالتزام بالمحددات والمعايير المنظمة له، فالحوكمة تعنى بإدارة المنشآت المالية إدارة رشيدة بغية تحقيق المصالح وحماية حقوق كافة الأطراف المرتبطة بالمنشاة بصفة خاصة وضمان استقرار النظام الاقتصادي والمالي في المجتمع بصفة عامة.

بناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الحوكمة في البنوك التقليدية والمتمثلة في النشأة ومفهوم حوكمة البنوك إضافة إلى أهداف ومحددات الحوكمة، والفاعلين الأساسيين والمبادئ الدولية للحوكمة في البنوك، بالإضافة إلى التطرق للحوكمة في البنوك الإسلامية والمتمثلة في الحوكمة من المنظور الشرعي ومعايير مجلس الخدمات المالية حول الحوكمة في البنوك الإسلامية إضافة إلى تحديات ومعوقات حوكمة البنوك الإسلامية.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة في البنوك*

تعتبر البنوك بما تمتلكه من الخصائص والمميزات الدعامات الأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي للدولة، فقد زادت أهميتها في العصر الحديث لمساهمتها الفعالة في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، ونظرا للتطورات المتتالية والسريعة في المنظومة المصرفية وتعقد وظيفتها من جهة وزيادة الضغوط التنافسية وحدوث الأزمات المالية من جهة أخرى، أدى هذا إلى زيادة التركيز على تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك خاصة في مجال إدارة المخاطر.

أولا: نشأة ومفهوم الحوكمة في البنوك

1. نشأة وتطور الحوكمة

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين" Berle et Means " كان من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة المجسدة في نظرية الوكالة وذلك في عام 1932م، حيث اعتبر آليات حوكمة الشركات كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن ان تضر بالشركة أو بالصناعة ككل.

وفي عام 1937م نشر "ronald coase" أول مقال يبين فيه طريقة الملاك والمسيرين، وكذلك تطرق كل من " jensen and meckling " في 1976م، و" williamson oliver " في عام 1979م إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات. وازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدارسة وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين لجنة بازل للرقابة المصرفية، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999م مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات العامة والخاصة وتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999م من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شان الحفاظ على حقوق حملة الأسهم وتحقيق المعاملة العادلة لهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسؤولية مجلس الإدارة،

* نقصد بالبنوك هنا البنوك التقليدية.

وفي سنة 2004م أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيفة مؤشر تامين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة فقد تعاظمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات[1].

2. مفهوم حوكمة البنوك

تجدر إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف مواحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم نذكر منها:

- **التعريف الأول:** هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة وبمعنى آخر فان الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد[2].
- **التعريف الثاني:** تتضمن الحوكمة المصرفية أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والدارة التنفيذية للبنك، التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والفاعلين الداخليين بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجين والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك[3].
- **التعريف الثالث:** عرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال نجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يحقق حماية مصالح المودعين[4].

---

[1] جميل أحمد، سفير محمد، "**تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6-7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 4، 5.

[2] محمود عزت اللحام، "**الإدارة المالية المعاصرة**"، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأرن، 2014، ص 67.

[3] بن علي بلعزون، عبد الرزاق جبار، "**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية**"، مداخلة في ملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص652.

[4] محمد زيدان، "**أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائر**"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 09، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص17.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف حوكمة البنوك بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين والمستثمرين المؤسسين)[1].

3.أهمية الحوكمة في البنوك

تزداد أهمية الحوكمة في البنوك مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة حيث إن إفلاس البنوك لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من العملاء ومودعين ومقرضين، ولكن أيضا يؤثر على استقرار البنوك الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهما، فيما يعرف بسوق ما بين المصارف، وتحقق الحوكمة العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله ومجوداته، مما يعزز فيه الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادية ومن أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك نجد[2]:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها البنوك ومن تم الدول؛
- رفع مستوى الأداء للبنوك ومن تم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة؛
- جدب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوام المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار او من المستثمرين الكبار وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع؛
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنوك أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة؛
- تعظيم قيمة أسهم البنوك وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛

---

[1] حبار عبد الرزاق، "**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي– حالة دول شمال إفريقيا**–" المجلة الاقتصادية شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر،2011، ص 80 .

[2] أمال عياري، ابو بكر خوالد، "**تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر**–"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، يومي، 06–07 ماي 2012، ص ص 10، 11.

- تجنب انزلاق البنوك في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنوك العامة بالاقتصاد ودرئا لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية والأسواق المالية المحلية والعالمية؛
- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة البنك في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية؛
- إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها احد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتباراتهم لاتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار، ومن تم فان البنوك التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة فإنها تتمتع بميزة تنافسية لجدب رؤوس الأموال من البنوك التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها وفي إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين.

ثانيا: محددات وأهداف حوكمة البنوك

1. محددات الحوكمة في البنوك

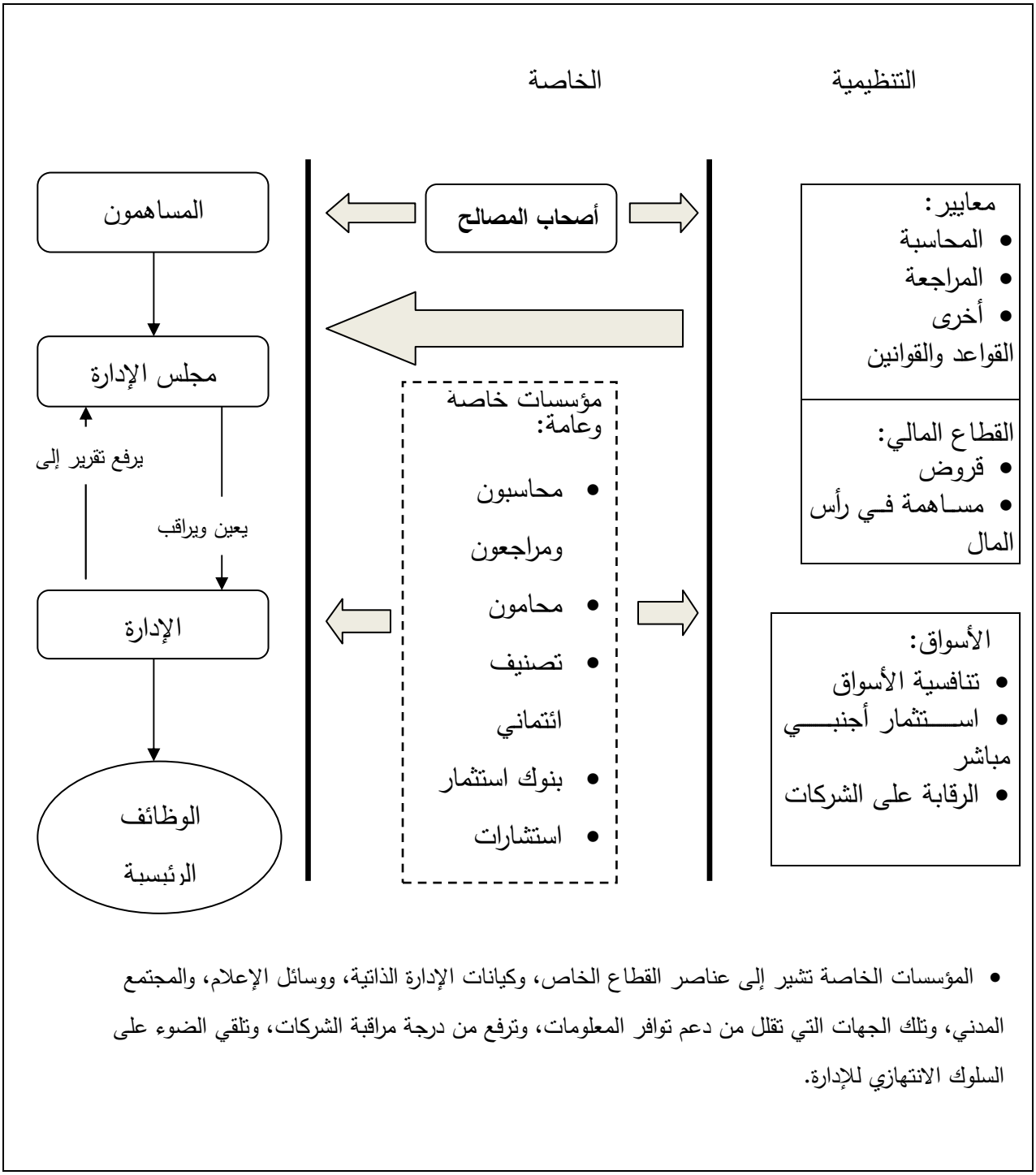
يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة في البنوك على جودة مجموعتان من المحددات، هي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية حيث تشير كل منها إلى[1]:

أ. المحددات الداخلية: تتمثل المحددات الداخلية في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

ب. المحددات الخارجية: تتمثل المحددات الخارجية في عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على القوانين المنظمة للسوق، وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والمنشآت العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمنشآت الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمرجعين والقانونيين وغيرهم.

[1] بن ثابت علال، عبدي نعيمة، "**الحوكمة في المصارف الإسلامية**"، مداخلة في اليوم الدراسي حول التمويل الإسلامي واقع وتحديات، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، يوم 09 ديسمبر 2010، ص 6.

الشكل رقم (01): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



- المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من دعم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر: محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار الدولي، جوان2007، ص7، مقال متاح على الموقع الالكتروني: http://www.saaid.net/doat/hasn/hawakama.doc

2. أهداف الحوكمة في البنوك

تسعى الحوكمة إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش والتدليس وتقليلهما؛
- مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع المصالح والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي؛
- منع الواسطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة؛
- الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل؛
- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح.

3. دور البنك المركزي في تعزيز الحوكمة في المصارف

لا يرتبط نجاح الحوكمة في المصارف فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لابد من تطبيقها بشكل سليم، وهذا بطبيعة الحال يرتبط بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الرقابي والإشرافي من جهة، وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى.

ولهذا فان البنك المركزي يلعب دورا أساسيا في تعزيز الحوكمة الجيدة في البنوك وذلك للأسباب التالية[2]:

- إن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي؛
- إن البنوك تختلف عن غيرها من شركات المساهمة لان طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على أموال الغير (المودعين)؛
- نتيجة لتعرض البنوك لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فان وجود الحوكمة ضرورة لهذه البنوك؛

---

[1] عبد الله غالم، بن الضيف محمد عدنان، "**تفعيل دور الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة إلى تجارب دولية**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، يومي06-07 ماي 2012، ص ص 9، 10.

[2] شريقي عمر، "**دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص ص 6، 7.

- يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

ثالثا: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك واثر تطبيقها

يتوقف نجاح نظام الحوكمة المؤسسية في المصارف على فعالية دور الفاعلين الأساسيين (الخارجيين والداخليين).

1. **الأطراف الداخلية:** تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين بما يؤدي الى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف وتشمل الأطراف الداخلية على[1]:

أ. **حملة الأسهم:** يلعب حملة الأسهم دورا مهما في مراقبة أداء الشركات بصفة عامة، حيث أنه بإمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك.

ب. **مجلس الإدارة:** يعمل على وضع استراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا ووضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.

ت. **الإدارة التنفيذية:** لا بد أن يكون لهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة المصرف، كما أن عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

ث. **المراجعين الداخليين:** أصبح للمراجعين دورا هاما ي تقييم عملية إدارة المخاطر.

ج. **لجنة المراجعة:** وهي لجنة فرعية منبعثة عن مجلس الإدارة، تضم أعضاء مستقلين في المؤسسة والغاية منها مساعدة مجلس الإدارة عن الوفاء بالتزاماته في الإشراف عن النظام الرقابي للشركة بشكل عام، ويتم تشكيل اللجنة بقرار من الجمعية العامة للمصرف بناء على اقتراح من مجلس الإدارة[2].

2. **الأطراف الخارجية:** وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على البنك وتضم[3]:

أ. **المراجعون الخارجين:** المراجعة الخارجية هي عملية منظمة تنطوي على تجميع وتقويم موضوعي للأدلة المتعلقة بمعلومات مقدمة من أحداث وتصرفات اقتصادية وذلك للتحقق من درجة توافق هذه المعلومات

[1] أمال عياري، أبو بكر خوالد، مرجع سبق ذكره، ص 09.

[2] كعلة مريم، "**دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية، بنوك، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2015، ص17.

[3] حبار عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 83.

والمعايير الموضوعية مع توصيل النتائج للمستخدمين وقد زادت حاجة المستخدمين وقد زادت حاجة متخذي القرار إليها من مدى ملائمة ومصداقية المعلومات المقدمة إليهم وتتمثل مسؤوليات المراجع الخارجي في:

- يتعين عليه أن يعتمد في عمله على الأحكام والشروط التي تنظم أعمال مهنة المراجع؛
- السرية التامة ولا يفشي المعلومات التي حصل عليها؛
- عليه تقديم تقرير بعد اطلاع السلطات الرقابية للجمعية العامة للبنك يبين فيه أن مراجعته تمت وفقا لمعايير وأدلة المراجعة الدولية وعن مدى تغير المعلومات المالية؛
- عليه البيان في تقريره عن أية مخالفات لأحكام التشريعات المعنية واللوائح والقرارات الصادرة تنفيذا لها.

ب.الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصرف أمرا هاما وحيويا، بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية، فقد شهد دوره تغير كبير خلال الفترة الأخيرة حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة على المصارف إلى العمل على تشجيع المصارف وعلى إتباع السلوك الجيد ولم تعد الجهة الرقابية هي المتحكمة في توجيه الائتمان بل أصبحت دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي.

ت.دور العامة: إن مفهوم العامة يمكن أن يكون له تأثير اكبر في أحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء المصرف إذا ما اتسع ليشمل كل ما يلي:

- **المودعين:** يتمثل المودعين في الرقابة الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال المصرف على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.
- **شركات التصنيف الائتماني والتقييم الائتماني:** تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات لصغار المستثمرين وهذا يؤدي إلى توفر الشفافية ودعم الحماية التي توفرها للمتعاملين في السوق.
- **وسائل الإعلام:** يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على المصارف لنشر المعلومات ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق، إذ يلعب جهاز الإعلام وخاصة الإعلام المالي إذ يعتبر وجود مجتمع صحفي ذوي خبرة، ويمتلك المعلومات أمرا أساسيا لأصحاب المصالح وصغار المستثمرين والموظفين أيضا.
- **تعبئة الأمان وصندوق تامين الودائع** قامت العديد من الدول بوضع خطط التامين على الودائع بحماية المودعين الصغار وتنظيم هذه الخطط بواسطة المؤسسات.

رابعا: المبادئ الدولية لحوكمة البنوك

ونميز:

1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة في البنوك

إن المبادئ الأساسية لحوكمة البنوك وضعت في بداية الأمر من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 والتي أصبحت فيما بعد المرجع الأساسي لصانعي القرارات، المنظومات المؤسسات ذات الطابع الإداري والقانوني وغيرها. ويمكن إيجاز أهم المبادئ التي وضعتها الـ (OECD) في النقاط التالية[1]:

أ. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون وان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ب. **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ت. **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ آو دمج مشكوك فيه، أو من التجار بالمعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

ث. **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض من أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات ماركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح، المصارف والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

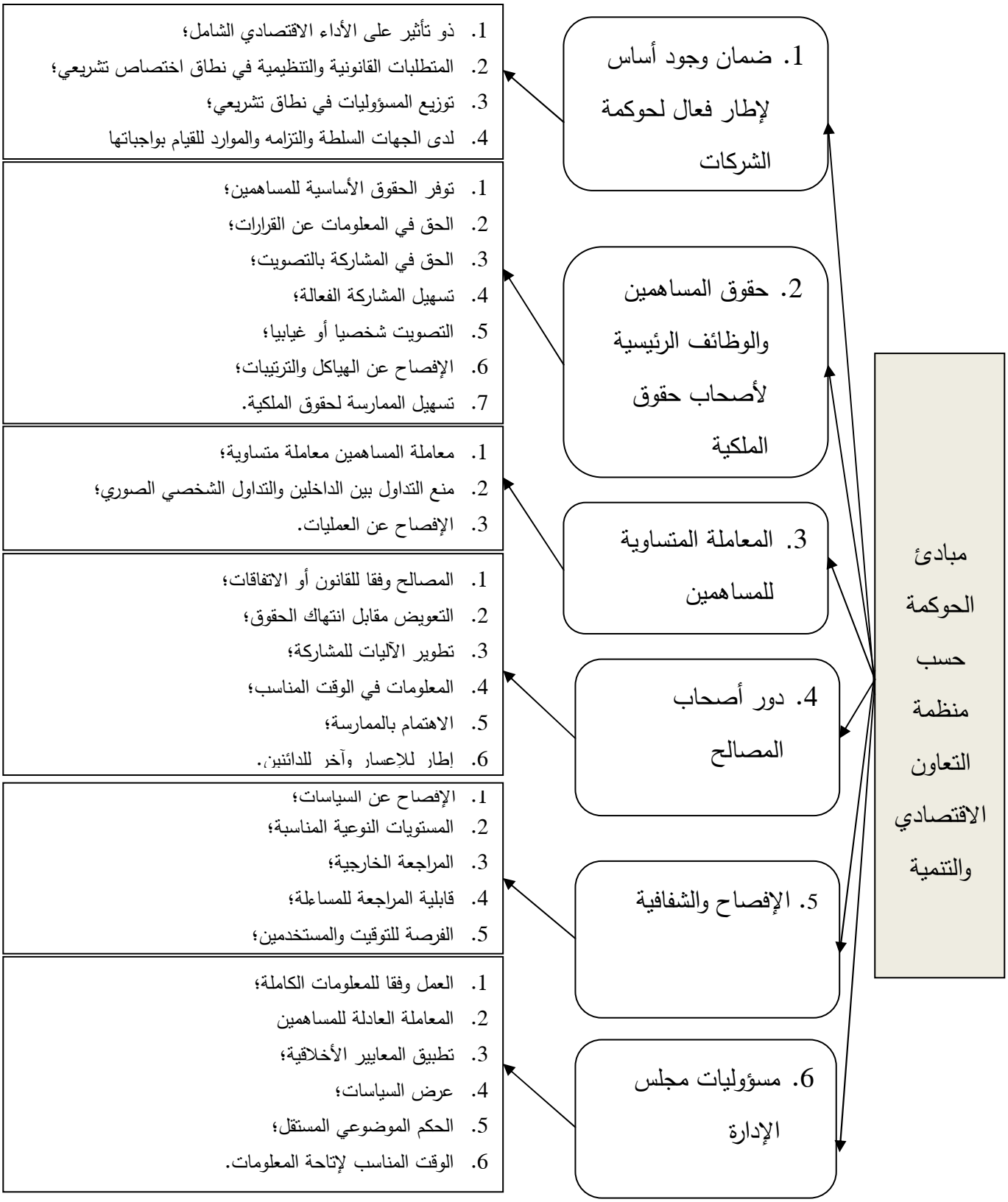
ج. **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

ح. **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

الشكل الموالي يلخص مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

[1] OCDE, Principe De Gouvernance D'entreprise De L'OCDE, Paris, 2004 , p 17

الشكل رقم(02): مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 50.

2. مبادئ لجنة بازل في اطار الحوكمة في البنوك

تعتبر الإرشادات التي جاءت بها لجنة بازل* في مجال الحوكمة مكملة للمبادئ التي انتهت إليها منظمة التعاون الاقتصادي، وقد جاءت مبادئ لجنة بازل على ثلاث مراحل هي: بازل1 سنة 1999م، بازل2 سنة 2006م، بازل3 سنة 2010م، في كل مرة يتم تعديلها حسب المستجدات والتطورات العالمية والإقليمية والمحلية.

أ. توصيات لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك سنة 1999.

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة "تعزيز حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية"، جاءت هذه الوثيقة بإبراز الممارسات التي تعمل على سلامة الحكومة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي[1]:

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم الخاصة للعمل في المصارف تعمل على محاربة الفساد والرشوة في أعمال المصرف سواء على صعيد الصفقات الداخلية أو الخارجية؛
- وضع وتعزيز خطوط المسؤولية والمحاسبة في المصارف وضمان وضوح قواعدهما حيث يتعين على مجلس الإدارة أن يحدد وبوضوح تام صلاحيات وسلطات ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا من اجل التعامل المرن والكفء في معالجة المشاكل المتسارعة في البيئة المصرفية؛
- ضمان كون أعضاء المجلس مؤهلين تماما لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم في حكومة المصارف ولا يخضعون لتأثيرات مصدرها الإدارة أو مؤسسات خارجية؛
- التأكد من أن هناك دور رقابي ملائم من الإدارة العليا باعتبارها مكون رئيسي في حكومة المصرف ومسؤولياتها المباشرة عن أداء المصرف أمام مجلس الإدارة؛

---

* تأسست لجنة بازل في نهاية سنة 1974 وبازل Basel مدينة تقع شمال سويسرا على الراين وتعتبر مرفأ نهري ومركز صناعي من مجموعة الدول الصناعية العشر الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المملكة المتحدة، فرنسا، ايطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان، بالإضافة إلى لوكسمبورج، وأطلق على تلك اللجنة مسميات ثلاثة، لجنة بال نسبة إلى مكان انعقادها بمدينة بال الفرنسية، أو لجنة بازل نسبة إلى مدينة بازل بالإنجليزية، أو لجنة كوك نسبة إلى رئيسها مدير بنك انجلترا المركزي. وذلك تحت إشراف بنك التسويات الدولية وقد كان الباعث لتأسيس تلك اللجنة هو تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها وتعثر بعض هذه البنوك وانتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم بالإضافة للمنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الغربية نتيجة لتدني رؤوس أموالها كان ذلك لسنة 1988.

[1] حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، "**حوكمة البنوك وإثرها في الأداء والمخاطرة**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 79، 80.

- الاستفادة الفعالة من العمل الذي يقوم به المراجعين الداخليين والخارجيين كاعتراف بأهمية العمل الذي يقومون به في تعزيز عملية الحوكمة، من خلال الاستفادة من التقارير المرفوعة من طرفهم إلى مجلس الإدارة وذلك على نحو فعال وفي الوقت المناسب؛
- التأكد من كون أساليب المكافآت منسجمة مع القيم الأخلاقية للبنك وأهدافه الاستراتيجية والبيئة المصرفية؛
- العمل والسير بحكومة الشركات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف مما يسمح بمساءلة ومحاسبة مجلس الإدارة والإدارة العليا في الأعمال المنصوص عليها.

ب. **مبادئ الحوكمة في البنوك وفقا للنسخة المحدثة لتقرير لجنة بازل الصادرة في فيفري 2006**

أصدرت لجنة بازل تقريرا عن تعزيز الحوكمة في البنوك عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فيفري 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك وتتمثل في[1]:

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لمراكزهم وعلى دراية تامة بالحوكمة.

المبدأ الثاني: يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم معايير العمل مع التأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمتع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة.

المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة أن يضع هيكل إداري موضحا فيه المسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والعاملين.

المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن أنشطة البنك تتم وفقا للسياسات والنظم التي تم وضعها من خلال نظام رقابة داخلية فعال.

المبدأ الخامس: يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات أو بوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف.

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من تناسب سياسات الأجور والمكافئات مع إستراتيجية البنك.

المبدأ السابع: تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، والتي تسهل للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال إدارة البنك.

[1] عصام الدين أحمد أباضة، "**العولمة المصرفية**"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 720، 721.

المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من اجلها.

ت.توصيات لجنة بازل حول الحوكمة في البنوك سنة 2010

بعد نشر توجيهات اللجنة لعام 2006 حدثت العديد من حالات الفشل في حوكمة البنوك والتي من أهمها الأزمة المالية التي بدأت في منتصف سنة 2008 والناتجة أساسا عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتعقيدها على نحو غير ملائم والإبهام في الهياكل التنظيمية وأنشطة البنوك وإزاء ذلك قررت اللجنة إعادة النظر في المبادئ التي وضعتها في سنة 2006 مؤكدة من جديد على الأهمية المستمرة لمبادئ الحوكمة وضرورة اعتمادها من طرف البنوك والمشرفين من خلال تسليطها الضوء على المجالات الرئيسية التالية[1]:

- **المجال الأول ممارسات المجلس:** وتشمل الأمور التالية:

– **المسؤولية العامة للمجلس:**

▪ **المبدأ الأول:** يتحمل المجلس المسؤولية العامة من البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للبنك، استراتيجية المخاطرة، حوكمة البنك، كما يعتبر أيضا مسؤولا عن الإشراف على الإدارة العليا.

– **مؤهلات المجلس:**

▪ **المبدأ الثاني:** ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا مؤهلين تماما لمناصبهم وذلك من خلال التدريب الجيد لهم، كما ينبغي ان يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة البنوك وان يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم الموضوعي في شؤون البنك.

- **ممارسات المجلس وهياكله:**

▪ **المبدأ الثالث:** ينبغي على المجلس تحديد ممارسات حوكمة ملائمة لعمله وان تتوفر لديه الوسائل لضمان مثل هذه الممارسات تتم ممارستها ومتابعتها دوريا من اجل تحسينها.

[1] Basel committee on banking supervision ,Principles for Enhancing Corporate Governance , sur le site :http://www.bis.org/pub/bcbs176.pdf,consulter,le 07 Mars2017.

- **هياكل المجموعة:**

▪ **المبدأ الرابع:** في هيكل المجموعة مجلس الشركة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة الشركات الكافية في المجموعة، وضمان وجود سياسات الحوكمة واليات ملائمة هيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها.

- **المجال الثاني: الإدارة العليا**

▪ **المبدأ الخامس:** بتوجيه من المجلس ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الإستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي اقرها المجلس.

- **المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية**

▪ **المبدأ السادس:** ينبغي على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة كافة لهذه الأخيرة.

▪ **المبدأ السابع:** ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية وينبغي أن يواكب أي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية.

▪ **المبدأ الثامن:** تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال القوي داخل البنك حول المخاطر من خلال تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة العليا.

▪ **المبدأ التاسع:** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام المراجعة الداخلية، المراجعين الخارجيين ومهام الرقابة الداخلية.

- **المجال الرابع: المكافآت والتعويضات**

– **المبدأ العاشر:** ينبغي أن يشرف مجلس الإدارة على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه كما ينبغي عليه مراقبة ومراجعة نظام التعويضات للتأكد من انه يعمل على النحو المنشود.

– **المبدأ الحادي عشر:** ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة بحيث ينبغي أن تكون متلائمة مع نتائج المخاطر، جداول الدفع والتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر وغيرها.

- **المجال الخامس: هياكل البنوك المبهمة والمعقدة**

– **المبدأ الثاني عشر:** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التشغيلي للبنك والمخاطر التي يمكن أن تشكله.

- **المبدأ الثالث عشر:** عندما يعمل البنك من خلال الأغراض الخاصة أو الهياكل ذات الصلة التي تعيق الشفافية أو تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض فهم الهيكل والمخاطر كما ينبغي أيضا السعي للتخفيف من المخاطر المحددة.

3. معايير مؤسسة التمويل الدولية بشان الحوكمة

وضعت مؤسسة التمويل الدولية* التابعة للبنك الدولي في عام 2003م، مجموعة من الإرشادات والقواعد والمعايير العامة تراها أساسية لتدعيم الممارسات الجيدة للحوكمة في المؤسسات على تنوعه، المالية منها والغير مالية، وذلك على مستويات أربعة تشمل الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة السليمة، إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة محليا، القيادة، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (4): معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن الحوكمة

الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة	
محاور الحوكمة	الممارسات المقبولة
▪ الالتـزام بمبـادئ ومعايير الحوكمة.	• توافر الشكليات الأساسية للحوكمة في المؤسسات والشركات. • لدى المؤسسة أو الشركة مجموعة خطية من السياسات أو ميثاق للحومة والذي يوضح في الحد الأقصى حقوق ومعاملة المساهمين ودور مجلس الإدارة الشفافية والإفصاح وأخلاقيات العمل.
▪ بنية وعمل مجلس الإدارة	• مجلس الإدارة يجتمع دوريا، ويبحث في شؤون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للشركة. • يتاح لأعضاء مجلس الإدارة معلومات كافية ومناسبة والبحث في كيفية تأدية مسؤولياتهم في الرقابة والإشراف وتطوير اتجاهات واستراتيجية الشركة. • غالبية أعضاء مجلس الإدارة لا يجب أن يكونوا مسؤولين تنفيذيين في الشركة أو شركائها التابعة أو المتفرعة. • لدى مجلس لجنة تدقيق والتزام وتضم في عضويتها غالبية المسؤولين التنفيذيين

* مؤسسة التمويل الدولية أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي تعني بالتعامل مع القطاع الخاص وهي مؤسسة عالمية للاستثمار وتقديم المشورة، ملتزمة بتشجيع المشاريع المستدامة في البلدان النامية الأعضاء بها، والتي تتميز بفائدتها الاقتصادية، وسلامتها المالية والتجارية، واستدامتها بيئيا واجتماعيا. فالنمو الاقتصادي السليم هو المفتاح لتخفيض عدد الفقراء، بحيث يقوم على تنمية روح المبادرة بالمشاريع الخاصة والاستثمار الناجح في القطاع الخاص، وتؤمن بضرورة توفر بيئة أعمال مواتية لكي يزدهر القطاع الخاص ويساهم في تحسين أحوال الناس المعيشية. وتسعى إلى مواصلة تحسين أدائها من خلال الاستجابة السريعة للعملاء، وتبادل نجاحاتها، والتعلم من خبراتها.

	والتي توصي باختيار المدققين الخارجيين بالنسبة لاجتماع المساهمين، وتراجع توافق على تقارير المدققين الداخليين والخارجيين وهي المسؤولية عن التنفيذ عن قرب لتوصيات المدققين وتشرف على برنامج التنفيذ الرقابي للشركة. • يتابع المجلس على أساس دوري سياسات الشركة بالنسبة لأنواع معاملات الائتمان ومجلس الإدارة.
▪ الشفافية والإفصاح	• إعداد البيانات المالية للشركة بما يتناسب ومعايير المحاسبة العالمية ويتم تدقيقها بواسطة شركة تدقيق مستقلة ومعروفة. • سياسات وممارسات الشركة بالنسبة لإعداد التقارير حول رأس المال الرقابي ونوعية المحفظة وأدائها، ومكافحة تبييض الأموال وغيرها بحيث تكون متوافقة مع معايير الهيئة(الهيئات) الرقابية الوطنية المختصة. • لدى الشركة نظام مناسب للضبط الداخلي والتدقيق الداخلي والذي يتفاعل معه باستمرار مسؤول الالتزام في الشركة، والمدققين الخارجيين والجهة الرقابية. • التزام الشركة بكافة متطلبات الإفصاح التي تنص عليها القوانين والتشريعات والقواعد مع معاملة المستثمرين والمحللين الماليين لأجل المساواة بالنسبة للإفصاح المالي.
▪ معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	• يجب توفر معلومات وبرنامج عمل مناسب لهؤلاء المساهمين بالنسبة لكل اجتماعات المساهمين، مع السماح لهم بالمشاركة والتصويت في الاجتماعات. • الشركة تعامل جميع المساهمين بكل فئاتهم على قدم المساواة بالنسبة لحقوق التصويت وحقوق الاكتتاب وحقوق التحويل. • كل حاملي الأوراق المالية للشركة يعاملون على قدم المساواة بالنسبة للإفصاح عن المعلومات(الإفصاح العادل). • يتاح للمساهمين معلومات مناسبة وفي وقتها الملائم بالنسبة لعدد الأسهم من كل الفئات والمملوكة من قبل المساهمين المسيطرين والشركات التابعة والمتفرعة (تركز الملكية).
خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة السليمة	
عناصر الحوكمة	خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة
▪ نسبة وعمل مجلس الإدارة	• لدى الشركة مسؤول مختص عن ضمان الالتزام بميثاق وسياسات الحوكمة، وعن المتابعة الدولية لهذا الميثاق والسياسات؛ • إفصاح الشركة دوريا للمساهمين عن ميثاق وممارسات الحوكمة وبما يتناسب

	مع المواثيق الاختيارية لأفضل الممارسات في الدولة.
▪ بنية وعمل مجلس الدارة	• يتضمن مجلس الإدارة اثنين أو أكثر من الأعضاء المستقلين عن الإدارة والمساهمين المسيطرين؛ • لدى المجلس لجنة لإدارة المخاطر بحيث توفر لأعضائه متابعات سنوية عن نظام إدارة المخاطر (الائتمانية والسوقية والتشغيلية)؛ • لدى الشركة إجراءات خاصة راسخة بالنسبة لمراجعة مجلس الإدارة في كل ما يتعلق بمعاملات الائتمان مع المسؤولين والمدراء والشركات التابعة والمتفرعة؛ • تركيبة المجلس (مصفوفة المؤهلات والمهارات) مناسبة على صعيد المسؤوليات والإشراف والرقابة هذا مع إجراء تقييم سنوي.
▪ الشفافية والإفصاح	• إن السياسات والممارسات المحاسبة الرقابية والمالية وإعداد التقارير والإفصاح تتجاوز المتطلبات الرقابية والقانونية المحلية لتتضمن عناصر أساسية من أفضل الممارسات الدولية بالنسبة للمؤسسات المالية.
▪ معاملة المساهمين أصحاب حقوق الأقلية	• التمثيل الفعال لهؤلاء المساهمين يجب أن يكون متوفرا من خلال التصويت التراكمي أو آليات مماثلة؛ • لدى الشركة سياسات مهمة وقوية بالنسبة لمعاملة هؤلاء المساهمين عند حدوث تغيرات في السيطرة؛ • لدى الشركة سياسة وممارسات واضحة بالنسبة للإفصاح الكامل والمناسب على صعيد توقيت نتائج المساهمين، والخاصة بالمعاملات مع الشركات التابعة أو المتفرعة والمساهمين المسيطرين والمدراء والإدارة (تضارب المصالح)، وكذلك باتفاقيات المساهمين المسيطرين؛ • إعداد الشركة لتقارير سنوية تفصح فيها لهؤلاء المساهمين عن المخاطر الأساسية المرتبطة بهوية المساهمين المسيطرين ودرجة تركز الملكية، والحيازات المتقاطعة بين الشركات التابعة أو المتفرعة للشركة المعنية، وأي اختلالات بين قوة التصويت للمساهم المسيطر وموقف الملكية العامة في الشركة.
إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة محليا	
محاور الحوكمة	إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة محليا
▪ الالتزام بالترشيد الإداري	• الشركة تلتزم بكافة التوصيات المطبقة في الميثاق الاختياري لأفضل الممارسات في الدولة؛ • لدى مجلس الإدارة لجنة للحوكمة.
▪ بنية وعمل	• إن لجنة التدقيق والالتزام وإدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة مكونة بالكامل

مجلس الإدارة	من مدراء مستقلين؛ • مجلس الإدارة يتضمن في غالبيته مدراء مستقلين؛ • إن لجنة مجلس الإدارة المكونة بالكامل من مدراء مستقلين مسئولة عن الموافقة على كافة مواد المعاملات ذات الصلة بالشركات التابعة أو المتفرعة للمساهمين المسيطرين أو المدراء أو الإدارة في الشركة المعنية؛ • الهيئات المتخصصة الأخرى التابعة لمجلس الإدارة موجودة لمعالجة مواضيع تقنية محددة أو تضارب محتمل في المصالح؛ • مجلس الإدارة يتم اختياره بالكامل على أساس سنوي.
▪ الشفافية والإفصاح	• إعداد التقارير المالية أو الغير مالية وممارسات الإفصاح تتناغم تماما مع أعلى المستويات الدولية؛ • الإفصاح للمساهمين والجمهور العام يتم أيضا عبر الانترنيت في الأوقات المناسبة.
▪ معاملة المساهمين وأصحاب حقوق الأقلية	• لدى الشركة آليات فعالة لتصويت المساهمين (والتي قد تتضمن نصوص خاصة بمتطلبات الغالبية الساحقة أو غالبية أصحاب حقوق الأقلية)، من اجل حماية هؤلاء المساهمين ضد أية إجراءات تمييزية وغير عادلة يقومون بها المساهمون المسيطرون عندما تكون الملكية مركزة، أو عندما يكون هناك تضارب في المصالح بالنسبة للمساهمين المسيطرين.
القيادة	
محاور الحوكمة	القيادة
▪ الالتزام بالحوكمة	• الشركة معروفة بين الجمهور العام كشركة قيادية محلية، وأيضا كشركة بين الشركات القيادية العالمية في مجال الحوكمة.
▪ بنية وعمل مجلس الإدارة	• لدى الشركة آلية مستقلة لمتابعة الأصول (التسبيقات)، ورفع التقارير الخاصة بها مباشرة إلى مجلس الإدارة (أو لجنة من المجلس) من أجل تامين إدراك وحل مناسب لأي مشكلات على هذا الصعيد.
ج. الشفافية والإفصاح	.....
	• إن تاريخ الشركة على صعيد المعاملة المتساوية للمساهمين يبرهن عن توافق متسق مع توقعات السوق الدولية.

المصدر: حسين صلاح، "**الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية**"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص 82- 87.

4. مبادئ البنك وصندوق النقد الدوليين في مجال الحوكمة

بعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل جاء الدور على صندوق النقد والبنك الدوليين لإصدار مبادئهما فيما يخص حوكمة البنوك وتتمثل في ما يلي[1]:

أ. مبادئ البنك الدولي: أكد البنك الدولي أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات ما يلي:

- **الإعسار وحقوق الدائنين:** في محاولة لتحسين استقرار النظام المالي العالمي بعد أزمة جنوب شرق آسيا 1997م، قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة.
- **الشفافية في نظام المحاسبة والمراجعة:** من اجل الحصول على تقارير مالية للبتك تكون شفافة وتقدم في الوقت المناسب ويمكن الاعتماد عليها لمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة.

ب. مبادئ صندوق النقد الدولي

وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة بشكل أساسي من اجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية.

- **قانون السياسات المالية:** يشجع صندوق النقد الدولي أعضائه على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، والتي تؤكد على وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتوافر المعلومات للجميع، وإعداد الميزانيات وتقاريرها بطريقة صحيحة وتأكيد النزاهة.
- **قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:** قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون للممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسة المالية والنقدية، وقد وضعت إجراءات الشفافية على أساسين أولهما أن السياسة المالية والنقدية يمكن أن تصبح أكثر فاعلية إذا عرف المواطنون أهدافها وأدواتها أما ثانيهما انه يجب أن تكون البنوك المركزية والمؤسسات المالية خاضعة للمساءلة.

[1] حسين صلاح، "**البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية**"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2010، ص ص 87، 88.

المبحث الثاني: الحوكمة في البنوك الإسلامية

إن التركيبة الأساسية للحوكمة تختلف في كل من البنوك الإسلامية والتقليدية، حيث تتضمن المصارف التقليدية أربعة عناصر تتمثل في المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة وكذلك أصحاب المصالح الأخرى، بينما يزيد عن هؤلاء في البنوك الإسلامية عنصر خامس يتمثل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تسهر على مراقبة مدى توافق أعمال البنك مع أحكام الشريعة الإسلامية فيكون بذلك نظام الحوكمة في البنوك الإسلامية مختلف عن النظام الحوكمة في البنوك التقليدية.

أولا: الحوكمة من المنظور الشرعي (التعريف، الأسس والمبادئ)

1. تعريف الحوكمة من المنظور الشرعي

يقول محسن الخضيري " أن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية تضع لها قيودا ومحددات، وترسم لها طريقا يحكم سلوك القائد الإداري، والمنظمة الإدارية، والأفراد العاملين فيها سواء في علاقتهم ببعضهم البعض، أو علاقتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات والمعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها عن الأجزاء الأخرى.

نلاحظ من خلال هذا التعريف للعمل الإداري في الإسلام انه يشير نوعا ما إلى مفهوم حوكمة الشركات حيث يركز فيه على العلاقة بين مختلف الأطراف المهتمة بالمؤسسة وهو أساس قيام نظرية الحوكمة أيضبط العلاقة بين كل الأطراف بشكل يعالج مشكلة تعارض المصالح، ويركز في تعريفه على دور مبادئ الشريعة الإسلامية المتمثلة أساسا في أربعة مبادئ تتمثل في العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية[1].

كما أن الحوكمة الإسلامية تقوم على تقوية منظومة القيم التي تربط أصحاب المصالح لدرجة يمكن رفع الثقة والإقلال من تفاصيل العقود وتعقيداتها ومن بين خصائصها[2].

- عدالة العلاقة ما بين الأطراف؛

---

[1] شوقي بورقبة، "**الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية – دراسة تطبيقية مقارنة –**"أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص ص 154- 155.

[2] بوحفص محمد رواني، علي قدور بن ساحة، "**سبل تطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية في ظل مبادئ الحوكمة المصرفية**"، ص ص 5، 6.

- لا تعترف بالدخل الثابت؛
- لا تعترف بالاستغلال.

كما يمكن تعريف حوكمة البنوك على أنها مجموعة من الأنظمة والقوانين التي توفر معلومات سليمة لمجلس الإدارة في المصارف الإسلامية مثل الإفصاح والشفافية والوضوح، وذلك لتحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة عملاء البنك ومساهميه وتعتمد على الأنظمة القانونية والنظامية إضافة إلى عوامل أخرى مثل أخلاقيات الأعمال من ثقة وصدق وأمانة، ومن أهم المعلومات التي يجب الإفصاح عنها هي المعلومات المحاسبية والقوائم المالية الخاصة بالمراجعة الداخلية وطرق اختيار الأساليب المناسبة والسليمة لتحقيق خطط وأهداف البنك وهو ما يلقي مسؤولية كبيرة على عاتق أعضاء مجالس إدارة المصارف الإسلامية[1].

وتتمثل أهداف حوكمة البنوك الإسلامية في[2]:

- تعزيز مسؤولية الإدارة عن تنفيذ المعاملات طبقا للشريعة الإسلامية؛
- تعزيز الموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي؛
- تحقيق العدالة بين جميع الأطراف؛
- انجاز جميع الأعمال طبقا للشريعة؛
- تعزيز آليات المساءلة المحاسبية.

2. أسس ومبادئ الحوكمة من المنظور الشرعي

إن مبادئ الحوكمة التي أتت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي تتضمن أسس الإصلاح تتطابق واحكام الشريعة الاسلامية فلا يستطيع احد أن ينكر أن التجربة الإسلامية تضمنت نموذجا ساطعا للحكم الراشد ونظرية سياسة متكاملة أسست له، ولها القدرة على التكرار متى توفرت شروطها. فكتاب الله وسنة ورسوله هما بطبيعة الحال الركيزتان الأساسيتان لهذه النظرية وذلك بالتركيز على القيم والمبادئ العامة، وتتمثل هذه الأسس في:

[1] المرجع السابق ذكره، ص 06.

[2] المرجع نفسه، ص06

أ- الأساس الأول: العدل

يعتبر مطلب العدل اكبر الأسس والقواعد التي يقوم عليها النظام الإسلامي حيث تعود إليه كل الشروط العامة والفرعية للحكم التي ذكرها علماء السياسة الشرعية وقد شدد الله اشتراط هذا المطلب لكل من تولى إدارة مصالح جماعة أو مجموعة ما بشكل صريح وفي آيات كثيرة في مقدمتها قوله سبحانه" إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ *إِلَى* أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا" *(النساء، 58)*.

حيث جعل الله الظلم من أشنع الأعمال التي يعاقب عليها بأشد العذاب قال تعالى" وَلَا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلاً عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الْأَبْصَارُ" (إبراهيم، 42). حيث أن العدل والمساواة من أعظم الأسس التي تحكم بين الناس، وهذا ما ينبغي أن ينعكس في صغائر وكبائر الأمور التي يعهد إليها أي عمل من الأعمال التي يساهم في انجازها مجموعة من الأطراف، سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو الجزئي[1].

ب- الأساس الثاني: الشورى

لا يمكن للحاكم من المنظور الإسلامي أن يستكمل صفة العدل وان يجعلها خصلة يتصف بها نظام حكمه كله، إلا إذا كان قائما على أساس الشورى، فالإنسان مهما اتصف بصفات الكمال تفوته جوانب أساسية من مدراك العدل لا يدركها إلا برأي غيره، وهذا ما ينطبق أيضا على الوحدات الجزئية من مؤسسات أي كان نوعها، فالتشاور وأخذ آراء جميع الأطراف التي لها تأثير على المؤسسة يساهم في إحداث جو من التعاون والتفاهم يعمل على حل المشاكل بطرق ودية تساهم في إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة.

حيث اشترط الله سبحانه وتعالى صلاح المؤمنين بالتزامهم بالشورى، يقول الله تعالى" فَمَا أُوتِيتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَى رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُون وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ *شُورَى* بَيْنَهُمْ *وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ*" (الشورى 36- 38). بالإضافة إلى ذلك لم يكن احد على وجه الأرض أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صل الله عليه وسلم[2].

[1] بن تابت علال، عبدي نعيمة، المرجع السابق، ص 09.

[2] المرجع نفسه، ص ص 9- 10.

ت- الأساس الثالث: المسؤولية

تمثل المسؤولية في الفكر الإسلامي بمعنى العقد الاجتماعي المبرم بالبيعة بين الحاكم والمحكوم، فالحاكم يكون له حق السمع والطاعة من الرعية حينما يلتزم بأمر الله في سياسة البلاد والعباد، وأساس ذلك كما ذكر العدل والشورى وهو مسؤول عن هذا الالتزام بشكل مزدوج أمام الله وأمام الناس، وهذا هو الفرق بين التجربة الإسلامية وغيرها من التجارب، ومما ورد في كتاب الله في هذا المقام قوله سبحانه "﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ" (الأنفال، 27). غير أن المسؤولية في الفكر الإسلامي بين الحاكم والمحكوم لا تنحصر في شقها السياسي الذي يتعلق بالتولية والعزل فحسب، بل هي أوسع واشمل بكثير، حيث أن الحاكم والمحكوم متحالفان لخدمة الصالح العام وكلاهما مسؤول أمام الله على ذلك، سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي كل في موقعه[1].

ث- الأساس الرابع: المساءلة

أي بمعنى ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المُجِد ومعاقبة المقصر من خلال نظام داخلي في المنشاة للحوافز وللعقوبات وتطبيقه على الجميع، وكذا وجود نظام قضائي عادل وحاسم في الدولة، ومن المنظور الإسلامي وضعت الشريعة في تنظيمها لعقود المعاملات أساسا لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخل بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، وإنما يتعداه إلى الجزء الإلهي[2].

ج- الأساس الخامس: الشفافية

بمعنى الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تقدم عن أعمال المنشأة، للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المنشاة التي لهم فيها مصالح، للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة في إدارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقتهم بالمنشاة[3].

---

[1] المرجع نفسه، ص 10.

[2] السبتي وسيلة، خبيزة أنفال حدة، "**مدى استجابة المصارف العربية الإسلامية لمبادئ ومتطلبات الحوكمة المصرفية**"، مجلة الاقتصاد المالي الإسلامي اطلع عليه في 08 مارس 2017، على الساعة 19:57.

[3] المرجع نفسه.

ومن خلال هذا الطرح نستنتج أن الشريعة الإسلامية تتضمن كل مبادئ حوكمة المؤسسات التي جاءت بها المنظمات الدولية والمفكرين الغربيين.

ثانيا: معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية حول الحوكمة في البنوك الإسلامية

تبنى مجلس الخدمات المالية الإسلامية في ماليزيا مبادئ الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ووثيقة لجنة بازل حول "تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية" وبني عليهما مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تجاه أصحاب المصالح. وأصدر معيارا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر 2006، تحت ما يسمى بـ (المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية)، وقد ألزم هذا المعيار المؤسسات المالية الإسلامية إما أن تؤكد التزامها بنصوص هذه المبادئ الإرشادية أو تعطى شرحا واضحا لأصحاب المصالح عن أسباب عدم التزامها بهذه المبادئ. فيما يلي عرض للمبادئ الإرشادية السبعة الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية[1]:

1. المبدأ الأول

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطار لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح، ويقصد بعناصر ضوابط الإدارة كل من: (مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، الإدارة التنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية، مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين).

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دوليا مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة

بازل للإشراف المصرفي، كذلك يجب أن تلتزم بالتوجيهات سارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية، كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

[1] مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم الخدمات المالية الإسلامية، 2006، ص 6- 10.

2. **المبدأ الثاني**

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية.

يجب على مجلس إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تشكيل لجنة مراجعة تتكون مما لا يقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين يكونوا حائزين على خبرات مناسبة وكافية في تحليل القوائم المالية والمستندات المالية.

3. **المبدأ الثالث**

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها. لذا يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسؤولية استئمانيه تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بصفتها مضاربا في أموالهم، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت الملائم.

4. **المبدأ الرابع**

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد استراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (آخذين في الحسبان التميز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيدة والمطلقة) بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.

5. **المبدأ الخامس**

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشريعة من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاوى ولمراقبة الالتزام بالشريعة في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها.

ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخليين والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة.

كما يجب مواصلة إصدار وتشجيع مبادرات التنسيق بين الفتاوى الشرعية حيث أن هذا القطاع خصوصا والأمة عموما يستفيدان من الفهم المشترك والتعاون بين علماء الشريعة.

6. المبدأ السادس

يجب على مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة للمؤسسة .ويجب على المؤسسة أن تتيح اطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ.

ويتطلب ذلك أن تعتمد مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المؤسسة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.

7. المبدأ السابع

يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور بالقدر الكافي وفى الوقت المناسب.

ويتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول طرق حساب الأرباح وتوزيع الموجودات واستراتيجية الاستثمار وآليات دعم العوائد.

كما يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار والإعلان عن حصة كل من المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار في الأرباح حسب مقتضيات عقد المضاربة.

ثالثا: تحديات ومعوقات حوكمة البنوك الإسلامية

إن تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية يتطلب التغلب على بعض التحديات والمعوقات التي تواجهها في سبيل ذلك، ومن أبرزها نذكر[1]:

1. **الفصل بين الفتوى (التشريع) والتدقيق:** في كل مؤسسة مالية إسلامية توجد هيئة شرعية خاصة من مهامها إصدار الأحكام بالجواز أو المنع فيما يتعلق بأعمال البنك، ثم التأكد لاحقا أن البنك قد قام بتطبيق هذه الأحكام الصادرة عن هذه الأخيرة، ورغم أن الجمع بين المهمتين أي الفتوى والتدقيق قد نصت عليه قوانين البنوك الإسلامية والمعايير ذات الصلة، إلا أن هذا الأمر أدى إلى عدم الفصل بين السلطات والجمع بين الوظائف المتعارضة، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تغيير الفتوى لتتناسب مع النتائج التي قد تحصل وبدلك قد تضعف آلية المساءلة مما يستوجب الفصل بين مهمة الفتوى ومهمة التدقيق.

[1] عبد الباري مشعل، "**تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**"، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر التاسع للهيئات الشرعية، يومي 26- 27 ماي 2010، ص 04- 11.

2. **توحيد المرجعية الشرعية:** إن تعدد الهيئات الشرعية على مستوى كل بنك يؤدي إلى تعدد المرجعيات الشرعية مما يشكل عبئ على جهات التدقيق الشرعي والمالي، كذلك قد يكون هناك تضارب في الفتوى بالجواز أو المنع بالنسبة للمنتج الواحد، مما أدى إلى إقبال البنوك على اختيار هيئات الفتوى التي تشتهر بالتسهيل والتيسير، مما استوجب ضرورة إنشاء هيئة فتوى على مستوى كل دولة حتى تسهل عمل هيئات التدقيق الشرعي وتساعد على خلق جو منافسة مناسب.

3. **انحسار الفتوى الخاصة:** إن الاستغناء عن هيئات الفتوى الخاصة في كل بنك وإنشاء هيئة عامة للفتوى في كل دولة أصبح إلزاما على القائمين على الشؤون المالية في الدول وأصبح مطلب مهني لتوحيد المرجعية الشرعية، في مقابل ذلك يكون هناك مسار قانوني على مستوى كل بنك من اجل تفسير القوانين الصادرة عن الهيئة العامة للفتوى.

4. **تنظيم مهمة التدقيق الشرعي:** إن التدقيق الشرعي الخارجي كمهمة للهيئات الخاصة يشوبه الكثير من الضعف في الممارسة ولا يتسم بالاستقلالية، كون هذه الأخيرة لا تقوم بالتدقيق بنفسها بل تعتمد على نتائج التدقيق الداخلي. إن فصل مهمة التدقيق عن مهمة الفتوى كمرحلة أولى، تم انحصار الفتوى الخاصة واعتماد المرجعية العامة كمرحلة ثانية يجعل التدقيق الخارجي في وضعية أفضل من الناحية المهنية، ولدعم استقلالية التدقيق الرعي الخارجي يجب استحداث نظم متكاملة لتأسيس مكاتب التدقيق الشرعي الخارجي على غرار مكاتب التدقيق المحاسبي وإقرار نظم وتشريعات تتعلق بمهنة التدقيق الخارجي من قبل البنوك المركزية.

5. **الإلزام القانوني:** إن الشكل الحقيق لتجاوز تلك التحديات السابقة هو إيجاد بيئة قانونية ملزمة تصدرها البنوك المركزية وتجبر البنوك على تطبيق تلك المقترحات التي سبق الإشارة إليها بشكل منظم، مما يؤدي إلى خلق نمط موحد للعمل في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، هذا ما يسمح ببناء نموذج موحد للبنك الإسلامي يتمتع بالعالمية يمكن تسويقه للدول غير المسلمة، خلافا لما هو عليه الحال من اختلافات عميقة.

المبحث الثالث: الفرق بين الحوكمة في البنوك الإسلامية والحوكمة في البنوك التقليدية

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الفروقات الموجودة بين الحوكمة في البنوك الإسلامية ونظيرتها التقليدية مع أهم التحديات التي تواجهها البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك.

أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية

إن البنوك الإسلامية تختلف شكلا ومضمونا عن البنوك التقليدية حيث تعتمد الأولى على مجموعة من المبادئ لا يمكن التنازل عن أي واحد منهم، حيث تتمثل هذه المبادئ أساسا في[1]:

- مبدأ المشاركة في الربح والخسارة أو الغنم بالغرم؛
- مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين؛
- مبدأ التزام البنك في معاملاته بأحكام الشريعة الإسلامية؛

بينما تعتمد الثانية على مبدأ الفائدة الثابتة أخذا وعطاء، ولا تشترط في ذلك نوعية المشاريع الممولة.

وعلى هذا نجد أن العقود التي تقوم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة تتميز بدرجة عالية من المخاطرة مقارنة بالعقود التي تقوم على الفائدة المحددة مسبقا، مما يستلزم إدارة عادلة ورقابة فعالة وشفافية واضحة توضح حقوق واجبات كل طرف.

كما أن مبدأ الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية لا ينظر إليه فقط من باب تطبيق مبدأ الغنم بالغرم أو عدم تمويل المشاريع الحرام، وإنما ينظر إليه من باب تطبيق مبدأ التزام الأشخاص القائمين على البنك بمبادئ الشريعة الإسلامية في سلوكاتهم وتصرفاتهم.

وكذلك من خلال تركيبة العناصر الأساسية للحوكمة حيث تتضمن البنوك التقليدية أربعة عناصر تتمثل في المساهمين ومجلس الإدارة وكذلك أصحاب المصالح الأخرى، بينما يزيد عن هؤلاء البنوك الإسلامية عنصر خامس يتمثل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تسهر على مراقبة مدى توافق أعمال البنك مع أحكام الشريعة الإسلامية حتى يكون بذلك نظام الحوكمة في البنوك الإسلامية مختلفا عن نظام الحوكمة في البنوك التقليدية، يواجهها نظام حوكمة ثنائية (gouvernance double)، ترتكز على مبادئ

[1] شوقي بورقبة، "**الحوكمة في المصارف الاسلامية**"، ورقة بحثية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يوم 04 اكتوبر 2009، ص ص 14،15.

الحوكمة الانجلوسكسونية المفروضة من طرف المساهمين والزبائن الغير مسلمين والهيئات الدولية لتنظيم البنوك ونظام حوكمة إسلامية مفروضة من طرف المساهمين والزبائن المسلمين بالإضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية.

أي أن الحوكمة في البنوك الإسلامية تتميز بما يلي:

- البنوك الإسلامية ملزمة في تطبيقها للحوكمة بمراعاة اكبر مصالح أصحاب الودائع الاستثمارية القائمة على مبدأ المضاربة أي درجة عالية من المخاطرة، مقارنة بمصالح أصحاب الودائع في البنوك التقليدية التي تقل مخاطرهم نظرا لثبات فوائدهم المصرفية.
- وجود حوكمة ثنائية ناتجة عن وجود مجلسين مختلفين هما مجلس الإدارة بهدف مراقبة الجانب الإداري للبنك وهيئة الرقابة الشرعية بهدف مراقبة مدى توافق العمليات المصرفية مع الشريعة الإسلامية.
- وجود طرفين مختلفين في نفس البنك يمكن أن يزيد في حدة تعارض المصالح وبطبيعة الحال ربما سيخلق بعض الصعوبات في نشاط البنك الإسلامي.

ثانيا: أوجه التشابه بين الحوكمة في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية

هناك مجموعة من المبادئ للحوكمة التي تتفق فيها البنوك الإسلامية مع غيرها من البنوك التقليدية والتي تتمثل في[1]:

1. **الحفاظ على حقوق المساهمين والمعاملة العادلة والمتساوية لهم:** المقصود من هذا المبدأ ضمان توفر الحماية اللازمة للمساهمين وتمكينهم من ممارسة حقوقهم كاملة، ومن أهمها المشاركة في التصويت والانتخاب، وكذلك حقهم في الحصول على نصيبهم من الأرباح، وحقهم في التصرف بما يملكون من أسهم كالبيع والرهن أو التحويل، وحقهم في الحصول على المعلومات المهمة عن المصرف كتغير النظام الأساسي للمصرف أو الترخيص في إصدار أسهم إضافية، وكذلك القرارات المتعلقة بالحيازة أو السيطرة على المصرف، والعمليات الاستثنائية مثل الاندماج وبيع حصص جوهرية من أصول المصرف,

كما يعنى هذا المبدأ ضمان المعاملة العادلة لكافة المساهمين وحماية حقوقهم وحمايتهم من أي تعارض بين المصالح المحتملة، وخاصة مساهمي الأقلية وحمايتهم من أي عمل يضر بمصالحهم.

2. **الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح:** يهدف هذا المبدأ إلى المحافظة على حقوق أصحاب المصالح واحترامها، وضمان حصولهم على التعويض الفعال مقابل انتهاك حقوقهم، وكذا حصولهم على المعلومات

[1] محمد فرحان، محمد امين قائد عبد القادر، "**الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية دراسة تطبيقية**"، دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد 20، العدد02، 2014، ص 20-22.

التي تهمهم، ومن أهم أصحاب المصالح العاملين، ومن حقوقهم توفر الحماية الكاملة لهم في إعدادهم لتقارير عن ممارسات غير قانونية وغير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية بحقهم عند قيامهم بذلك، وكذا توفر العدالة في سياسات الأجور والمرتبات والحوافز.

3. **سلامة النظام الداخلي للبنك:** يعني هذا المبدأ ضرورة تمتع النظم الداخلية للبنك بالسلامة ومواكبة التطورات والتحولات، من أهمها: توفر استراتيجية واضحة للبنك، توفر نظم محاسبية جيدة وغيرها من الأنظمة. كما يعني ضرورة التوزيع السليم والمناسب للمهام والمسؤوليات من خلال وجود هيكل إداري يحدد الصلاحيات والمسؤوليات لمجلس الإدارة والإدارة العليا والمديرين التنفيذيين والعاملين.

4. **كفاءة المراقبين وفعاليتهم:** يعني هذا المبدأ ضرورة توفر الكفاءة والفعالية للمراقبين والمراجعين والمدققين الداخليين والخارجيين، وتمكنهم من القيام بدورهم على أكمل وجه.

5. **تحقيق الإفصاح والشفافية:** ويعني هذا المبدأ الوضوح عن البيانات المالية المنشورة في التقارير السنوية والمرحلية، وكذلك الإفصاح عن كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة بما في ذلك الوضع المالي والملكية ة، ونشر ذلك من خلال قنوات بث من أهمها الموقع الالكتروني للبنك.

6. **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يعني هذا المبدأ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وتمتعهم بالتأهيل الكامل، وان يتحملوا كافة مسؤولياتهم في الإشراف على الإدارة وتحقيق عائد مناسب للمساهمين ومنع تعارض المصالح ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ وخطوط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية والعمل على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاقتصادية للبنك، والاهم مسؤوليتهم عن قوة المركز المالي للبنك ومتانته وسلامته.

لقد صرح البنك المركزي الماليزي بأنه لا ينطلق في سن قوانينه ومعاييره من فراغ وإنما يفيد من القوانين والمعايير الدولية، ويضيف الي بنود هذه المعايير الجوانب الشرعية التي تضع في الاعتبار المتطلبات الشرعية للمؤسسات المالية الاسلامية، وقد اسس لهذا الغرض لجان مراجعة القوانين، لجنة الملائمة بين القوانين الوضعية والشريعة الاسلامية تقوم بتعديل الجوانب المختلفة للشريعة الاسلامية لتجعلها منضبطة بالضوابط الشرعية.

والجدول ادناه تلخيص للجوانب الاضافية للحوكمة الشرعية، او ما يسمى عند هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية "معايير الضبط".

الجدول (05): معايير الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية

الوظائف	المؤسسات المالية التقليدية	إضافي للمؤسسات المالية الإسلامية	ملاحظات
الحوكمة	مجلس الإدارة	الهيئة الشرعية	هيئة مستقلة تقوم بإصدار القرارات والآراء فيما يتعلق بالأمور الشرعية، تقدم تقريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة.
إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	المدققون الداخليون والخارجيون	المدققون الشرعيون	يقوم بأداء التدقيق الداخلي من قبل موظفين مدربين في الأمور الشرعية، يقومون بالتدقيق في الأمور المتعلقة بالشريعة ويتم كتابة تقرير النتائج وإرسالها إلى الهيئة الشرعية.
	وحدة إدارة المخاطرة	موظفي إدارة المخاطر المتعلقة بعدم الالتزام بالشريعة	تشكل جزء من وضيفة الرقابة المتكاملة لإدارة المخاطر، وذلك لتحديد جميع المخاطر المحتملة الناشئة عن عدم الالتزام بالشريعة، وتوفر تدابير التقليل من المخاطر.
الالتزام	وحدة موظفي الامتثال التنظيمي والمالي	وحدة المراجعة الشرعية	التقييم المستمر لمستوى التزام الشريعة لجميع الأنشطة والعمليات، حيث يتم تحديد بعض الأمور التي لا تتوافق مع الشريعة، فيتخذ فيها تدابير التصحيح الفوري، ووضع الآلية اللازمة لتفادي تكرار مثل ذلك. ملزمة بإرسال تقرير إلى الهيئة الشرعية وتقرير إداري إلى الإدارة.

المصدر: البنك المركزي الماليزي

خلاصة الفصل:

يؤدى تطبيق البنوك للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للمؤسسات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدى تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

كما إن تطبيق مبادئ حوكمة البنوك في البنوك الإسلامية ضرورة حتمية من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية، بما يبتعد عن أي تدليس أو جهالة أو غرر، وستكون البنوك الإسلامية كفؤة إذا نجح مديروها في تحقيق الهدفين في ذات الوقت هدف مالي لتلبية طلبات المساهمين والمستثمرين، وهدف ديني لصحة العمليات المصرفية من الناحية الشرعية.

الفصل الثالث: الحوكمة في البنك المركزي السوداني والحوكمة في البنك المركزي الاردني دراسة مقارنة

المبحث الأول: قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني

المبحث الثاني: قواعد الحوكمة في البنك المركزي الاردني

المبحث الثالث: المقارنة بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الاردني

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للعمل المصرفي وللحوكمة في النظام المصرفي والتعرف على مختلف الفروقات بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية ارتأينا ان ندعم دراستنا بالجانب التطبيقي حتى تكون دراستنا أكثر واقعية، فاخترنا البنك المركزي الأردني باعتباره بنك تقليدي والبنك المركزي السوداني باعتباره بنك اسلامي (يعمل وفق قواعد الشريعة الإسلامية) وذلك من خلال دراسة قواعد الحوكمة المؤسسية لكل منهما ومحاولة ايجاد مختلف الفروق في تطبيق قواعد الحوكمة في البنكين، وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني وقواعد الحوكمة في البنك المركزي الأردني، ونقارن في الأخير بينهما.

المبحث الأول: الحوكمة في البنك المركزي السوداني

سنتطرق في هذا المبحث الى تطور الجهاز المصرفي السوداني وكذا قواعد تطبيق الحوكمة في البنك المركزي السوداني.

أولا: تطور الجهاز المصرفي السوداني ومراحل اصلاحه

يرجع قيام النظام المصرفي السوداني الى اوائل القرن العشرين عندما بدأت بعض البنوك العالمية بفتح فروع لها، حيث أنشأ فرع للبنك الأهلي المصري عام 1903م الذي كان يقوم ضمن مهامه بدور البنك المركزي تلاه فرع باركليز عام 1913م بالإضافة الى فروع اجنبية اخرى .

وتتمثل أهم مراحل تطور النظام المصرفي السودان في ما يلي[1]:

1. مرحلة النظام المصرفي الربوي بالكامل

تمثل هذه الفترة التي امتدت منذ الاستقلال في عام 1956م بداية عهد البنوك التجارية الوطنية حتى عام 1978م، وكانت السيادة في هذه المرحلة للفكر الاقتصادي الرأسمالي والنظام المصرفي يقوم على قاعدة العمل بالربا، فارتكز عمل كل البنوك التجارية في علاقتها المصرفية وتعاقداتها المالية على سعر الفائدة فهو الحافز على الادخار والحق الذي يمنح لحملة الودائع، حيث يعرف البنك في ظل النظام المصرفي الرأسمالي بأنه تاجر ديون (يقترض بفائدة ادني ويقرض بفائدة اعلى ويجني الفرق بين السعرين) وبهذا يصبح سعر الفائدة والتحكم فيه ارتفاعا وهبوطا هو المؤشر الذي يحدد اتجاهات السياسة النقدية والتمويلية .

وهكذا كانت السياسة النقدية والتمويلية تعتمد على آلية سعر الفائدة في كل الإجراءات التي ترتكز عليها السياسة النقدية، فكان سعر الفائدة على الودائع هو المحرك الأساسي الذي تعتمد عليه البنوك في استقطاب الودائع، كما كان سعر الفائدة للمقترضين هو المحدد لحركة توزيع موارد البنوك بين الاستخدامات المختلفة يضاف الى ذلك في أدوات السياسة النقدية الأخرى كنسب الاحتياطي القانوني والتدخل المباشر .

2. مرحلة النظام المصرفي المزدوج

في هذه المرحلة الممتدة من منتصف السبعينات (ما بعد عام 1976م) إلى منتصف الثمانينات عام 1983م، أصدر الرئيس نميري التشريعات الإسلامية وتكاملت هذه الإجراءات التشريعية القناعة لدى العديد من أرباب الاموال في استثمار أموالهم وفق أحكام الشريعة الإسلامية، ثم بدأ تأسيس البنوك

[1] حكيم براضية، **التصكيك ودوره في ادارة السيولة بالبنوك الإسلامية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،علوم التسيير، محاسبة ومالية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ،2011 ،ص 166-168

الإسلامية بدء بـ بنك فيصل الإسلامي وبنك التضامن ثم تلته مجموعة من البنوك الأخرى وبهذا أصبح النظام المصرفي يعمل بنظامين "النظام الربوي تمثله البنوك التجارية التقليدية والنظام الإسلامي وتمثله مجموعة البنوك الإسلامية "، وهكذا كان المرتكز الغالب على السياسة النقدية في تلك الفترة هو الأدوات الربوية ولم تكن للبنك المركزي وقتها توجهات ولا آليات يتعامل بها مع النظام المصرفي الإسلامي سوى نسب الاحتياطي النقدي واحتياطي السيولة الداخلية وسياسة التدخل المباشر وسياسات توزيع السقوف الائتمانية.

3. مرحلة النظام المصرفي الإسلامي

بدأت هذه المرحلة في عام 1983م بعد تطبيق الشريعة الإسلامية وبعد صدور قانون المعاملات الذي الزم كل النشاط الاقتصادي في السودان بالمعاملات الشرعية، حيث اصدر بنك السودان بموجب هذا القانون منشورا الزم فيه البنوك التجارية بالتحول إلى الصيغ الإسلامية وإزالة الربا من كل معاملاتهما واستمرت هذه المرحلة حتى عام 1991م وقد أصبح الربا محرما بالقانون ولم تعتبره المحاكم حقا يطالب به وعاقب من يتعامل به، وفي هذه المرحلة بدأت البنوك التجارية في الانتقال الشكلي الى النظام المصرفي الإسلامي ولكنتها جابهتها جملة من العقبات اهمها:

- عدم قدرة العاملين في هذه البنوك على استيعاب طرق التمويل الإسلامي؛
- عدم القناعة لدى بعضهم بمفهوم النظام الإسلامي وبالتالي شيوع التعامل الصوري في هذه البنوك؛
- صعوبات الانتقال القانوني واللائحي والمهني والإجرائي في هذه البنوك حيث كانت تسود فيها ثقافة النظام الربوي؛

4. مرحلة تعميق وإصلاح النظام المصرفي الإسلامي

بدأت هذه المرحلة مع بداية التسعينات وتختلف برامجها عن المحاولات السابقة في عدة نواحي منها حيث بنيت برامجها على دراسة لطبيعة المصاعب وعوامل الضعف التي يعاني منها النظام المصرفي كما ميز هذه البرامج الاستثمارية والتناسق تطبيقها على مراحل بحيث:

- شملت المرحلة الأولى جوانب عديدة منها الجوانب القانونية والإدارية والمالية والتأصيلية والمؤسسية ففي مجال التأصيل هدفت الاصلاحات الى تعميق أسلمة الجهاز المصرفي بالبلاد من أجل الوصول الى ممارسة قائمة على أسس الشريعة الإسلامية، ولتحقيق ذلك اتخذت عدة خطوات شملت انشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية في بنك السودان وقيام هيئة شرعية في كل بنك من أجل الاشراف على الأداء والتأكد من شرعية وسلامة المعاملات. كما تم اعتماد هوامش المرابحات ونسب المشاركات كآليات إسلامية لإدارة السيولة بدلا

عن أسعار الفائدة وتطوير اوراق مالية قائمة على الأصول للتوافق مع الأسس الشرعية كبديل للسندات الحكومية؛

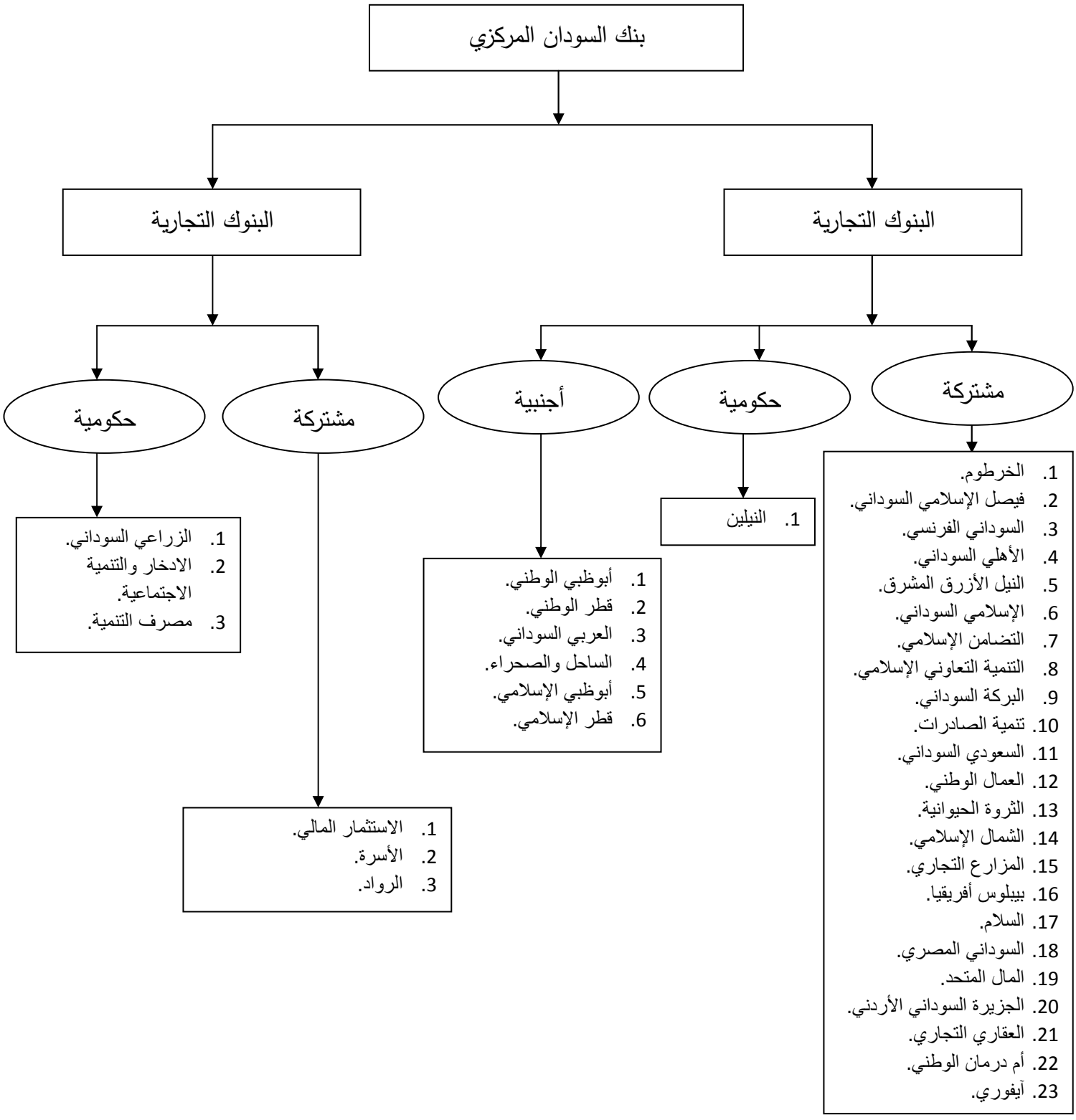
- أما المرحلة الثانية فشملت إصدار وتطبيق السياسة المصرفية الشاملة للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية والتي تهدف إلى خلق كيانات مصرفية كبيرة بمراكز مالية قوية قادرة على الصمود والمنافسة والاستمرار في تعميق أسلمه العمل المصرفي؛

5. مرحلة تطبق النظام المصرفي المزدوج

ابتدأ من عام 2006م لم يعد النظام المصرفي السوداني إسلاميا بالكامل وذلك بعد توقيع اتفاقية السلام بين الحكومة المركزية وحكومة الجنوب حيث ينص الدستور الجديد على أن يكون النظام المصرفي اسلاميا في الشمال تقليديا في الجنوب أي يصبح النظام المصرفي نظاما مزدوجا. وقد اشارت الاتفاقية بصورة واضحة وجلية الى تطبيق النظام التقليدي وكان من ذلك إغلاق البنوك الإسلامية في الجنوب وإنشاء بنك حكومة جنوب السودان وإصدار العملة الجديدة والموحدة حيث تم اعتماد الجنيه السوداني بديلا للدينار السوداني.

وفيما يلي مخطط لهيكل النظام المصرفي السوداني:

الشكل (03): هيكل النظام المصرفي السوداني.



المصدر: البنك المركزي السوداني .

ثانيا: قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني

في ظل اهتمام بنك السودان المركزي بتطوير وتفعيل الضبط المؤسسي* بالمؤسسات المالية المرخصة بواسطة بنك السودان المركزي وتفعيلاً لدور ومهام مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية بالمؤسسات المالية نوصي بتطبيق الموجهات الآتية[1]:

1. الهيكل الإداري والتنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة مالية من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا (المدير العام ونائبه) وبقية الوظائف الواردة بالهيكل التنظيمي الذي يوافق عليه بنك السودان المركزي. كما أنه لا يسمح باستحداث أي وظائف قيادية أخرى خارج الهيكل التنظيمي الذي تمت إجازته إلا بموافقة بنك السودان المركزي.

2. مجلس الإدارة: ويضم

أ. الترشيح لعضوية مجلس الإدارة: لضمان فاعلية مجلس الإدارة وتمكينه من الاضطلاع بدوره بالصورة المطلوبة يجب أن تتوفر في الأعضاء المؤهلات والشروط اللازمة لخدمة مصالح المؤسسة والجهات الأخرى ذات العلاقة بها ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الشروط التالية عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

- ألا يكون المرشح عضواً في مجلس إدارة مصرف أو مؤسسة مالية أخرى إلا بموافقة بنك السودان المركزي.
- إذا كان المرشح يشغل منصباً تنفيذياً في أي مصرف أو مؤسسة مالية أخرى يجب أخذ موافقة بنك السودان المركزي.
- أن تكون لديه الكفاءة والخبرة والمعرفة بالشئون المالية والاقتصادية والمستوى التعليمي المناسب (جامعي كحد أدنى).
- ألا يكون المرشح من العملاء المحظورين مصرفياً.
- أن يوافق بنك السودان المركزي على الترشيح وذلك بعد ملء الاستمارة الخاصة بواسطة المرشح وتقديمها لبنك السودان المركزي قبل خمسة عشر يوماً كحد أدنى من إنعقاد الجمعية العمومية.
- تنتخب الجمعية العمومية ثلاثة أعضاء لمجلس الإدارة كحد أدنى (مساهم أو ممثل لجهة مساهمة) على أن يكون الحد الأقصى لعضوية المجلس خمسة أعضاء بمن فيهم رئيس المجلس.
- ليس لأي من أعضاء المجلس أي سلطات منفردة إلا من خلال اجتماعات المجلس وقراراته.

* يستخدم بنك السودان المركزي في الغالب هذه اللفظ بدلا من الحوكمة المؤسسية.

[1] البنك المركزي السوداني، دليل الضبط المؤسسي لسنة 2009 ص 3– 6.

ب. دور ومسئوليات مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة المسئول الأول عن السلامة المالية للمؤسسة وعملياتها وتحقيق أهدافها حيث يتعين على المجلس:

- وضع السياسات والخطط التي تلتزم الإدارة التنفيذية في المؤسسة بالعمل بمقتضاها لتحقيق أهدافها.
- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يتبع ذلك من تحديد للمهام والاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والعلاقات الرأسية والأفقية.
- اختيار الإدارة التنفيذية القادرة علي إدارة شئون المؤسسة المالية بكفاءة وفعالية وتحديد مكافآتها وكيفية مساءلتها.
- تشكيل لجان مجلس الإدارة، وتفويض السلطات والصلاحيات لها لتضطلع بدورها.
- الإشراف على تنفيذ وتقييم نظم إدارة المخاطر ووضع الضوابط والإجراءات اللازمة لمواجهتها وإدارتها وذلك من خلال:

– تقييم برامج وإجراءات العمل التنفيذية والرقابة الداخلية للتأكد من كفايتها وملاءمتها لتنفيذ السياسات الموضوعة.

– مراجعة التقارير الدورية التي ترفع من الإدارة التنفيذية، المراجعة الداخلية، والمراجع الخارجي.

– تقييم الأداء ومعالجة أوجه القصور والتجاوزات وتحليل أسبابها والمسؤولين عنها والمحاسبة عليها.

– تقييم المخاطر الحالية والتوجيه بمعالجتها والحد منها والتحقق من كفاية التحوط لها، واستقراء المخاطر المستقبلية والعمل على احتوائها والتحوط لها .

– اعتماد الحسابات الختامية والمسئولية أمام المساهمين وأصحاب الحقوق والمصالح والبنك المركزي عن سلامة ومصداقية جميع البيانات المالية والحسابات الختامية، وعن شفافية وكفاية الإفصاح بها وفق المعايير والأدلة المحاسبية القانونية والمعتمدة والمتعارف عليها وضمان الالتزام بالأسس والتوجيهات الصادرة من بنك السودان المركزي.

– ترشيح المراجع الخارجي من ذوي الاختصاص والكفاءة العالية، والتعاقد معه وتحديد أتعابه بعد موافقة الجمعية العمومية والوفاء بمتطلبات بنك السودان المركزي في هذا الصدد.

– المسؤولية أمام المساهمين والأطراف الأخرى عن نتائج أعمال المؤسسة المالية، وعن التطبيق السليم لنظامها الأساسي وعن اعتماد الشفافية والإفصاح في كافة الأمور المؤثرة علي أداء المؤسسة المالية ونتائج أعمالها.

ت.لجان مجلس الإدارة: تلجأ مجالس إدارات البنوك الى تشكيل لجان متخصصة لمساعدتها في مهامها وابرز تلك اللجان[1]:

- **لجنة المراجعة:** هي مسئولة عن مراقبة المراجعين الداخليين والخارجيين للبنك، وتوافق على تعيينهم أو الاستغناء عنهم، كما تفحص نظام المراجعة وتوافق عليه وتعمل على ضمان أن الإدارة تتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لعلاج نقاط الضعف ولتحقيق الاستقلالية ويفضل أن تتكون هذه اللجنة من مجموعة من الأعضاء الغير تنفيذيين، على أن يكون لرئيسها خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.
- **لجنة إدارة المخاطر**: تعمل على مراقبة أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة مخاطر التمويل، السوق، السيولة، التشغيل والمخاطر القانونية بالإضافة إلى إدارة مخاطر البنك الأخرى.
- **لجنة التعويضات:** تعمل على مراقبة إعطاء المكافآت للإدارة العليا وباقي الموظفين الرئيسيين وضمان ان تكون المكافآت متسقة مع ثقافة البنك وأهدافه وإستراتيجيته وبيئته.
- **لجنة التعيينات:** تقدم تقييما لفعالية مجلس الإدارة وتقوم بعملية تحديد وإحلال أعضاء مجلس الإدارة.

ث.اجتماعات مجلس الإدارة[2]:

- **الاجتماعات:**

– يجب أن يعقد مجلس إدارة المؤسسة المالية أربعة اجتماعات ربع سنوية كحد أدنى.

– يحضر اجتماعات مجلس الإدارة أعضاء المجلس فقط ولا يحق لأي شخص آخر حضور الاجتماعات إلا إذا تمت دعوته بصورة رسمية من المجلس لتقديم بند معين في الاجتماع.

– لا يحق لأي من المساهمين التدخل في إدارة العمل التنفيذي للمؤسسة المالية بأي صورة كانت، ولا يحق لهم طلب بيانات أو معلومات إلا من خلال تقديم طلب مكتوب للمجلس تتم الموافقة عليه ويثبت بالمحضر.

– ليس لأي من أعضاء مجلس الإدارة أي سلطات منفردة إلا من خلال اجتماعات المجلس وقرارته.

– يكون رئيس المجلس مسئول أمام المجلس بصفة شخصية وكذلك الإدارة التنفيذية عما تقدم ويكون المجلس مسئول بصورة تضامنية للتأكد من تطبيق كافة متطلبات الضبط المؤسسي

- **محاضر الاجتماعات:** تعتبر محاضر الاجتماعات السجل الرسمي لأعمال المجلس وللقرارات التي اتخذها، كما تعتبر تلك المحاضر أساس اعتماد القرار والإثبات القانوني للإجراءات التي قام بها المجلس أو لجانه وأن أي قرار غير مضمن في المحضر يكون غير معتمد من قبل بنك السودان المركزي.

---

[1] عبد المنعم محمد الطيب، "**آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 04.

[2] البنك المركزي السوداني، مرجع سبق ذكره ص 09.

3. الإدارة التنفيذية

تضم الادارة التنفيذية ما يلي[1]:

أ. الاختيار: يختار مجلس الإدارة الإدارة التنفيذية القادرة علي إدارة شئون المؤسسة المالية بكفاءة وفعالية ويجب أن تتوفر في المرشح لمنصب المدير العام ونائب المدير العام الشروط الآتية:

- الحصول علي المؤهل الجامعي كحد أدنى في التخصصات ذات الصلة.
- أن لا تقل الخبرة العملية في العمل المصرفي عن عشرة أعوام في وظيفة قيادية للمرشح لمنصب المدير العام وخمسة أعوام للمرشح لنائب المدير العام.
- ألا يكون قد أُدين في جريمة تخل بالشرف أو الأمانة.
- ألا يكون من المحظورين مصرفيا.
- أن يكون متفرغاً لإدارة أعمال المؤسسة وأن لا يمارس أي وظيفة أخرى.
- ألا يكون عضواً في مجلس إدارة أي مصرف أو مؤسسة مالية أخرى إلا بموافقة بنك السودان المركزي.
- ملء الاستبيان الخاص بالترشيح لشغل المنصب وأن يوافق بنك السودان المركزي على التعيين.

ب.مهام ومسؤوليات الإدارة التنفيذية:

- الإشراف والمتابعة للعمل التنفيذي اليومي بالمؤسسة.
- مراعاة ضوابط وموجهات بنك السودان المركزي ومتابعة التزام العاملين بها.
- المساعدة في وضع السياسات وتطويرها من خلال تزويد مجلس الإدارة ولجانه المختلفة بكافة التقارير عن سير العمل وتحليل المخاطر الحالية والمستقبلية مع تحري الدقة والشفافية والموضوعية والأمانة المهنية
- تطبيق سياسات المؤسسة باعتبارها الجهة المسئولة أمام مجلس الإدارة عن تنفيذ أعمال المؤسسة وفقاً للسياسات والخطط واللوائح التي يقرها المجلس.
- إعداد البيانات المالية والحسابات الختامية وتكون الإدارة التنفيذية مسئولة أمام المجلس عن صحة وسلامة تلك البيانات المالية والحسابات الختامية.

ت.ضوابط عامة[2]:

- يكون المدير العام عضواً في مجلس الإدارة بحكم منصبه دون أن يكون له حق التصويت.
- يجب إخطار بنك السودان المركزي في حالة تكليف نائب المدير العام بمهام المدير العام قبل فترة كافية من التكليف.

[1] البنك المركزي السوداني، دليل الضبط المؤسسي لسنة 2013، ص 03.
[2] المرجع السابق ذكره، ص ص 03، 04.

- في حالة تكليف شخص آخر خلاف نائب المدير العام بأعباء المدير العام يجب الحصول على موافقة بنك السودان المركزي المسبقة.
- يجب ألا تتجاوز فترة التكليف أكثر من ستة أشهر يتم بعدها تعيين مدير عام.
- لا يغيب المدير العام ونائبه عن المؤسسة في وقت واحد.
- قبل إعفاء المدير العام أو نائبه يجب إخطار بنك السودان المركزي مسبقاً بقرار فصل أو إعفاء المدير العام ونائبه مع توضيح الأسباب ويجوز لبنك السودان المركزي إبداء رأيه أو أي ملاحظات.

4. هيئة الرقابة الشرعية

تتمثل هيئة الرقابة الشرعية في ما يلي[1]:

أ. **تعريف هيئة الرقابة الشرعية:** هي جهاز مستقل من الفقهاء المتخصصين في فقه المعاملات، ويجوز أن يكون أحد الأعضاء من غير الفقهاء على أن يكون من المتخصصين في مجال المؤسسات المالية الإسلامية وله إلمام بفقه المعاملات. ويعهد لهيئة الرقابة الشرعية توجيه مناشط البنك ومراقبتها والإشراف عليها للتأكد من التزامها بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وتكون فتاواها وقراراتها ملزمة للبنك.

ب. تعيين هيئة الرقابة الشرعية :

- يكون لكل مصرف هيئة للفتوى والرقابة الشرعية تتكون من ثلاثة أعضاء كحد أدني وخمسة كحد أعلى من علماء الشريعة المتخصصين في المعاملات الشرعية ويجوز أن يكون من بين الأعضاء خبير في الاقتصاد أو القانون. مع وجوب أن لا تضم في عضويتهاً مديرين من البنك، أو مساهمين ذوي تأثير فعال، و تتبع للجمعية العمومية وترفع تقريرها لها في اجتماع الميزانية في نهاية السنة المالية.
- يرشح مجلس الإدارة أعضاء الهيئة، ويكون تعيينهم وتحديد مكافآتهم من قبل الجمعية العمومية للمصرف.
- تكون الهيئة مختصة بمطابقة أعمال المصرف وكل مناشطه لأحكام الشريعة الإسلامية مع مراجعة اللوائح والمنشورات التي يحدد بها المصرف سياساته التي تتماشى مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- تضع الهيئة بالتعاون مع جهات الاختصاص في المصرف نماذج وصيغ المعاملات الإسلامية مع السعي الدائم لتطوير هذه الصيغ والأدوات.
- تصدر الهيئة الفتاوى في مجالات العمل المصرفي المختلفة سواء أن طلب منها ذلك أو من ذاتها مما يساعد على تقويم الأداء وتكون الفتاوى ملزمة في كل الأحوال.
- يكون للهيئة سلطة طلب المستندات وفحصها واستدعاء العاملين واستفسارهم فيما يعين على أداء الواجب.

[1] البنك المركزي السوداني، قواعد الضبط المؤسسي لسنة 2009، ص ص 13، 14.

- تصدر الهيئة تقريرا سنويا عن مدى شرعية نشاط المصرف.
- تكون مدة العضوية في الهيئة ثلاث سنوات ولا يجوز للعضو أن يكون عضوا في أكثر من ثلاثة مصارف.

ت. اختصاصات الهيئة ونذكر منها

- النظر والدراسة وإبداء الرأي في المسائل التي تعرض على الهيئة من الوزير، أو المحافظ أو مديري المصارف أو المتعاملين مع المصارف وإصدار الفتاوى والتوصيات والمشورة.
- مراجعة قوانين ولوائح المصرف المركزي والمصارف والمؤسسات المالية بغرض التأكد من موافقتها لأحكام الشريعة الإسلامية وذلك بالتعاون مع جهات الاختصاص.
- مراقبة سياسات ونشاط المصرف المركزي وأداء المصارف والمؤسسات المالية من وجهة النظر الشرعية.
- معاونة أجهزة الرقابة الفنية في المصرف المركزي والمصارف والمؤسسات المالية على أداء مهامها وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية.
- مساعدة المصرف المركزي والمصارف والمؤسسات المالية في وضع وتنفيذ برامج التأهيل والتدريب بما يمكن هذه المؤسسات من الوصول بالعاملين فيها لمرتبة الصيرفي الفقيه.
- معاونة إدارات وأقسام البحوث على تطوير البحث العلمي وتشجيع النشر بما يخدم الأهداف والاختصاصات.
- النظر في الخلافات الشرعية التي تنشأ بين هذه المؤسسات وبينها والمتعاملين مع المصارف وإصدار فتاوى أو توصيات بشأنها.
- تقديم تقرير سنوي للوزير.
- إصدار لائحة داخلية لتنظيم أعمالها.
- أي اختصاصات أخرى تراها الهيئة لازمة لتحقيق أهدافها واختصاصاتها.

ث. **تعين المراقب الشرعي:** تنفيذا لمتطلبات معيار الضبط المؤسسي الصادر من هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية فقد تقرر:

- ترشح هيئة الرقابة الشرعية بالمصرف شخصا يكون عالما في الشريعة الإسلامية عموما وفقه المعاملات على وجه الخصوص ليكون مراقبا شرعيا.
- يتبع المراقب الشرعي فنيا لهيئة الرقابة الشرعية وإداريا لإدارة المصرف.
- يتلقى المراقب الشرعي تدريبا مكثفا ومتواصلا وعاليا حتى يؤدي وظيفته في الرقابة بكفاءة عالية.

- يقوم المراقب الشرعي بتفتيش أعمال المصرف من الناحية الشرعية منفردا أو مع فرق التفتيش الداخلية.
- يقدم المراقب الشرعي تقاريره من درجة التزام المصرف بالشريعة لكل من:
  - هيئة الرقابة الشرعية.
  - إدارة المصرف.
- يكون المراقب الشرعي بحكم منصبه مقررا لهيئة الرقابة الشرعية.
- يجوز أن يبت المراقب الشرعي في المسائل العاجلة التي تعرض عليه من قبل إدارة المصرف، أو يدعو هيئة الرقابة الشرعية لاجتماع عاجل للنظر فيها، كما يجب عليه عرض ما أصدره من قرارات على الهيئة في أول اجتماع لها للتقرير بشأنها.

5.دور أنظمة الضبط الداخلي والمراجعة: وتضم[1]

أ. **الضبط الداخلي:** من مهام مجلس الإدارة وضع الأنظمة والتعليمات الداخلية للبنك التي تحدد مهام أجهزته المختلفة وبما يكفل تحقيق الرقابة الإدارية والمالية على أعماله وتهدف الرقابة الداخلية إلى تحقيق ما يلي:

- فعالية وكفاء العمليات.
- مصداقية التقارير المالية.
- الالتزام بالقوانين واللوائح السارية.

وتتمثل المبادئ الأساسية لأنظمة الضبط والرقابة الداخلية في:

- توفر لبيئة الرقابية والهيكل التنظيمي الذي يحدد خطوط الاتصال والمسؤوليات.
- تحديد وتقييم المخاطر من خلال جهاز مستقل لإدارة المخاطر.
- توفر الضوابط الرقابية والفصل بين المسؤوليات.
- توفر الإجراءات التي تضمن وصول المعلومات لمتخذي القرار بالقدر اللازم وفي الوقت المناسب.
- استقلالية إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية.

ب.المراجعة:

- **المراجعة الداخلية:** تعتبر المراجعة الداخلية مصدرا هاما للمعلومات التي تساعد إدارة البنك على تحديد المخاطر وإدارتها وذلك من خلال توفير التقييم المستقل الآتي:
  - فعالية وكفاءة العمليات.

[1] المرجع السابق ذكره، ص 15، 18.

– التقيد بالقوانين والسياسات والتعليمات المنظمة للعمل المصرفي.

– التقيد بالقوانين والسياسات والتعليمات الداخلية للبنك.

– فعالية نظام إدارة المخاطر وكفاءة وكفاية رأس المال نسبة إلى المخاطر.

– الحياد والاستقلالية من خلال تبعيتها لمجلس الإدارة.

– شمولية المراجعة الداخلية مراجعة كافة الإدارات والأقسام والفروع وكل الأنشطة والمخاطر وذلك من خلال المراجعة الدورية المستمرة والمراجعة الختامية في نهاية العام.

– التزام المراجعة الداخلية لمعايير وأدلة المراجعة الدولية الملائمة للمؤسسات المالية الإسلامية والمعتمدة بواسطة بنك السودان المركزي.

– ترفع المراجعة الداخلية تقاريرها مباشرة لمجلس الإدارة أو احد لجانه المختصة ثم تحول للإدارة التنفيذية للرد والتعقيب.

– الحفاظ الآمن والمنظم لتقارير المراجعة وجاهزيتها للاطلاع والتفتيش بواسطة بنك السودان المركزي والمراجعين الخارجيين.

- **المراجعة الخارجية:** تعتبر المراجعة الخارجية مستوى آخر من الرقابة على مصداقية البيانات المالية الصادرة من أنظمة البنك المحاسبية والمعلوماتية وإبداء الرأي الواضح والصريح في مدى عدالة هذه البيانات وعكسها للواقع الفعلي خلال فترة المراجعة.

إن مهام ومسؤوليات المراجع الخارجي تنظمها وتحددها القوانين والأدلة والمعايير الدولية والقوانين المحلية كما يجب على البنوك مراعاة الآتي عند التعاقد مع المراجع الخارجي.

– الحياد والموضوعية: يتجنب وجود أي علاقة أو مصلحة بين المراجع الخارجي والمصرف يمكن أن يؤثر على حياده وموضوعيته مع ضرورة الفصل التام بين المهام المراجعة وتقديم الاستشارات.

– الشمولية: بحيث يغطي نطاق عمل المراجع الخارجي الفحص والتقييم لجميع مهام ومسؤوليات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والمراجعة الداخلية، وكذلك تقييم السياسات وإجراءات العمل والرقابة الداخلية لا تقتصر مراجعه على الأمور المحاسبية والبيانات المالية.

– الأمانة المهنية: بالتزام المراجع الخارجي فيما يقوم به من عمل الأصول المهنية وأدلة المراجعة المتعارف عليها، إضافة إلى مسؤولياته القانونية في حالات التلاعب والتقصير أو إخفاء المعلومات.

– العلاقة مع بنك السودان والجهات الرسمية الأخرى تقع على المراجع الخارجي مسؤولية التحقق من التزم المصرف بجميع القوانين المعنية بضوابط وتوجيهات بنك السودان المركزي والإبلاغ المباشر عن أي مخالفات ذات تأثير هام.

– المسؤولية اتجاه المساهمين والغير، المراجع الخارجي مسئول اتجاه المساهمين وأصحاب الحقوق والأطراف ذات العلاقة بالبنك، عن الإفصاح عن جميع المخاطر والأمور التي تتكشف له من خلال مراجعته، ويكون لها تأثير هام على نتائج أعمال المصرف وسلامة بياناته المالية وقدرته على الوفاء بالتزاماته اتجاه الغير.

ت. **لجنة المراجعة:** على مجالس الإدارات بالمصارف تكوين لجان المراجعة من أعضاء المجلس لتتولى تلك اللجان المهام والصلاحيات الآتية:

- مراجعة مدى شمولية المراجعة الخارجية لأعمال المصرف.
- مراجعة الملاحظات الواردة في تقارير بنك السودان المركزي وتقارير المراجع الخارجي ومتابعة الإجراءات المتخذة بشأنها.
- دراسة الخطة السنوية للمراجعة الداخلية، ومراجعة الملاحظات الواردة في تقارير التفتيش وتقارير المراجعة الداخلية ومتابعة الإجراءات المتخذة بشأنها.
- مراجعة البيانات المالية قبل عرضها على المجلس والتحقق من الالتزام بتوجيهات بنك السودان المركزي خاصة تلك المتعلقة بكفاية مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها وإبداء الرأي حول ديون البنك المتعثرة والتقرير بشأنها.
- التأكد من دقة الإجراءات المحاسبية والرقابية وسلامتها ومدى الالتزام بها.
- التأكد من الالتزام بالقانون واللوائح التأسيسية للمصرف والضوابط المنظمة لعمله.
- دراسة المسائل التي يعرضها مجلس الإدارة أو أي مسائل ترى اللجنة ضرورة بحثها وإبداء الرأي بشأنها.

6. الجمعيات العمومية

تتمثل الجمعيات العمومية في البنك المركزي السوداني في[1]:

- تقوم المصارف بتقديم الدعوة إلى البنك السودان المركزي كمراقب.
- تلتزم المصارف بإرسال مسودة الحسابات الختامية قبل فترة كافية حتى يتم مراجعتها وإبداء أي ملاحظات عليها يتم الالتزام بها من قبل المراجع الخارجي عند اعتماده للحسابات الختامية.

[1] المرجع السابق ذكره، ص ص 19،20.

- ضرورة الالتزام بإرسال الحسابات الختامية في موعدها المحدد وفقا لقانون تنظيم العمل المصرفي (30 أفريل من العام التالي) كحد أقصى.
- يلتزم المراجع القانوني بإعداد خطاب الإدارة وتقديم صورة منه إلى بنك السودان المركزي.
- في حالة طلب عقد الجمعية العمومية للمساهمين يتم إرسال الحسابات الختامية قبل خمسة عشر يوما (كحد أدنى) قبل تاريخ الإعلان عن تلك الدعوة.
- إدراج التقارير المالية يتم عرضها إمام الجمعيات العمومة للمصارف ويجب مد بنك السودان المركزي بصورة من هذه التقارير:

– تقرير مجلس الإدارة ومن ضمنه تقرير عن مؤشرات الإنذار المبكر يقدم من طرف رئيس مجلس الإدارة.

– تقرير المراجع الخارجي وخطاب الإدارة يقدم بواسطة المراجع الخارجي.

– تقرير هيئة الرقابة الشرعية يقدم بواسطة رئيس هيئة الرقابة الشرعية.

– مناقشة تقرير مجلس الإدارة والحسابات الختامية.

– تقرير يقدم بواسطة المراجع القانوني يتم فيه استعراض المخالفات والاختلاسات التي ارتكبت مع توضيح الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه المخالفات.

– تقرير يقدم بواسطة المستشار القانوني للمصرف عن الإجراءات التي تمت في مواجهة مرتكبي هذه المخالفات والجهود التي بذلت لاسترداد المبالغ التي تم الاعتداء عليها.

7.شروط عامة:

- يجب الالتزام بإرسال الرواجع الشهرية لتمويل أعضاء مجلس الإدارة والشركات التابعة لهم كالمعتاد.
- عرض موقف التزامات أعضاء مجلس الإدارة وكبار المساهمين في اجتماعات مجلس الإدارة الدورية وان تكون احد بنود الاجتماعات.
- يفصح عضو مجلس الإدارة عن تقديم الطلب عن أي مصلحة وافرة له في أي طلب يقدم للنظر فيه وذلك من خلال استمارتي إقرار العملاء.
- لا يشارك العضو في اتخاذ القرار الخاص بأي طلب يخصه أو له فيه مصلحة وافرة.

المبحث الثاني: قواعد الحوكمة في البنك المركزي الأردني

سنتناول في هذا المبحث تطور الجهاز المصرفي الأردني وكذا قواعد تطبيق الحوكمة في البنك المركزي الأردني.

أولا: الجهاز المصرفي الأردني

بدأ الأردن بالإعداد لإنشاء البنك المركزي الأردني في أواخر الخمسينات، وصدر قانون البنك المركزي الأردني عام 1959. واستكملت إجراءات مباشرة البنك لأعماله في اليوم الأول من شهر أكتوبر عام 1964، ليخلف مجلس النقد الأردني الذي كان قد أسس عام1950، وتملك الحكومة الأردنية كامل رأس مال البنك المركزي والذي تم زيادته على مراحل، من مليون إلى ثمانية عشر مليون دينار أردني، ورغم ملكية الحكومة لرأسماله فان البنك المركزي يتمتع وفق أحكام قانونه بشخصية اعتبارية مستقلة.

يقع البنك المركزي الأردني على رأس الجهاز المصرفي الأردني وهو السلطة النقدية في المملكة ويهدف إلى المحافظة على الاستقرار النقدي وضمان قابلية تحويل الدينار الأردني وتشجيع النمو الاقتصادي المضطرد، ثم البنوك المرخصة[1].

يمتاز القطاع المصرفي والمالي في الأردن بالاستقرار، حيث يتمتع الأردن بنظام مصرفي متين وسليم قادر على تحمل الصدمات والمخاطر المرتفعة نتيجة تمتعه بمستويات مرتفعة من رأس المال وهي الأعلى في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بالإضافة إلى مستويات مرتفعة من السيولة والربحية، هذا وتعتبر البنوك المكون الرئيسي للقطاع المالي في الأردن البالغ حجم موجوداته 48 مليار دينار كما في نهاية عام 2015 حيث شكلت موجودات البنوك المرخصة نهاية عام 2015 ما قيمته 45,2 مليار دينار أردني، مشكلة ما نسبته 169,7% من الناتج المحلي الإجمالي.

كما يتمتع الجهاز المصرفي في الأردن بنسبة كفاية رأس مال مرتفعة، حيث تعتبر الأعلى في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا هذا وقد تراوحت نسبة كفاية رأس المال للجهاز المصرفي في الأردن ما بين 18– 21% خلال الأعوام 2007– 2015. بالإضافة إلى السيولة الآمنة التي يمتاز بها الجهاز المصرفي

[1] أيمن محمد الغنميين،"**علاقة البنوك الإسلامية في الأردن بالبنك المركزي الأردني**" جامعة الحسين بن طلال كلية إدارة الأعمال والإقتصاد قسم المحاسبة والعلوم المصرفية، ص 946. يمكن الاطلاع عليه على الموقع الالكتروني:

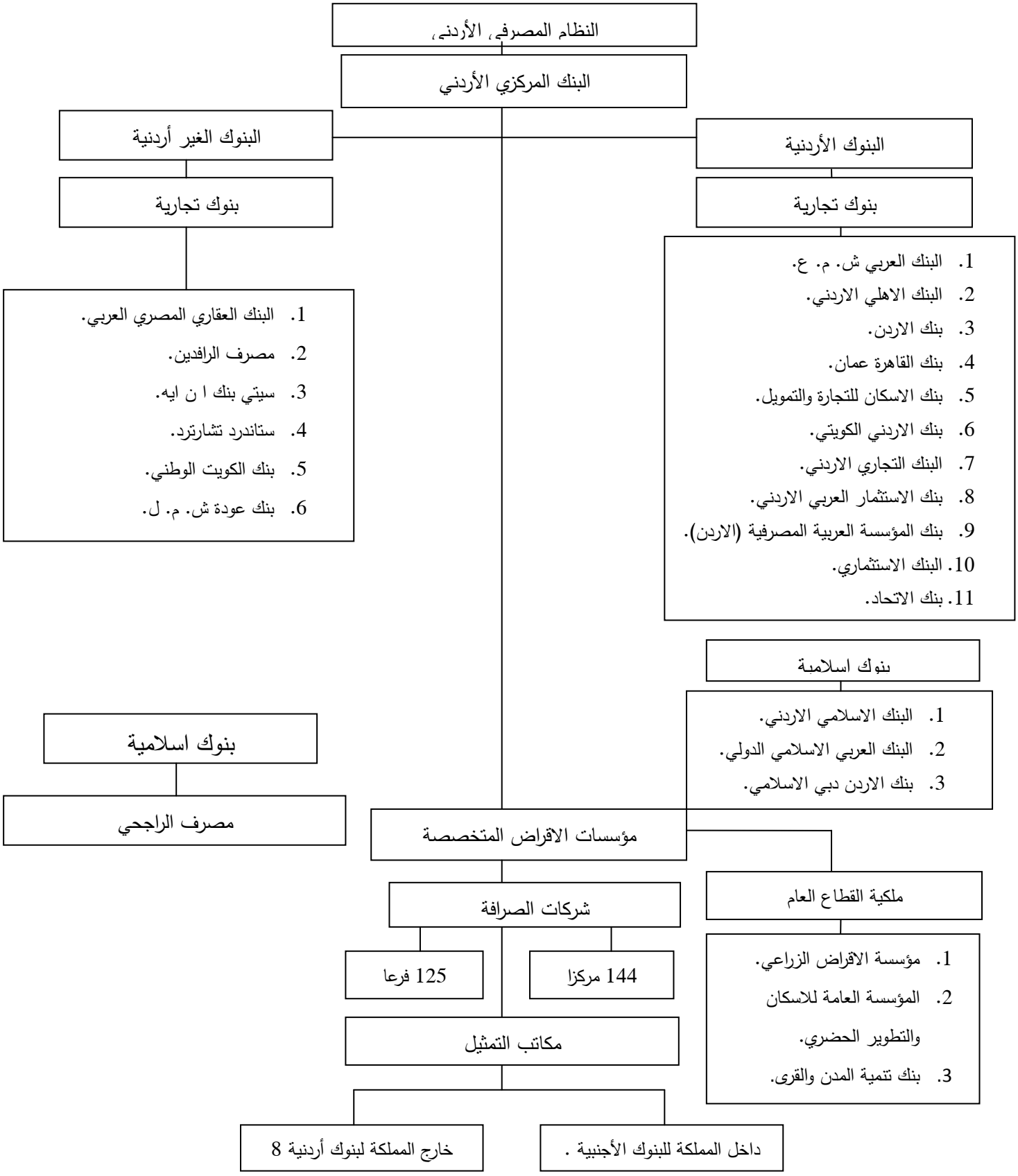
http://www.aun.edu.eg/conferences/27_9_2009/ConferenceCD_files/Papers/6.doc 05/05/ 2017 ,21:04.

الأردني حيث شكلت الموجودات ذات السيولة العالية حوالي 52%من إجمالي الموجودات في نهاية عام 2015 وهي نفس النسبة تقريبا لعام 2014 مما يدل على استقرار مستوى السيولة لدى البنوك. كما حافظ الجهاز المصرفي الأردني على مستويات جيدة من الربحية، حيث بلغ معدل العائد على الموجودات لدى الجهاز المصرفي في الأردن 1,3% في عام 2015 مقابل 1,4% في عام 2014. كما سجل انخفاض في التركز وارتفاع مستوى التنافسية في القطاع المصرفي حيث شكلن موجودات أكبر خمسة بنوك من أصل 25 بنك ما نسبته 53,9% من إجمالي موجودات البنوك بتطوير أعمالها ومنتجاتها لزيادة قدرتها التنافسية بالإضافة إلى زيادة عدد البنوك بعد دخول ثلاثة بنوك جديدة عام 2009[1].

وفيـما يلي مخطط لهيكل النظام المصرفي الأردني:

[1] البنك المركزي الأردني، تقرير الاستقرار المالي لعام 2015.

الشكل (04): هيكل النظام المصرفي الاردني



المصدر: البنك المركزي الأردني.

ثانيا: قواعد دليل الحوكمة في البنك المركزي الأردني

لقد قام البنك بإعداد هذا الدليل ولتحديد الإستراتيجية والتنظيم والأسس التي ستتضمن جميع الحقوق وذلك وفق ابرز الممارسات الفضلى، واستنادا لما جاء في مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والإرشادات الصادرة عن لجنة بازل حول تعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية، بالشكل الذي ينسجم مع احتياجاته وسياساته وان يتم اعتماد الدليل المعدل من مجلس إدارته.

يرتكز الدليل على ذلك من المبادئ تساهم بشكل فعال في تطبيق أفضل ممارسة للحوكمة في البنك ومنها:

- العدالة في معالجة جميع الجهات ذات العلاقة (مثل: المساهمين، المودعين، الدائنين، موظفي البنك السلطات الرقابية)؛
- الشفافية والإفصاح بشكل يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم وضعية البنك وأدائه المالي؛
- المساءلة في العلاقات بين إدارة البنك التنفيذية ومجلس الإدارة، وبين مجلس الإدارة والمساهمين وبين مجلس الإدارة والجهات الأخرى ذات العلاقة؛
- المسؤولية من حيث الفصل الواضح في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات، وعلى البنك ان يقوم بمراجعة هذا الدليل وتطويره وتعديله من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة، وذلك بهدف مواكبة التغيرات في احتياجات وتوقعات كل من البنك والسوق المصرفي؛

وتتمثل معطيات هذا الدليل في ما يلي[1]:

1. مجلس الإدارة

أ. تشكيلة المجلس:

- يجب أن لا يقل عدد أعضاء المجلس عن أحد عشر عضوا إلا إذا كان البنك مملوكا من مساهم واحد وعلى البنك توفيق أوضاعه مع هذا البند خلال فترة سنة واحدة من تاريخ نفاذ هذه التعليمات؛
- لا يجوز أن يكون أي من أعضاء المجلس عضوا تنفيذيا؛
- يجب أن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين في المجلس عن أربعة أعضاء إلا إذا كان البنك مملوكا من مساهم واحد وعلى البنك توفيق أوضاعه مع هذا البند خلال فترة سنة واحدة من تاريخ نفاذ هذه التعليمات؛

[1] البنك المركزي الأردني، دليل الحوكمة لعام 2014، ص8– 26.

ب.اجتماعات المجلس:

- على أعضاء المجلس حضور اجتماعات المجلس حضورا وشخصيا وفي حال تعذر الحضور الشخصي فيمكن لعضو المجلس إبداء وجهة نظره من خلال الفيديو أو الهاتف بعد موافقة رئيس المجلس ودون أن يكون له الحق في التصويت أو التوقيع على محضر الاجتماع؛
- على البنك تدوين محاضر اجتماعات المجلس ولجانه بصورة دقيقة وكاملة وتدوين أي تحفظات أثيرت من قبل أي عضو، وان يحتفظ البنك بجميع هذه المحاضر بشكل مناسب؛
- على الإدارة التنفيذية العليا وقبل اجتماع المجلس بوقت كاف تقديم معلومات وافية ودقيقة لأعضاء المجلس، وعلى رئيس المجلس التحقق من ذلك وأن لا تقل اجتماعات المجلس عن ستة اجتماعات في السنة؛

ت.مهام ومسؤوليات المجلس :

- على المجلس الإشراف على الإدارة التنفيذية العليا ومتابعة أدائها والتأكد من سلامة الأوضاع المالية للبنك ومن ملاءته، وعليه اعتماد سياسات وإجراءات مناسبة للإشراف والرقابة على أداء البنك؛
- على المجلس تحديد الأهداف الإستراتيجية للبنك وتوجيه الإدارة التنفيذية لإعداد إستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف واعتماد هذه الإستراتيجية وكذلك اعتماد خطط عمل تتماشى مع هذه الإستراتيجية؛
- على المجلس اعتماد سياسة لمراقبة ومراجعة أداء الإدارة التنفيذية عن طريق وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIS) لتحديد وقياس ورصد الأداء والتقدم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية؛
- على المجلس التأكد من توفر سياسات وخطط وإجراءات عمل لدى البنك شاملة لكافة أنشطته وتتماشى مع التشريعات ذات العلاقة، وانه قد تم تعميمها على كافة المستويات الإدارية وانه يتم مراجعتها بانتظام؛
- على المجلس تحديد القيم المؤسسية للبنك ورسم خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة لكافة أنشطة البنك؛
- يتحمل المجلس مسؤولية سلامة كافة عمليات البنك بما فيها أوضاعه المالية؛
- على المجلس اعتماد أنظمة ضبط ورقابة داخلية للبنك ومراجعتها سنويا والتأكد من قيام المدقق الداخلي والمدقق الخارجي بمراجعة هيكل هذه الأنظمة مرة واحدة على الأقل سنويا، وعلى المجلس تضمين التقرير السنوي للبنك بما يؤكد كفاية هذه الأنظمة؛
- على المجلس اعتماد إستراتيجية لإدارة المخاطر ومراقبة تنفيذها، بحيث تتضمن مستوى المخاطر المقبولة وضمان عدم تعريض البنك لمخاطر مرتفعة؛

- على المجلس التحقق من أن السياسة الائتمانية للبنك تتضمن تقيم نوعية الحاكمية المؤسسية لعملائه بحيث يتم تقيم المخاطر للعملاء بنقاط الضعف والقوة تبعا لممارستهم في مجال الحاكمية؛

ث.حدود للمسؤولية والمساءلة :

- على المجلس اعتماد حدود واضحة للمسؤولية والمساءلة والالتزام والإلزام بها في جميع المستويات الإدارية في البنك؛
- على المجلس أن يتأكد من أن الهيكل التنظيمي يعكس بوضوح خطوط المسؤولية والسلطة على أن يشمل على الأقل المستويات الرقابية التالية:

– مجلس الإدارة؛

– إدارات منفصلة للمخاطر والامتثال والتدقيق لا تمارس أعمال تنفيذية يومية؛

– وحدات/ موظفين غير مشاركين في العمليات اليومية لأنشطة البنك.

- على المجلس التأكد من أن الإدارة التنفيذية العليا تقوم بمسؤولياتها المتعلقة بإدارة العمليات اليومية للبنك وأنها تساهم في تطبيق الحاكمية المؤسسية فيه، وأنها تفوض الصلاحيات للموظفين، وأنها تنشئ بنية إدارية فعالة من شانها تعزيز المساءلة، وأنها تنفذ المهام في المجالات والأنشطة المختلفة لأعمال بشكل يتفق مع السياسات والإجراءات التي اعتمدها المجلس؛
- على المجلس اعتماد ضوابط رقابية مناسبة تمكنه من مساءلة الإدارة التنفيذية العليا؛

ج.اللجان المنبثقة عن المجلس :

على مجلس الإدارة تشكيل لجان من بين أعضائه، يحدد أهدافها ويفوضها بصلاحيات من قبله وذلك وفق ميثاق يوضح ذلك، وعلى هذه اللجان أن تقوم برفع تقارير دورية إلى المجلس، كما وان وجود هذه اللجان لا يعفي المجلس ككل من تحمل مسؤولياته، ويشكل المجلس اللجان التالية كحد أدنى:

- **لجنة الحاكمية المؤسسية:** والتي تتألف من ثلاثة أعضاء (اثنين منهم مستقلين على الأقل) وعلى أن تضم رئيس المجلس وتتولى هذه اللجنة التوجيه والإشراف على إعداد دليل الحاكمية المؤسسية وتحديثه ومراقبته .
- **لجنة التدقيق:** وفقا لما جاء في قانون البنوك تؤلف في كل بنك لجنة تدقيق تتألف من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين، ويجب أن يتم الإفصاح عن أسماء أعضاء هذه اللجنة في التقرير السنوي للبنك، وتتمثل مهام هذه اللجنة في:

– تقوم باعتماد خطة التدقيق السنوية ومراقبة تطبيقها؛

– تقوم بالاجتماع مع المدقق الداخلي والمدقق الخارجي، ومسؤولي الامتثال مرة واحدة على الأقل في السنة؛

– تقوم بتقديم التوصيات للمجلس بخصوص تعين إنهاء عمل، مكافآت المدقق الخارجي وأي شروط تعاقدية أخرى تتعلق به؛

- **لجنة الترشيحات والمكافآت :** تشكل هذه اللجنة من بين أعضاء المجلس على الأقل من ثلاث أعضاء غير تنفيذيين، وعلى أن يكون اغلبهم (بما في ذلك رئيس اللجنة) من الأعضاء المستقلين، وتتمثل مهام هذه اللجنة في:
- تقوم بتسمية أعضاء المجلس مع الأخذ في الحسبان قدرات ومؤهلات الأشخاص لأعضاء المجلس عند الطلب؛
- التأكد من وجود سياسة مكافآت رواتب كافية لاستقطاب أشخاص مؤهلين للعمل في البنك والاحتفاظ بهم؛
- **لجنة إدارة المخاطر:** تتم مراجعة إدارة المخاطر في البنك من قبل لجنة لإدارة المخاطر والتي يقوم البنك بتشكيلها من أعضاء مجلس الإدارة وقد تضم في عضويتها من الإدارة التنفيذية، وتتمثل مهامها في:
- تقوم بمراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر لدى البنك قبل اعتمادها من المجلس؛
- تقوم برفع تقارير دورية إلى المجلس حول التطورات التي تطرأ على إدارة المخاطر.

2. بيئة الضبط والرقابة الداخلية

أ. أنظمة الضبط والرقابة الداخلية:

- تتم مراجعة هيكل أنظمة الضبط والرقابة الداخلية من قبل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي مرة واحدة على الأقل سنويا؛
- يقوم المجلس بتضمين التقرير السنوي للبنك تقريرا حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية على الإبلاغ المالي "**Financial Reporting**" وبحيث يتضمن التقرير ما يلي:

– فقرة توضح مسؤولية الإدارة التنفيذية عن وضع ضبط ورقابة داخلية على الإبلاغ المالي في البنك والمحافظة على تلك الأنظمة؛

– فقرة حول إطار العمل الذي قامت الإدارة التنفيذية باستخدامه لتقيم فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية؛

– تقييم الإدارة التنفيذية لفعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وكما هو بتاريخ البيانات المالية التي يتضمنها التقرير السنوي للبنك؛

– الإفصاح عن أي مواطن ضعف في أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ذات قيمة جوهرية (أي مواطن ضعف جوهري هو نقطة أو مجموعة نقاط ضعف واضحة ينتج عنها احتمال عدم إمكانية منح أو الكشف عن بيان غير صحيح وذا اثر جوهري)؛

– تقرير المدقق الخارجي يبين رأيه في تقييم الإدارة التنفيذية لفعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية؛

- يقوم البنك بوضع إجراءات تمكن الموظفين من الإبلاغ وبشكل سري في حينه عن وجود مخاوف بخصوص احتمالية حدوث مخالفات، وبشكل يسمح بان يتم التحقيق باستقلالية في هذه المخاوف ومتابعتها ويتم مراقبة تنفيذ هذه الإجراءات من قبل لجنة التدقيق؛

ب.التدقيق الداخلي:

- يجب أن يوفر البنك لإدارة التدقيق الداخلي العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة وبحيث يتم تدريبها ومكافأتها بشكل مناسب، ويكون لإدارة التدقيق حق الحصول على أية معلومة والاتصال بأي موظف داخل البنك، كما تعطى كافة الصلاحيات التي تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها وعلى النحو المطلوب وعلى البنك توثيق مهام، وصلاحيات، ومسؤوليات إدارة التدقيق ضمن ميثاق التدقيق المعتمد من المجلس وتعميمه داخل البنك؛
- تقوم إدارة التدقيق الداخلي برفع تقاريرها إلى رئيس لجنة التدقيق؛
- يجب أن لا يكلف موظفو التدقيق الداخلي بأي مسؤوليات تنفيذية، وتكون إدارة التدقيق الداخلي مسؤولة عن اقتراح هيكل ونطاق التدقيق الداخلي كما تكون مسؤولة عن إعلام لجنة التدقيق عن أي احتمالية والوجود تعارض في المصالح؛
- تمارس إدارة التدقيق الداخلي مهامها وتعد تقاريرها كاملا دون أي تدخل خارجي ويحق لها مناقشة تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها؛
- تتضمن المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي والتي يجب أن تقوم على أساس المخاطر مراجعة وبحد ادني ما يلي:

– عمليات الإبلاغ المالي في البنك(للتأكد من أن المعلومات الرئيسية حول الأمور المالية والإدارية والعمليات تتوفر فيها الدقة والاعتمادية والتوقيت المناسب)؛

– الامتثال لسياسات البنك الداخلية والمعايير والإجراءات الدولية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة؛

ت.التدقيق الخارجي:

- يطلب من البنك الدوران المنتظم للتدقيق الخارجي بين مكاتب التدقيق وفي حال صعوبة تطبيق ذلك من الناحية العملية يطلب البنك الدوران المنتظم للشريك الرئيس المسؤول عن التدقيق الخارجي للبنك؛
- يقوم المدقق الخارجي بتزويد لجنة التدقيق بنسخة من تقريره، ويجتمع المدقق الخارجي مع لجنة التدقيق بدون حضور الإدارة التنفيذية مرة واحدة على الأقل سنويا.

ث.إدارة المخاطر:

- ترفع دائرة إدارة المخاطر في البنك تقاريرها إلى لجنة إدارة المخاطر، أما بالنسبة للعمليات اليومية فيكون ارتباطها مع المدير العام؛
- تتضمن مسؤوليات دائرة إدارة المخاطر في البنك ما يلي:

– تحليل جميع المخاطر بما فيها مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، ومخاطر العمليات؛

– تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من انواع المخاطر؛

– التوصية للجنة وإدارة المخاطر بسقوف للمخاطر، والموافقات، ورفع التقارير وتسجيل حالات الاستثناءات عن سياسة إدارة المخاطر؛

– تزويد المجلس والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن قياس المخاطر ومنظومة المخاطر(Risk Profile) في البنك (يقوم المجلس بمراجعة إحصائيات المخاطر في البنك النوعية والكمية وبشكل منتظم في كل اجتماع للمجلس)؛

– توفير معلومات حول المخاطر لدى البنك لاستخدامها لأغراض الإفصاح والنشر للجمهور.

- تقوم لجان البنك مثل لجان الائتمان وإدارة الموجودات والمطلوبات/الخزينة ومخاطر التشغيل بمساعدة دائرة إدارة المخاطر في القيام بمهامها وفق الصلاحيات المحددة لهذه اللجان؛
- يجب أن يتضمن التقرير السنوي للبنك معلومات عن دائرة إدارة المخاطر بخصوص هيكلها وطبيعة عملياتها والتطورات التي طرأت فيها.

ج.الامتثال:

- على البنك تشكيل إدارة للامتثال مستقلة يتم رفدها بكوادر مدربة وتكافأ بشكل كاف وبما يتماشى وتعليمات البنك المركزي الصادرة بهذا الخصوص؛

- تقوم إدارة الامتثال بإعداد منهجية فعالة لضمان امتثال البنك بجميع القوانين والتشريعات النافذة وأي إرشادات وأدلة ذات علاقة، وعلى البنك توثيق مهام،صلاحيات ومسؤوليات إدارة الامتثال ويتم تعميمها داخل البنك؛
- يعتمد المجلس ويراقب سياسة الامتثال ويكون إعدادها وتطويرها والتأكد من تطبيقها في البنك من صلاحيات إدارة الامتثال؛
- ترفع إدارة الامتثال تقاريرها حول نتائج أعمالها ومراقبتها للامتثال إلى المجلس أو اللجنة المنبثقة عنه مع إرسال نسخة إلى الإدارة التنفيذية وبما يتماشى وتعليمات البنك المركزي الصادرة بهذا الخصوص.

3. العلاقة مع المساهمين

- يقوم البنك باتخاذ خطوات لتشجيع المساهمين وخاصة صغارهم على حضور الاجتماع السنوي للهيئة العامة وللتصويت إما بشكل شخصي أو توكيل شخص في حالة غيابهم؛
- على رؤساء لجان التدقيق والترشيحات والمكافآت وأي لجان أخرى منبثقة عن المجلس حضور الاجتماع السنوي للهيئة العامة؛
- يجب أن يقوم ممثلون عن المدققين الخارجيين بحضور الاجتماع السنوي للهيئة العامة بهدف الإجابة عن أي أسئلة قد تطرح حول التدقيق وتقرير المدقق؛
- يراعي التصويت على حدة على كل قضية تثار خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة؛
- وفقا لما ورد في قانون الشركات ينتخب أعضاء المجلس أو يعاد انتخابهم خلال الاجتماع السنوي للهيئة العامة، كما يجري انتخاب المدقق الخارجي خلال نفس الاجتماع؛
- بعد انتهاء الاجتماع السنوي للهيئة العامة يتم إعداد تقرير لإطلاع المساهمين حول الملاحظات التي تمت خلاله والنتائج بما في ذلك نتائج التصويت والأسئلة التي قام المساهمين بطرحها وردود الإدارة التنفيذية عليها؛

4. الشفافية والإفصاح

- على البنك أن يقوم بالإفصاح وفقا للمعايير الدولية للتقارير المالية(**IFRS**) وتعليمات البنك المركزي الأردني السارية والصادرة بمقتضي قانون البنوك النافذة والتشريعات ذات العلاقة، علاوة على ذلك فان على البنك أن يكون على دراية بالتغيرات التي تطرأ على الممارسات الدولية للإبلاغ المالي ونطاق الشفافية المطلوب من المؤسسات المالية، وتقع على إدارة البنك مسؤولية التأكد من التقييد بالتطبيق الكامل لكافة التعديلات التي تطرأ على المعايير الدولية للتقارير المالية(**IFRS**) وتقوم الإدارة التنفيذية برفع تقارير حول

التطورات إلى المجلس بالإضافة إلى تقديم التوصيات حول سبل تعزيز ممارسات البنك في مجال الإفصاح وبشكل يزيد عن متطلبات البنك المركزي الأردني بهذا الخصوص؛

- يلتزم البنك بتوفير معلومات ذات دلالة ومعنى حول نشاطاته لكل من البنك المركزي والمساهمين والمودعين والبنوك الأخرى والجمهور بشكل عام مع التركيز على القضايا التي تثير قلق المساهمين وعلى ان يفصح البنك عن جميع هذه المعلومات بشكل دوري ومتاح للجميع؛
- يوضح البنك في تقريره السنوي عن مسؤوليته تجاه دقة وكفاية البيانات المالية للبنك والمعلومات الواردة في تقريره السنوي؛
- يلتزم البنك بالمحافظة على خطوط اتصال مع السلطات الرقابية والمساهمين والمودعين والبنوك الأخرى والجمهور بشكل عام وتكون هذه الخطوط من خلال ما يلي:

– وظيفة علاقات المستثمرين ويشغلها كادر مؤهل قادر على توفير معلومات شاملة وموضوعية محدثة عن البنك ووضعه المالي وأداؤه وأنشطته؛

– التقرير السنوي والذي يتم إصداره بعد نهاية السنة المالية؛

– تقارير ربعيه تحتوي على معلومات مالية ربع سنوية بالإضافة إلى تقرير المجلس جول تداول أسهم البنك ووضعه المالي خلال السنة؛

– الاجتماعات الدورية بين الإدارة التنفيذية في البنك والمستثمرين والمساهمين؛

– تقديم ملخص دوري للمساهمين والمحليين في السوق المالي والصحفيين والمختصين في القطاع قبل الإدارة التنفيذية العليا وبشكل خاص المدير العام والمدير المالي؛

– توفير المعلومات الواردة في التقرير السنوي للبنك أو تقاريره الربعية أو في المحاضرات التي تقدمها الإدارة التنفيذية وذلك من خلال وظيفة علاقات المستثمرين وعلى الموقع الالكتروني للبنك بشكل محدث وباللغتين العربية والانجليزية؛

- يتضمن التقرير السنوي وتقاريره الربعية وإفصاح من الإدارة التنفيذية للبنك بحيث يسمح للمستثمرين بفهم نتائج العماليات الحالية والمستقبلية والوضع المالي للبنك بما في ذلك الأثر المحتمل للاتجاهات المعروفة والحوادث وحالات عدم التأكد ويتعهد البنك بالالتزام بان جميع الإيضاحات الواردة في هذا الإفصاح معتمدة وكاملة وعادلة ومتوازنة ومفهومة وتستند إلى البيانات المالية المنشورة للبنك؛

- يجب أن يتضمن التقرير السنوي وكجزء من الالتزام بالشفافيـة والإفصاح الكامـل وعلى وجه الخصوص ما يلي:

– دليل الحاكمية المؤسسية لدى البنك والتفاصيل السنوية لالتزامه ببنودها؛

– معلومات كاملة عن مجلس الإدارة؛

– ملخص للهيكل التنظيمي للبنك؛

– ملخص لمهام ومسؤوليات لجان المجلس؛

– عدد مرات اجتماع المجلس ولجان المجلس؛

– ملخص عن سياسة الرواتب والمكافآت؛

– شهادة المجلس بكفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية؛

– وصف لهيكل وأنشطة دائرة إدارة المخاطر ؛

– المساهمين الرئيسيين في البنك؛

المبحث الثالث: مقارنة بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني

ثمة جملة من أوجه التشابه بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني، وتتمثل في المجالات الإدارية والفنية والمهنية، وذلك لأوجه الشبه في بعض الأنشطة التي يمارسها كلا من البنكين المركزيين السوداني والاردني، ولكن هذا لا ينفي عدم وجود اوجه الاختلاف في قواعد الحوكمة في البنك السوداني ونظيره الأردني، نتطرق خلال هذا المبحث الي مختلف اوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أولا: أوجه التشابه بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني

تتمثل أوجه التشابه بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني وقواعد الحوكمة في البنك المركزي الأردني في مجموعة من النقاط نلخصها فيما يلي:

1. مجلس الإدارة: بعد دراستنا لقواعد الحوكمة المفروضة إجباريا من طرف البنك المركزي الأردني على البنوك التقليدية، وقواعد الحوكمة المفروضة إجباريا من طرف البنك المركزي السوداني على البنوك الإسلامية، نلاحظ تشابه في الهياكل الإدارية التي يجب إنشاءها في البلدين، ومن أهم هذه الهياكل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

أ. **حسب الدور والمسؤوليات:** ومن خلال التأصيل نظري لقواعد الحوكمة في البنك المركزي الأردني والبنك المركزي السوداني، نلاحظ أن كلتا القواعد تنص على ضرورة اضطلاع مجلس الإدارة على مختلف عمليات المؤسسة المالية بالإضافة إلى كونه المسؤول الأول عن السلامة المالية لها وتحقيق أهدافها، كما أن هنالك ادوار ومسؤوليات أخرى لمجلس الإدارة تتمثل في ما يلي:

- على مجلس الإدارة أن يعتمد على أنظمة ضبط الرقابة الداخلية للبنك ومراجعتها سنويا والتأكد من قيام المدقق الداخلي والخارجي بمراجعة هيكل الأنظمة مرة على الأقل سنويا؛
- على المجلس القيام بتقييم المخاطر والعمل على معالجتها والحد منها والعمل على التحوط من المخاطر المستقبلية واحتوائها؛

- تقوم الإدارة التنفيذية بتطبيق سياسات المؤسسة باعتبارها الجهة المسؤولة أمام مجلس الإدارة عن تنفيذ أعمال المؤسسة وفقاً للسياسات والخطط واللوائح التي يقرها المجلس وإعداد البيانات المالية والحسابات الختامية وتكون الإدارة التنفيذية مسؤولة أمام المجلس عن صحة وسلامة تلك البيانات المالية والحسابات الختامية.

ب. **حسب اجتماعات المجلس:** وفيها

- حضور الاجتماعات يكون شخصي، ويكون لأعضاء المجلس فقط؛
- يكون رئيس المجلس مسئول أمام المجلس بصفة شخصية وكذلك الإدارة التنفيذية.

ت. **حسب لجان مجلس الإدارة:**

- تلجا مجالس الإدارات البنوك إلى تشكيل لجان متخصصة لمساعدتها في مهامها وتتمثل ابرز اللجان بالنسبة للبنك المركزي السوداني، لجنة المراجعة التي تقوم على مراقبة المراجعين الداخليين والخارجيين للبنك وتوافق على تعيينهم أو الاستغناء عنهم كما يقوموا بعلاج نقاط الضعف وتحقيق الاستقلالية، وهو نفس الشيء بالنسبة للبنك المركزي الأردني التي طبقت باسم لجنة التدقيق التي تعمل على نفس المهام التي تقوم بها لجنة المراجعة.
- تتوفر لجان مجلس الإدارة بالنسبة للبنكين السوداني والأردني على لجنة التعويضات التي هي نفسها لجنة الترشيحات والمكافئات التي تعمل على مراقبة إعطاء المكافئات والرواتب لأجل استقطاب أشخاص دوي خبرة وكفاءة وزيادة تحفيز العاملين في البنك وذلك لأجل زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي للبنك.

2. أنظمة الضبط والرقابة الداخلية في البنك

إن أنظمة الضبط والرقابة في البنك الأردني تتمثل في الرقابة التي يقوم بها المدقق الداخلي والخارجي، الأمر نفسه بالنسبة للبنك المركزي السوداني الذي سميت باسم لجنة المراجعة المتمثلة في المراجع الداخلي والخارجي والتي تتولى نفس المهام التي يقوم بها المدقق الداخلي والخارجي بالنسبة للبنك المركزي الأردني المتمثلة في الرقابة على مصداقية السياسات المالية الصادرة عن أنظمة البنك والمحاسبة ودراسة المسائل التي يعرضها مجلس الإدارة. كما أن كلا من البنكين المركزيين يعملان على تطبيق معايير الشفافية والإفصاح حيث تلزم السلطة الرقابية المصارف بنشر المعلومات بشكل منتظم، ويمكن الاطلاع عليه بسهولة وبشكل يعكس الوضع المالي لهذه المصارف وأدائها.

3. منظومة القيم الأخلاقية والسلوكيات

يتفق كل من البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني على ان هيئات المجلس المتمثلة في لجانه تعتمد على منظومة أخلاقية مهنية تعكس القواعد السلوكية المهنية الدولية المقبولة بخصوص التعاملات والمعاملات التي يقوم بها لجان المجلس كما انه على المدقق الداخلي والخارجي الامتثال للأخلاقيات والممارسات المهنية المعتمدة من قبل المجلس. كما انه على مجلس الإدارة التنفيذية العليا توظيف الآليات المختلفة لتشجيع تطبيق السلوكيات المرغوبة وتجنب السلوكيات الغير مرغوبة من خلال إتباع أساليب الحوافز والعقوبات.

أما فيما يخص المهارات والخبرات فعلى إدارة البنك توظيف العنصر البشري المؤهل والمدرب من الأشخاص ذوي الخبرة كما انه على الإدارة التنفيذية للبنك الاستمرار بإمداد موظفيها ببرامج التدريب والتعليم المستمر للحفاظ على مستوى عال من المعارف والمهارات التي تساعد على وضع الأسس والقواعد البناءة للحوكمة.

4. **الإدارة التنفيذية:** يختار مجلس الإدارة الإدارة التنفيذية القادرة على إدارة شؤون المؤسسة المالية بكفاءة وفعالية كما تتوفر على المرشح عدة تتفق فيها كلا من قواعد الحوكمة المطبقة في البنك السوداني وكذا البنك الأردني المتمثلة في:

- أن لا يكون عضوا في مجلس إدارة أي مصرف أو مؤسسة مالية أخرى إلا بموافقة البنك المركزي؛
- أن يكون المدير التنفيذي حاملا على درجة جامعية أولى كحد أدنى في الاقتصاد وان يكون مؤهلا علميا وذو خبرة؛

- تقوم الإدارة التنفيذية بمسؤوليات متعلقة بإدارة العمليات اليومية للبنك وأنها تساهم في تطبيق الحوكمة المصرفية فيه، وأنها تنشئ بيئة إدارية فعالة من شانها تعزيز المساءلة.

ثانيا: أوجه الاختلاف بين قواعد الحوكمة في البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني

تتمثل أوجه الاختلاف بين الحوكمة في البنك المركزي السوداني والحوكمة في البنك المركزي الأردني في مجموعة من النقاط التالية:

1. **من حيث مجلس الإدارة:** هناك مجوعة من الاختلافات في سير وتكوين مجلس الإدارة بالنسبة للبنك الأردني والسوداني المتمثلة في:

- يتكون مجلس الإدارة في البنك المركزي السوداني من عشر أعضاء تنتخب الجمعية العمومية ثمانية أعضاء (مساهم أو ممثل لجهة المساهمة) ويتم تعيين عضوين خبيرين بعد موافقة بنك السودان المركزي على أن يكون الحد الأقصى لعضوية مجلس الإدارة عشرة أعضاء بما فيهم رئيس المجلس، في حين أن البنك المركزي الأردني فان عدد الأعضاء فيه يجب أن لا يقل عن احد عشر عضوا؛
- يكون الحد الأقصى لعضوية المجلس خمسة أعضاء بما فيهم رئيس المجلس بالنسبة للبنك المركزي السوداني أما نظيره الأردني فان عضوية المجلس يجب أن لا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن أربعة أعضاء إلا إذا كان البنك مملوكا من مساهم واحد؛
- أما فيما يخص الفرق بين اجتماعات المجلس فانه يعقد اربع اجتماعات سنوية كحد ادنى بالنسبة للبنك السوداني في حين انه لا تقل اجتماعات المجلس عن ستة اجتماعات في السنة بالنسبة للبنك الأردني؛
- في البنك الأردني لا يجوز أن يكون أي من أعضاء المجلس عضوا تنفيذيا، أما في البنك السوداني فانه يجوز له ذلك لكن بموافقة البنك السوداني المركزي.

2. من حيث الرقابة المصرفية

أما فيما يخص مجال الرقابة المصرفية يقوم البنك بتفعيل الالتزام بتطبيق معايير الرقابة لمجلس الخدمات المالية الإسلامية ومعايير بازل2 بالنسبة للبنك المركزي السوداني، في حين البنك المركزي الأردني يعتمد على معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وعلى معايير بازل1 و2 و3.

3. هيئة الرقابة الشرعية

إن وجود هيئة لرقابة الشرعية في البنك المركزي السوداني التي تسعى لاستبعاد الاستثمار في النشاطات المحرمة شرعا، مما يدفع إلى تخفيض أرباح المديرين في البنوك الإسلامية مقارنة بالبنك المركزي الأردني

الذي يتعامل بالفوائد الربوية التي تسعى دائما إلى تعظيم الأرباح على حساب الشريعة الإسلامية السمحاء التي تحرم الربا بكل أنواعها، وهو المنطلق الأساسي الذي يقوم به البنك السوداني، بالإضافة إلى توفر الكفاءة والفعالية لأعضاء هيئة الرقابة الشرعية في أداء دورهم بالإفتاء في المسائل الشرعية المعروضة عليهم المتعلقة بعمليات البنك ودورهم الرقابي على شرعية البنك.

كما يتمثل دور هيئة الرقابة الشرعية بالتحقق من وجود السند الفقهي المؤيد لتحميل البنك أي خسارة واقعة في نطاق عمليته الاستثمارية المشتركة.

كما تقوم الهيئة على إصدار الفتاوى الشرعية والتوصيات والمشورة لتوحيد الأسس والأحكام الشرعية التي يبني عليها النشاط المصرفي والمالي، كما تقوم هيئة الرقابة الشرعية بمراقبة سياسات أداء البنك المركزي ونشاط المصارف والمؤسسات المالية بغرض إخضاعها لأحكام وقيم الشريعة الإسلامية ومبادئ الاقتصاد الإسلامي على عكس البنك الأردني التي يكون مجلس الإدارة هي الهيئة العليا التي تراقب عمل البنك وطريقة عمله.

التحقق من مراعاة الضوابط الشرعية لكل العقود والتعليمات وغيرها من المعاملات والمتطلبات الإجرائية لها وعدم وجود مانع أو محضر شرعي، تتم الموافقة عليها أو يتم تعديلها لتنسجم مع أحكام الشريعة الإسلامية.

ترتكز فلسفة البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني في تطوير الحوكمة في القطاع المصرفي على استيعاب المعايير الدولية في مجال الحوكمة المؤسسية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، إضافة إلى رفع الوعي لدى مجالس إدارات البنوك والإدارات العليا، والتأكيد على أهمية الحوكمة المؤسسية في ترقية تطوير العمل المصرفي في كل من السودان والأردن مع المتابعة اللصيقة للجهات ذات الصلة بالحوكمة المؤسسية مثل مجالس الإدارات والإدارات العليا العاملين والتنسيق مع الجهات الرقابية الأخرى.

خلاصة الفصل:

لقد خلصنا من خلال هذا الفصل إلى وجود تشابه في قواعد الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الأردني في بعض النقاط بالإضافة إلى وجود اختلاف في نقاط أخرى، فبالنسبة للبنك المركزي السوداني الذي يتبنى حوكمة شرعية إسلامية تعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، وهو ما أدى إلى وجود مجلسين مختلفين هما مجلس الإدارة بهدف مراقبة الجانب الإداري للبنك وهيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تصدر القوانين والضوابط كهيئة مستقلة بهدف مراقبة مدى توافق العمليات المصرفية مع الشريعة الإسلامية، ونجاح البنك مرتبط بمدى نجاح هذين المجلسين في القيام بمهامهما، وهذه على خلاف البنك المركزي الأردني الذي يعمل وفق مبادئ الحوكمة التقليدية وهو لا يتوفر على هيئة رقابة شرعية.

الخاتمة

الخاتمة

تهدف الحوكمة الى تنظيم العلاقات بين مختلف الاطراف ذوى المصالح المختلفة والحد من استغلال المديرين لمراكزهم، وتوفرهم على المعلومات في تسيير المؤسسة وفقا لأهدافهم الشخصية، اي انها تهدف الى تقسيم عادل لخلق القيمة بين مختلف الأطراف، مما يؤدي الى الرفع من كفاءتها التشغيلية كما ان وضع اسس للعلاقة بين الادارة ومجلس الادارة وهيئة الرقابة والمساهمين وأصحاب المصالح الاخرى يؤدى الى تجنب تعارض المصالح ووضوح حقوق وواجبات كل طرف، يرفع من امكانية استغلال الوسائل المتاحة بشكل امثل ومن تم رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية للبنك.

وفي نفس الوقت بوجود هيئة للرقابة الشرعية في البنوك الاسلامية التى تسعى لاستبعاد الاستثمار في النشاطات المحرمة شرعا، مما يدفع الى تخفيض هامش ارباح المديرين في البنوك الاسلامية مقارنة بالبنوك التقليدية كما ان عدم اتسام هيئة الرقابة الشرعية بالفاعلية والكفاءة والوضوح في اصدار الفتاوى يمكن ان يكلف البنك الاسلامي تكاليف اضافية تؤثر على تنافسيته وكفاءته، اما البنك التقليدي الذى لا يتحمل هذه المصاريف الاضافية وفي نفس الوقت ربما يؤدى الى نفور جمهور الزبائن وانخفاض حجم العمليات الامر الذي يؤثر علي كفاءة التشغيلية للبنك التقليدي.

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا للحوكمة في البنوك التقليدية والحوكمة في البنوك الاسلامية توصلنا الي جملة من النتائج اهمها:

- الحوكمة المؤسسية هي مجموعة من القواعد والقوانين الصارمة التي تضبط عمل الادارة وتوجيه ادائها بما يحافظ علي حقوق جميع الاطراف المرتبطة بالمؤسسة، خصوصا المساهمين واصحاب الدين؛
- تختلف البنوك الاسلامية عن البنوك التقليدية في نظام عملها الذى ينضبط بمبادئ المعاملات المالية الإسلامية، والذى يقوم على مبدأ المشاركة في الارباح والخسائر، فيما ترتكز التقليدية على سعر الفائدة المجمع على تحريمه؛
- اصبحت درجة التزام البنوك والشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة احد المعايير التى يضعها

المستثمرين في اعتبارهم عند اتخاذ قرار الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الذى يتسم باشتداد المنافسة في الاسواق المحلية والدولية، ومن ثم فان البنوك التى تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الاسواق وجلب العملاء؛

- تمنح الحوكمة في المؤسسات المصرفية فرصة افضل لتعبئة الموارد ورؤوس الاموال والتمكن بالتالى من تخفيض تكلفة راس المال وفي نفس الوقت تسريع تكوينه وتحقيق النمو والانتاجية؛
- ان تطبق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الاسلامية ضرورة حتمية تأتي من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية بما يبتعد عن اي تدليس او جهالة او غرر؛
- ثمة اوجه للاتفاق وأخرى للافتراق بين الحوكمة في المؤسسات المصرفية الاسلامية ونظيراتها التقليدية، ومن خلال دراستنا لحالة البنك المركزي السوداني والبنك المركزي الاردني توصلنا الي ان:

ان الرقابة الشرعية بما تحتكم اليه من مبادئ وماترسمه من سياسات وكذلك ما تنتجه من اليات دقيقة هي المكون الرئيسي للحوكمة في المؤسسات المالية الاسلامية، ولذا فان الجهد الاكبر ينبغي ان يوجه الي تطويرها وتفعيلها؛

اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج التى قمنا باستعراضها سابقا فإننا نقترح ما يلى:

- العمل على نشر الوعى بقواعد الحوكمة المصرفية الذى يعتبر الركيزة الاساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها الى حيز التنفيذ؛
- تشجيع البنوك على تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة الصادرة عن لجنة بازل باستخدام مختلف الوسائل؛
- اعداد وتنفيذ برامج تكوين وتدريب في مجال الحوكمة على مستوى البنك المركزي وذلك من خلال

تأهيل الكوادر البشرية؛

- تأهيل الموارد البشرية وتكوينها في المجال الشرعى مما يساهم في فهمها ومعرفتها بأصول المعاملات الاسلامية والتأصيل الشرعي لمختلف صيغ الاستثمار وكذا تأهيلها في مجال الحوكمة؛
- توفير بيئة محلية لدعم الحوكمة في المؤسسات المصرفية وذلك بإصدار وضوابط القوانين والتشريعات الكفيلة بالتطبيق والمحاربة لكافة مظاهر الفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي وكافة القطاعات الاخرى؛

افاق الدراسة

وللتوسع اكثر في هذا الموضوع نقترح مجموعة من الدراسات التالية كتكملة لدراستنا:

- انتقال المنظومة المصرفية من النظام الربوي الى نظام اسلامي؛
- الحوكمة في البنوك الاسلامية؛
- دور الحوكمة المؤسسية في تطوير البنوك الجزائرية؛
- دور الحوكمة في رفع كفاءة البنوك الاسلامية؛
- تحديات ومعوقات الحوكمة في البنوك الاسلامية؛
- اليات واستراتيجيات تطوير الحوكمة في البنوك الاسلامية؛

قائمة المراجع

القرآن الكريم.

أولا: باللغة العربية

الكتب:

1. إبراهيم أبو سليمان عبد الوهاب، "**عقد الإجارة مصدر من مصادر التمويل الإسلامية**"، الطبعة الثانية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، السعودية، 2000.

2. أحمد أباضة عصام الدين، "**العولمة المصرفية**"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2010.

3. احمد سعيد العزعزي شهاب، "**إدارة البنوك الإسلامية**"، الطبعة الأولي، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

4. بورقبة شوقي، "**التمويل في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، دراسة مقارنة من حيث المفاهيم والإجراءات والتكلفة**"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2013.

5. بورقبة شوقي، زرارقي هاجر، "**إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية – دراسة تحليلية –**"، الطبعة الأولى، دار النفائس الإسلامية، الأردن، 2015.

6. جلدة سامر، "**البنوك التجارية والتسويق المصرفي**"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

7. خصاونة احمد سليمان، "**المصارف الإسلامية، مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – استراتيجية مواجهتها**"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

8. خلف حسن فليح، **البنوك السلامية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن،2006.

9. الربيعي حاكم محسن، راضي حمد عبد الحسين، "**حوكمة البنوك وإثرها في الأداء والمخاطرة**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

10. سحنون محمود، "**الاقتصاد النقدي والمصرفي**"، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2003.

11. سلمان الأشقر محمد وآخرون، "**بحوث فقهية في قضايا اقتصادية معاصرة**"، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار النفائس، عمان، الأردن، 1998.

12. سليمان محمد مصطفى، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، دراسة مقارنة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

13. صلاح حسين، "**البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية**"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، مصر، 2010.

14. صلاح حسين، "**الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية**"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011.

15. طه طارق ، "**إدارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات**"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.

16. عبادة إبراهيم عبد الحليم، "**مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**"، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

17. عبد الفضيل عبيد عادل، "**الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية – دراسة مقارنة –**"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

18. عبد الفضيل عبيد عادل، "**الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية**"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر،2007.

19. عبد المطّلب عبد الحميد، "**اقتصاديات النقود والبنوك الأساسيات والمستحدثات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2007.

20. عزت اللحام محمود، "**الإدارة المالية المعاصرة**"، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

21. عمر احمد مندور عاصم، "**البنوك الوضعية والشرعية، النظام المصرفي – نظرية التمويل الإسلامي– البنوك الإسلامية**"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.

22. محمد الرفاعي فادي، "**المصارف الإسلامية**"، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2004.

23. محمد سمحان حسين، "**أسس العمليات المصرفية الإسلامية**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

24. محمد عريقات حربي، عقل سعيد جمعة، "**إدارة المصارف الإسلامية–مدخل حديث–**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

25. محمود العجلوني محمد، "**البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها**"، الطبعة الأولي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.

26. محمود سحنون، "**الاقتصاد النقدي والمصرفي**"، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2003.

27. المكاوي محمد محمود، "**الاستثمار في البنوك الإسلامية**"، رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.

28. الموسوي حيدر يونس، "**المصارف الإسلامية، أدائها المالي وأثارها في سوق الأوراق المالية**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

29. نمر داود نعيم،"**البنوك الإسلامية نحو اقتصاد إسلامي**"، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان الأردن، 2012.

المذكرات والأطروحات

1. براضية حكيم، **التصكيك ودوره في ادارة السيولة بالبنوك الإسلامية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، محاسبة ومالية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر،2011 .

2. بورقبة شوقي، "**الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية – دراسة تطبيقية مقارنة –**"أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.

3. خضراوي نعيمة، "**إدارة المخاطر البنكية – دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية–**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

4. لعمش أمال، "**دور الهندسة المالية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011– 2012.

5. مريم كعلة، "**دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية، بنوك، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، 2015.

6. مسعودي سناء،" **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، بنوك، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر،2015.

التقارير:

1. البنك المركزي الأردني، تقرير الاستقرار المالي لعام 2015.

2. البنك المركزي الأردني، دليل الحوكمة لسنة 2014.

3. البنك المركزي السوداني، دليل الضبط المؤسسي لسنة 2009.

4. البنك المركزي السوداني، دليل الضبط المؤسسي لسنة 2013.

5. البنك المركزي الماليزي

6. مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم الخدمات المالية الإسلامية، 2006.

الملتقيات والمؤتمرات:

1. شريقي عمر، "**دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009.

2. إبراهيم الدسوقي أبو الليل، "**الإيجار المنتهي بالتمليك في القانون الوضعي والفقه الإسلامي**"، بحث مقدم خلال مؤتمر المؤسسات المالية الإسلامية، الشريعة والقانون، الإمارات العربية المتحدة، 2004.

3. عبد الباري مشعل، "**تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**"، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر التاسع للهيئات الشرعية، يومي 26- 27 ماي 2010 .

4. صالح صالحي، "**أدوات السياسة النقدية والمالية الملائمة لترشيد دور الصيرفة الإسلامية**"، بحث مقدم خلال الندوة العلمية الدولية، حول الخدمات المالية وإدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 18-20 افريل، 2010.

المداخلات:

1. عبد الله غالم، بن الضيف محمد عدنان، "**تفعيل دور الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في الوطن العربي مع الإشارة إلى تجارب دولية**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة يومي06-07 ماي 2012.

2. جميل أحمد، سفير محمد، "**تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح**"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012.

3. بن علي بلعزون، عبد الرزاق جبار، "**الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية**"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة حسيبة بن بوعلي، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

4. أمال عياري، ابو بكر خوالد، "**تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر**"، مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، يومي، 06-07 ماي 2012.

5. بن ثابت علال، عبدي نعيمة، "**الحوكمة في المصارف الإسلامية**"، مداخلة في اليوم الدراسي حول التمويل الإسلامي واقع وتحديات، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، يوم 09 ديسمبر 2010.

المجلات:

1. عبد المنعم محمد الطيب، "**آليات تطبيق الضبط المؤسسي في المصارف السودانية**"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.

2. محمد زيدان، "**أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائر**"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 09، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2009.

3. محمد فرحان، محمد امين قائد عبد القادر، "**الحوكمة في المصارف الاسلامية اليمنية دراسة تطبيقية**"، دراسات اقتصادية اسلامية، المجلد 20، العدد02، 2014.

4. نوال بن عمارة، "**الصكوك الإسلامية ودورها في تطوير السوق المالية الإسلامية، تجربة للسوق المالية الإسلامية الدولية-االبحرين-**"، مجلة الباحث العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

5. حبار عبد الرزاق، "**الالتزام بمتطلبات لجنة بازل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا-**" المجلة الاقتصادية شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة الشلف، الجزائر، 2011.

6. السبتي وسيلة، خبيزة أنفال حدة، "**مدى استجابة المصارف العربية الإسلامية لمبادئ ومتطلبات الحوكمة المصرفية**"، مجلة الاقتصاد.

7. سليمان ناصر، عبد الحميد بوشرمة، "**متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر**"، مجلة الباحث، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010.

8. شوقي بورقبة، "**الحوكمة في المصارف الاسلامية**"، ورقة بحثية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يوم 04 اكتوبر 2009.

9. بوحفص محمد رواني، علي قدور بن ساحة، "**سبل تطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية في ظل مبادئ الحوكمة المصرفية**".

المواقع الالكترونية:

1. http://www.saaid.net/doat/hasn/hawakama.doc
2. www .kantakgi.com/media/8638/iga.swf
3. أيمن محمد الغنميين،"**علاقة البنوك الإسلامية في الأردن بالبنك المركزي الأردني**" جامعة الحسين بن طلال كلية إدارة الأعمال والاقتصاد قسم المحاسبة والعلوم المصرفية، يمكن الاطلاع عليه على الموقع الالكتروني:

www.aun.edu.eg/conferences/27_9_2009/ConferenceCD_files/Papers/6.doc

ثانيا: بالغة الفرنسية

Les livres :

1. philippe monnier & sandrine mahier, "**les technique bancaires"**, 2 èdition, dunod, paris,françe,2010.
2. Ibrahim warde ,**islamic Finance in the globale economy**, redwood books , great britain ,2000 .

Les rapports :

1. Basel committee on banking supervision ,Principles for Enhancing Corporate Governance , sur le site :http://www.bis.org/pub/bcbs176.pdf

2. OCDE, Principe De Gouvernance D'entreprise De L'OCDE, Paris, 2004.