الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم اقتصادية

العنوان

دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية

– دراسة حالة مصرف الراجحي–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود ومالية دولية

إعداد الطالبتين:

– صونية الشين

– سميرة بوالريحان

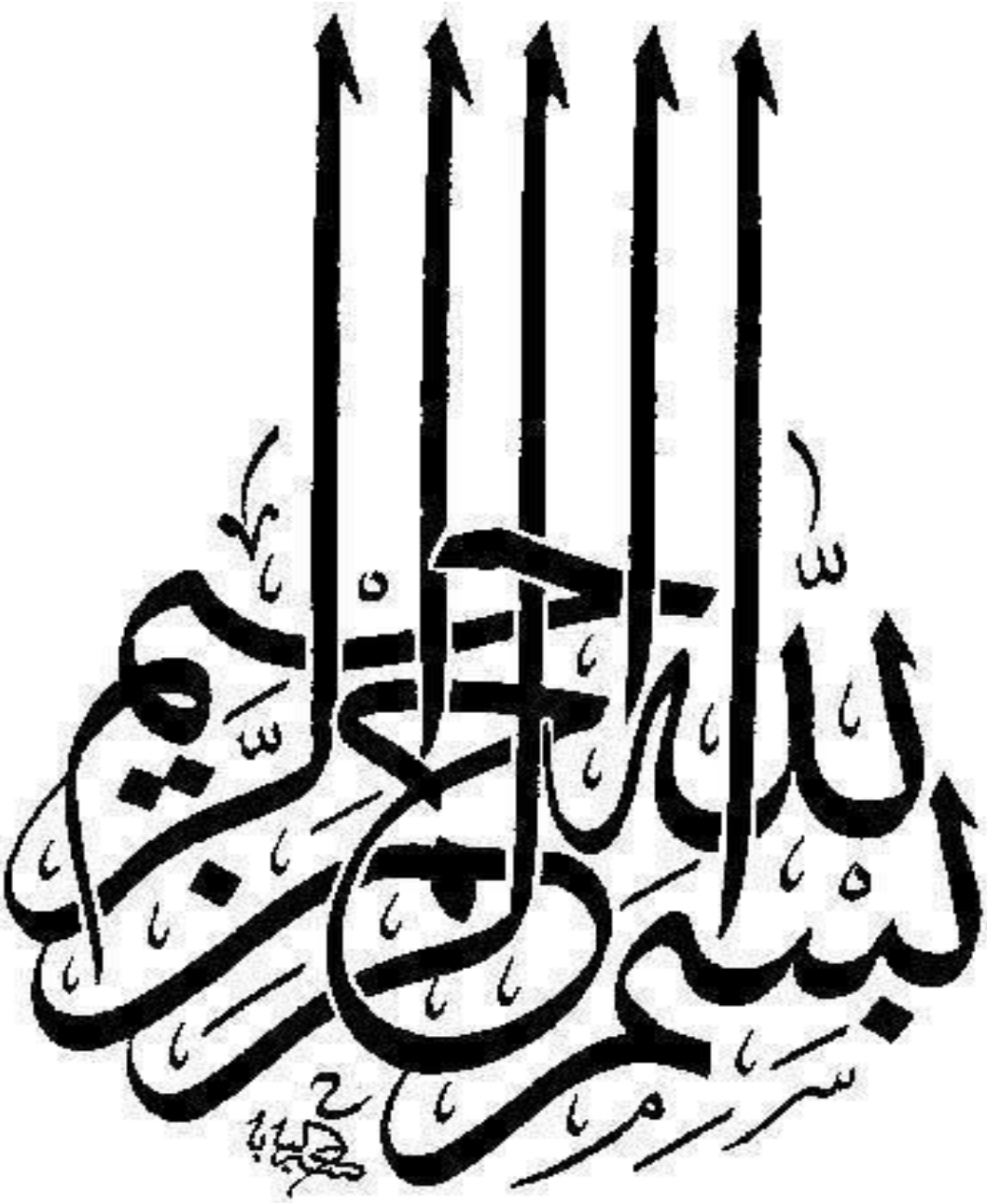
إشراف الأستاذ:

– هشام بورمة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ. محمد كعواش	جامعة جيجل	رئيسا
د. هشام بورمة	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
أ. عز الدين بوحبل	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2016–2017


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

قال الله تعالى: { فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ}

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: { 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"هشام بورمة" الذي لم يدخر جهدا في مساعدتنا ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة التي سهلت علينا طريق البحث ونحي فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد

شكرا

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل ولم نكن لنوفق إليه لولا فضل الله علينا أما بعد: إلى من قال الله عز وجل في حقهما " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من ربياني وعلماني صغيرا وكبيرا جنتي في هذه الحياة

إلى من أعطاني أول قلم في الحياة لأخطو به خطوات درب العلم إلى تاج راسي "أبي العزيز" حفظه الله وأطال في عمره

إلى رمز التضحية والعطاء إلى نبع الحنان والوفاء قرة عيني "أمي الغالية" حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من تمنيت وجودها إلى جانبي في هذه اللحظات إلى من أشتاق إلى حضنها وسماع صوتها ونصائحها تنوأم روحي رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه "راضية"

إلى من تربيت وعشت وترعرعت معهم سندي في هذه الحياة أخواتي وإخوتي كل باسمه حفظهم الله

إلى من كن لي وفيات مخلصات صديقاتي ورفيقات دربي حفظهم الله

إلى كل من يشاركني في لا اله إلا الله محمد رسول الله

صونية

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل ولو نكن لنوفق إليه لولا فضل الله علينا أما بعد: إلى من قال الله عز وجل في حقهما: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق " أبي الغالي" حفظه الله وأطال في عمره

من أرتاح عند سماع صوتها إلى نبع الحب والحنان والتضحية " أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها

إلى من عشت وتربيت معهم سندي في هذه الحياة أختي وأخي حفظهما الله

إلى صديقاتي المخلصات الوفيات "سناء" و "سميحة"

إلى كل طالب علم

سميرة

الفهرس

الفهرس

الصفحة

كلمة شكر **I**

إهداء **II**

الفهرس **V**

قائمة الجداول **VII**

قائمة الأشكال **I X**

مقدمة **X I**

أ–و

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

تمهيد 08

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية، نشأتها، أهميتها وأهدافها 09

المطلب الأول: نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية 09

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة المؤسسية 11

المطلب الثالث: أهداف وأبعاد الحوكمة المؤسسية 16

المبحث الثاني: ركائز ومحددات الحوكمة المؤسسية والأطراف المسؤولة عن تطبيقها 19

المطلب الأول: المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية وركائزها 19

المطلب الثاني: معايير الحوكمة المؤسسية 22

المطلب الثالث: تطبيق الحوكمة المؤسسية 24

المبحث الثالث: المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات 26

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة المؤسسية. 26

المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل في إطار الحوكمة المؤسسية 34

المطلب الثالث: مبادئ صندوق النقد والبنك الدوليين 40

خلاصة الفصل الأول 43

الفصل الثاني: الحوكمة في البنوك الإسلامية

تمهيد 45

المبحث الأول: مدخل عام إلى البنوك الإسلامية 46

المطلب الأول: مفهوم البنوك الإسلامية 46

المطلب الثاني: المبادئ العامة لعمل البنوك الإسلامية وأهدافها..... 48
المطلب الثالث: مصادر الأموال واستخداماتها في البنوك الإسلامية..... 52
المبحث الثاني: حوكمة البنوك الإسلامية..... 61
المطلب الأول: الحوكمة من المنظور الشرعي (التعريف، الأسس والمبادئ)..... 61
المطلب الثاني: دور هيئة الرقابة الشرعية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية..... 64
المطلب الثالث: معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية حول حوكمة البنوك الإسلامية.. 66
المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية..... 69
المطلب الأول: آليات واستراتيجيات الحوكمة ودورها في تطوير ورفع كفاءة البنوك الإسلامية..... 69
المطلب الثاني: دور المراجعة الشرعية الداخلية في رفع كفاءة البنوك الإسلامية..... 71
المطلب الثالث: المراجعة الشرعية الخارجية ودورها في رفع كفاءة البنوك الإسلامية..... 74
خلاصة الفصل الثاني 79
الفصل الثالث: دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية – دراسة حالة مصرف الراجحي– خلال الفترة 2015– 2016
تمهيد..... 81
المبحث الأول: نظرة عامة حول مصرف الراجحي..... 82
المطلب الأول: نشأة مصرف الراجحي..... 82
المطلب الثاني: دليل الحوكمة والسياسات المتعلقة بها في مصرف الراجحي..... 87
المطلب الثالث: دور الحوكمة في تطوير مجلس الإدارة لمصرف الراجحي..... 89
المبحث الثاني: دور الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة مصرف الراجحي..... 95
المطلب الأول: القوائم المالية لمصرف الراجحي لسنتي 2015 و 2016 مع إظهار التغيرات الحاصلة..... 95
المطلب الثاني: تقييم مبادئ الحوكمة في مصرف الراجحي..... 101
خلاصة الفصل الثالث 109
الخاتمة..... 111
قائمة المراجع 116
الملاحق
الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
3-1	المؤسسات التابعة لمصرف الراجحي	84
3-2	تصنيف أعضاء مجلس الإدارة	90
3-3	عدد اجتماعات مجلس الإدارة وعدد الحضور	91
3-4	عدد مرات الحضور لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة	92
3-5	ملكية أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين	95
3-6	قائمة الأشخاص الذين انتهى تصنيفهم	96
3-7	قائمة المركز المالي الموحدة لسنتي 2015 و2016	97
3-8	قائمة الدخل الموحدة الموحدة لسنتي 2015 و2016	98
3-9	قائمة الدخل الشامل الموحدة لسنتي 2015 و2016	99
3-10	قائمة التدفقات النقدية الموحدة لسنتي 2015 و2016	100
3-11	أثر أنشطة المصرف الرئيسية لسنتي 2015 و 2016	107
3-12	ملخص نتائج أعمال المصرف للخمس سنوات الماضية	108

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	خصائص الحوكمة المؤسسية	13
2-1	المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية	19
3-1	ركائز الحوكمة المؤسسية	20
4-1	معايير الحوكمة المؤسسية	21
5-1	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية	24
6-1	مبادئ الحوكمة المؤسسية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	32
7-1	أهداف البنوك الإسلامية	50
8-1	الهيكل التنظيمي لمصرف الراجحي	85

مقدمة

تعود جذور حوكمة المؤسسات إلى القرن التاسع عشر، إثر نشوء شركات المساهمة العامة وما رافقها من بروز المشاكل التي ترافقت مع فصل الملكية عن الإدارة وهو المفهوم الذي أصبح يعرف بمشكلة الوكالة، وبالتالي برزت الحاجة إلى إيجاد ضوابط وترتيبات تلزم إدارات المؤسسات بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين، واستمر هذا المفهوم بالتطور مع التطورات في مجال الأعمال.

ورغم أن هذا المفهوم لا يعتبر حديثا تماما، وأنه حدثت عدة تطورات ومبادرات في مجال الحوكمة خلال الثمانينات إلا أن الدعوات والمبادرات الهادفة إلى تحسين نظم الحوكمة في الشركات والمؤسسات تزايدت بشكل ملحوظ مند نهاية التسعينات من القرن الماضي متأثرة بشكل أساسي بحدثين هامين على مستوى الاقتصاد العالمي. الحدث الأول كان الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا في عام1997، أما الحدث الثاني فكان حالات الانهيار والإفلاس الكبيرة التي وقعت في الولايات المتحدة والتي برز فيها بشكل أساسي انهيار كل من شركة انرون وشركة الاتصالات العملاقة وورلدكوم، إلى الأزمة المالية الأخيرة 2008.

هذه الانهيارات كانت الدافع وراء المطالبة بتطبيق وتعميم الحوكمة من أجل إصلاح وتحسين نظام الحوكمة وجعله موحدا يتصف بالعالمية، وكان على رأس هذه المؤسسات كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية التي أصدرت مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال تقديم عدد من الخطوط والإرشادات لتدعيم إدارة المؤسسات والبنوك واستقرار الاقتصاد ككل، وقد سعت مختلف بنوك دول العالم إلى تبني هذه المبادئ وتطبيقها في بنوكها، هذا ما أجبر البنوك الإسلامية على تبني هذه المبادئ وذلك لما لهذه الأخيرة من عمليات مصرفية معقدة تختلف عن العمليات المصرفية التقليدية وخاصة أنها تحتوي على مجلسين هما مجلس الإدارة ومجلس الشريعة(هيئة الرقابة الشرعية) تتداخل في بعض الأحيان أهدافها ووظائفها.

لقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري ويساهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في هذه البنوك، والمصارف الإسلامية التي هي موضوع الدراسة فإن أهمية تطبيق الحوكمة فيها تتزايد تحديدا مع ما تشهده من توسع وانتشار مالي ليس في البلدان الإسلامية فحسب بل في أوروبا وأمريكا وغيرها من مناطق العالم الأخرى، إذ أن شرط التوسع والانتشار والقدرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي هو مواكبة التطورات العالمية الدولية الراهنة التي من أهمها تطبيق مبادئ الحوكمة بما يتطابق وخصوصيتها الإسلامية.

التساؤل الرئيسي

من خلال ما سبق ذكره وقصد الإلمام بالدراسة يمكن صياغة إشكالية بحثنا وفقا لتساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يطبق مصرف الراجحي مبادئ الحوكمة المؤسسية؟

وإذا ما أخذنا مصرف الراجحي الإسلامي الناشط بالمملكة العربية السعودية كدراسة حالة وللإجابة عن التساؤل الرئيسي السابق فإنه يمكن الاستعانة بالتساؤلات الفرعية التالية:

- هل يلتزم مصرف الرجحي بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات؟
- هل يلتزم مصرف الراجحي بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية؟
- كيف يؤدي دور الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة مصرف الراجحي؟

الفرضيات

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات نرى أنها أكثر الإجابات احتمالا:

الفرضية الرئيسية: مصرف الراجحي ملتزم بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- يلتزم مصرف الراجحي بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات؛
- يلتزم مصرف الراجحي بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية؛
- يؤدي دور الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة مصرف الراجحي من خلال التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة البنوك من خلال التطبيق الجيد لمبادئها والذي يؤدي إلى تفادي وقوع الأزمات والفساد الإداري والمالي في المؤسسات العالمية، كما أن تطبيق هذه المبادئ ينعكس أيضا على قرارات المستثمرين والقطاع المالي وبالتالي تنشيط الاقتصاد ككل.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة من طرف البنوك الإسلامية؛

– تعميم وتعميق المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية.

– معرفة واقع تطبيق مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية للمبادئ والقواعد المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية.

أسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

– الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال الدراسة والتخصص؛

– الأهمية البالغة التي أصبحت تعنى بها قضية الحوكمة المؤسسية في البنوك لدى الهيئات المالية وذلك في أعقاب الأزمة المالية والانهيارات الاقتصادية التي شهدها العالم مؤخرا؛

– حداثة الموضوع حيث يعتبر موضوع الحوكمة في المصارف الإسلامية من الموضوعات الحديثة التي لم تنل نصيبها من الدراسة والبحث خاصة في ظل الأزمة المالية العالمية وانعكاسها على استقرار القطاع المصرفي في العالم.

موقع البحث من الدراسات السابقة

1– دراسة(بن ثابت علال وعبدي نعيمة، 2010) بعنوان" الحوكمة في المصارف الإسلامية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية، حيث خلصت إلى أن المصارف بأمس الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وهي متجدرة من الشريعة الإسلامية، وضرورة أن يتطابق وصفها مع عملها، وأن يتبين للناس مدى التزامها الذي يوجب توفر البنية التحتية للصناعات المالية الإسلامية التي هي من أهم ركائز الحوكمة.

2– دراسة (أمال عياري وأبو بكر خوالد، 2012) بعنوان "حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"

سعت هذه الدراسة الر معرفة دور حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري في المؤسسات المصرفية الجزائرية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: ضعف تجسيد مبادئ الحوكمة المصرفية في المنظمة المصرفية الجزائرية، والذي يظهر من خلال ضعف الشفافية والإفصاح المحاسبي من طرف المصارف الجزائرية، عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها والتأخر الملاحظ في إعداد تقارير النشاطات السنوية، كذلك عدم التزام بنك الجزائر بنشر وضعيته الشرعية وضعف الرقابة والإشراف من طرف

بنك الجزائر وهذا ما أدى إلى ظهور أزمات وفضائح مالية هزت المنظومة المصرفية الجزائرية، وفي مقدمتها فضيحة " بنك الخليفة " و " البنك التجاري والصناعي ".

3- دراسة(رنا مصطفى دياب، 2014) بعنوان" واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى حرص المصرف على توفير دليل مكتوب يحتوي على مجموعة من التعليمات والقيم، ويساعد في تعريف العاملين في المصارف الإسلامية بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، ويلتزم به جميع العاملين، وأن التقرير السنوي للمصرف يشمل على مجموعة الإجراءات والخطوات وكذلك الأنشطة التي يتخذها المصرف من أجل ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وسلوكيات المهنة، إضافة إلى اهتمام المصرف بتطوير العلاقة بين المساهمين والمستثمرين بشكل دائم مما يزيد من ثقة المساهمين بالمصرف، وبالتالي زيادة حجم الاستثمارات داخل المصرف، وإدراك المصرف بأهمية الحوكمة المؤسسية وحرصه على تطبيقها وثقته الكبيرة بأنها ستعمل على تطوير مؤشرات الأداء داخله، واهتمامه بسرية المعلومات الخاصة بالمساهمين والمستثمرين.

4- دراسة (كعلة مريم، 2015) بعنوان" دور الحوكمة في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية دراسة حالة شركة الراجحي المصرفية للفترة مابين 2012 و2013 "

هدفت هذه الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية من خلال دراسة حالة مصرف الراجحي الناشط بالمملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مصرف الراجحي نتيجة التزامه بمبادئ الحوكمة كان هناك أثر على مصداقية نشاط المصرف والحفاظ على حقوق جميع الأطراف المهتمة بها، وأن المصرف يقوم بالإفصاح عن المعلومات المالية والمحاسبية من خلال عدة قنوات حيث يقوم المصرف بنشر قوائمه ا لمالية والتقارير السنوية وتقرير محافظ الحسابات وكذا الجمعية العامة العادية.

5- دراسة (هشام بورمة، 2017) بعنوان " الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية، دراسة عينة من البنوك الإسلامية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام البنوك الإسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال دراسة عينة من البنوك الإسلامية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية ضرورة حتمية يأتي من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها

وأحكامها بدقة، من الناحيتين الدينية والتنظيمية بما يبتعد عن أي شبهة، ومجتمع الدراسة يرى أن البنوك الإسلامية تحترم كل الشروط الواجب توفرها في أعضاء مجالس إدارتها بوزن نسبي قدره 80,20%، وأن البنوك الإسلامية ملتزم بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها بوزن نسبي قدره 73,80%، وأن هذه البنوك تلتزم بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح بوزن نسبي قدره 87,40%، وأنها تلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات بوزن نسبي قدره 84,40%، وتلتزم بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية بوزن نسبي قدره 82,80%.

خطة ومنهجية البحث

اختبارا للفرضيات السابقة ونظرا لتعدد الجوانب المتعلقة بإشكالية هذا البحث، اقتضت طبيعة وخصوصية الموضوع استخدام عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة من أجل الإلمام بالموضوع، حيث تم استخدام منهج استقرائي من خلال عرض الدراسات السابقة للموضوع، كما تم استخدام الأسلوب الوصفي في الفصلين الأوليين من خلال وصف واستعراض الإطار النظري للحوكمة المؤسسية بصفة عامة والحوكمة في البنوك الإسلامية بصفة خاصة.

أما الفصل الثالث فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال تحليل مختلف القوائم المالية المنشورة في التقرير السنوي للمصرف، ومعرفة مدى تطبيق المصرف لمبادئ الحوكمة المؤسسية .

وللإجابة عن التساؤل الرئيسي قمنا بدراسة الموضوع من خلال ثلاث فصول:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الحوكمة المؤسسية من حيث نشأتها وتطورها، مفهومها، أهدافها وأبعادها بالإضافة إلى الركائز التي تقوم عليها الحوكمة والمحددات التي تحكم كيفية تطبيق وتنفيذ كل ما يتعلق بالحوكمة المؤسسية والأطراف المسؤولة عن تطبيقها، لنقوم في الأخير باستعراض أهم المبادرات والجهات التي وضعت المبادئ الخاصة بالحوكمة المؤسسية بدءً من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي كانت الأساس لكل الإصدارات الخاصة بمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية وكذلك لجنة بازل، والبنك وصندوق النقد الدوليين.

أما الفصل الثاني فكان حول الحوكمة في البنوك الإسلامية انطلاقا من نشأتها وتطورها، مرورا بالمبادئ العامة لعمل البنوك الإسلامية وصولا إلى الحوكمة في البنوك الإسلامية من خلال استعراض أهم الأسس والمبادئ المتعلقة بها ومعايير مجلس الخدمات المالية ودور كل من هيئة الرقابة الشرعية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، وأخيرا استعراض تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية.

وأخيرا سنشير في الفصل الثالث إلى تقديم مصرف الراجحي محل الدراسة من خلال عرض تعريفه ونشأته، وهيكله التنظيمي وأبرز مستجداته، دليل الحوكمة في مصرف الراجحي ودورها في تطوير مجلس إدارته إضافة إلى دور الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة مصرف الراجحي من خلال عرض مختلف قوائمه المالية لسنتي 2015 و 2016 مع إظهار التغيرات الحاصلة وتقييم مبادئ الحوكمة فيه.

صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث من مواجهة صعوبات في إنجازه ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نذكر:

- صعوبة الحصول على المعلومات من مصادرها الرسمية؛
- حداثة الموضوع زاد من صعوبة الحصول على المعلومات المتاحة؛
- قلة المراجع المتعلقة بموضوع تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية، نشأتها، أهميتها وأهدافها

المبحث الثاني: ركائز ومحددات الحوكمة المؤسسية والأطراف المسؤولة عن تطبيقها

المبحث الثالث: المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات

تمهيد

يعتبر مفهوم الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العقود الأخيرة بقوة على الساحة في مجال الأعمال نظرا للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة، وقد ازداد الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)، وأصبح يحظى بأهمية كبيرة على المستوى المحلي والدولي وهذا في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وذلك في أعقاب الانهيارات الاقتصادية وسلسلة الأزمات المالية التي حدثت في كثير من المؤسسات التي هزت ثقة المستثمرين وجميع أصحاب العلاقة والمصلحة.

أدت هذه الأحداث إلى اهتمام العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء بدراسة أهمية ومدى تأثير الحوكمة المؤسسية في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية، بما يحقق المصلحة العامة للأفراد والمؤسسات واقتصاديات الدول ككل.

وعليه سوف نقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث عنوناها كالآتي:

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية، نشأتها، أهميتها وأهدافها

المبحث الثاني: ركائز ومحددات الحوكمة المؤسسية والأطراف المسؤولة عن تطبيقها

المبحث الثالث: المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات

المبحث الأول: الحوكمة المؤسسية، نشأتها، أهميتها وأهدافها

تعتبر الحوكمة المؤسسية الأداة الفعالة لحماية أصحاب المصالح في الشركات وخاصة بعد الانهيارات المالية والتقلبات في الأسواق المالية في العديد من البلدان الأمر الذي أدى إلى انعدام الثقة والشفافية بين هذه الأطراف، وذلك لما يحتويه مفهوم الحوكمة المؤسسية من قيم عالية ومبادئ أخلاقية هامة تعمل بشكل أساسي على الحفاظ على سير الأعمال في الشركات والمؤسسات بالشكل الصحيح دون خطأ أو انحراف أو تحايل.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فخصص لعرض مفهوم الحوكمة المؤسسية، فيما خصص المطلب الثالث لأهداف وأبعاد الحوكمة المؤسسية.

المطلب الأول: نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية

يطلق مصطلح الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) على مستوى الاقتصاد الجزئي أي الشركات والمؤسسات، إذ يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في دفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما، ويطلق على القبطان المتحوكم جيدا (Good Coverner)[1].

بدأ الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) يأخذ حيزا مهما في أدبيات الاقتصاد منذ عام 1932، حيث كان كل من "Means and Berle" أول من تناولا فصل الملكية عن الإدارة « The modern corporation and private property » والتي هي أهم آليات الحوكمة المؤسسية لسد الفجوة التي يمكن حدوثها بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة وبالصناعة ككل[2]. ويمكن رصد أهم محطات تطور الحوكمة المؤسسية في الآتي:

---

[1] رياض زلاسي، **إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص3.

[2] ممدوح محمد العزازية، **مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحكمة المصارف في فلسطين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص17.

في عام 1976 تطرق كل من "Meckling" and "Jensen" إلى الحوكمة المؤسسية وذلك بالاهتمام بمفهومها وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة[1].

في عام 1980 تطرق فاما "Fama" إلى مشكلة الوكالة، حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة[2].

أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين الأمريكيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) المعروفة بالاسم لجنة التريداوي (Threadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارات المؤسسات[3].

في ديسمبر 1992 أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (Cadbury) تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (The Financial Aspects Of Corporate Governance) من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد ومراجعة القوائم المالية، ولقد أخذت الحوكمة المؤسسية بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية سنة 2001.

في عام 1999 في الولايات المتحدة الأمريكية أصدر كل من "Nyse"و"Nasd" تقرير يعرف ب (Blue Report Ribbon) والذي اهتم بفعالية دور لجـــان المراجعة بالمؤسســات في الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية[4].

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص13.

[2] مريم الشريف جحنيط، **علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2005، ص16.

[3] رقية حساني وآخرون، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21، أكتوبر 2005، ص16.

[4] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص14.

في عام 2002 تم إصدار قانون باسم (Sar Banes Oxley Act) الذي ركز على دور الحوكمة المؤسسية في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من المؤسسات، وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين لمجلس إدارة المؤسسات[1].

كما أن في أكتوبر 2008 عقد مجلس الاتحاد الأوروبي اجتماعا عقد تصاعد الأزمة المالية العالمية الذي من خلاله قرر بعض الزعماء السياسيين في الدول الكبرى إلى ضرورة إخضاع كل الفاعلين في الأسواق المالية للتنظيم والإشراف[2].

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة المؤسسية

أولا- تعريف الحوكمة المؤسسية

على الرغم من الانتشار الذي حققه تطبيق الحوكمة المؤسسية على المستوى العالمي، إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد فيما بين المختصين والمهتمين بتطبيقه ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع ككل[3].

لذلك نجد عدة تعاريف لمفهوم الحوكمة المؤسسية نذكر منها:

1- من الناحية اللغوية (التعريف اللغوي)

مصطلح الحوكمة المؤسسية أو (Corporate Governance) هو مصطلح حديث العهد في اللغة العربية وتجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك رؤية محددة لترجمة هذا المصطلح. فيرى بعض الباحثين أن أقرب ترجمة لهذا المصطلح هو حوكمة الشركات وهذه الترجمة الشائعة لدى الباحثين في دول الخليج العربي ومصر، وفي الأردن يشير الكثير من الباحثين والمهنيين إلى المصطلح بالحاكمية المؤسسية.

وقد أشـار مجمع اللغة العربيـة في الأردن إلى اعتماد مصطلح الحاكمية المؤسسية على أنها أفضل ترجمة للمصطلـح الانكليزي (Corporate Governance) وذلك بموجب قراره رقم 200406 بتاريخ

[1] محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص13.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص14.

[3] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص14.

2008/04/08، بينما أشار أمين مجمع اللغة بالحفاظ على أصل الكلمة Governance والذي تعني الحكم[1].

وهناك العديد من التسميات الأخرى نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الإدارة الرشيدة، الإدارة الحاكمية، الإجراءات الحاكمة، الحكم الراشد...

2- التعريف الاصطلاحي

أ- من جهة المنظمات

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) الحوكمة المؤسسية بأنها: "مجموعة العلاقات مابين المؤسسة، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحوكمة المؤسسية الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة، وتسهل إيجاد عملية مراقبة فاعلة وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة"[2].

كما يصف تقرير Cadbury عام 1992 الحوكمة المؤسسة: " يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة كفاءة المؤسسات وهكذا فإن الفعالية تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهذا هو جوهر أي نظام حوكمة المؤسسات".

وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:"حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"[3].

كما عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي الحوكمة بأنها:" العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المنشأة والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف المراد تحقيقها والمحافظة على قيم المنشأة من خلال أداء التحكم المؤسسي في المنشأة"[4].

---

[1] أحمد مخلوف، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية والحوكمة**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي10-12 أكتوبر 2009، ص4.

[2] خالد أمين عبد الله، **التدقيق والرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص553.

[3] مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية العالمية الاقتصادية وحوكمة الشركات**، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص207.

[4] صلاح الدين حسن السيسي، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال – تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص9.

وتعرفها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"[1].

أما من جهة البنك الدولي(WB) فقد عرفها بأنها: "الحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ومابين أهداف الأفراد وأهداف المجموعات ذات الصلة بالمؤسسة"[2].

ب- من جهة نظر الملاك (المساهمين بالشركة)

عرف كل من "Colonan and Biekpe" عام 2006 الحوكمة المؤسسية على أنها الوعد بدفع عائد على رأس المال المستثمر والالتزام بإدارة وتشغيل استثمارات المؤسسة بفعالية[3].

عرف الجيزي عام 2001 وشيكيف وفشناي عام 1997 الحوكمة المؤسسية بأنها الآليات التي يستخدمها مقدمو الأموال للمؤسسة لتأمين أنفسهم وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم[4].

ج- من وجهة نظر الإدارة

ويمكن عرضها في النقاط التالية[5]:

- هي واجبات ومسؤوليات مجالس إدارة المؤسسات وإدارة العلاقات مع قلة الأسهم ومجموعات أصحاب المصالح.

- هي مجموعة الآليات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن مفهوم الحوكمة المؤسسية هو النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

---

[1] سيد عبد القادر، **حوكمة الشركات – دليل التطبيق والتقييم**–، مكتبة عبد الحميد شوماني العامة، مصر، 2010، ص18.

[2] دهميش نعيم إسحاق زرعاف، **تحسين وتطوير الحاكمية في البنوك الأردنية**، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 10، ص27.

[3] بهاء الدين سمير علام، **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية – دراسة تطبيقية**–، بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، 2009، ص5.

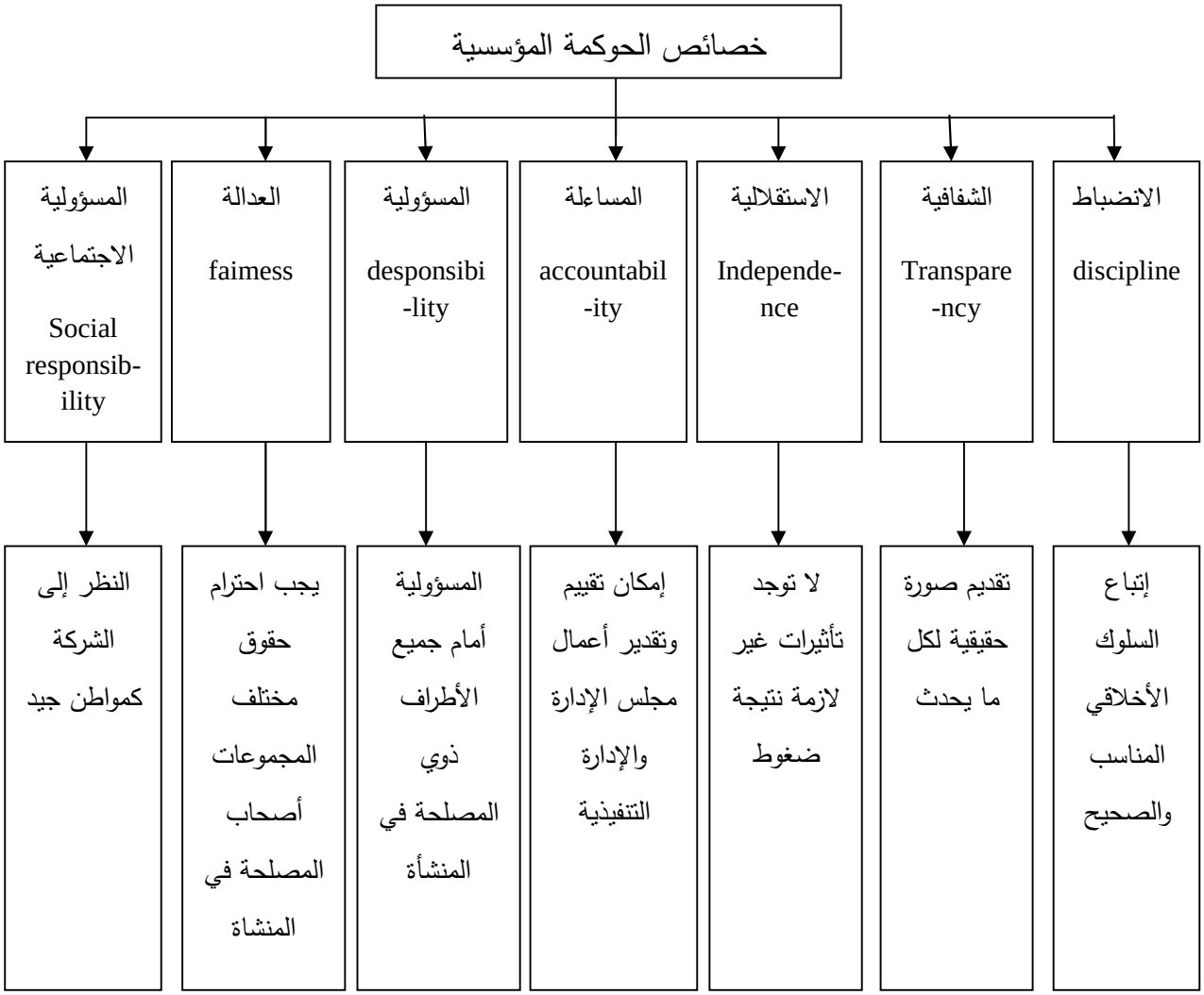
[4] نفس المرجع والصفحة.

[5] نفس المرجع، ص6.

ثانيا- خصائص الحوكمة المؤسسية

يمكن استنتاج الخصائص التي تميز الحوكمة المؤسسية وذلك من خلال المفاهيم السابقة ونوضحها في المخطط التالي:

الشكل(1-1): خصائص الحوكمة المؤسسية



المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007، ص25.

ثالثا– أهمية الحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة المؤسسية من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المؤسسات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، فالحوكمة أساس جيد للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها فيما يلي[1]:

– محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛

– تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين إلى أدنى عامل فيها؛

– تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد، أو غير متعمد ومنع استمرار هذا الخطأ أو القصور بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحا؛

– محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح أو أن استمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛

– تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب المؤسسات تكاليف وأعباء هذا الحدوث؛

– تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الاتفاق، وربط الاتفاق بالإنجاز، خاصة وأن العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وبينة فيما يحدث داخل المؤسسة؛

– الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات[2]؛

[1] محسن أحمد الخيضري، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص57.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص15.

– جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل[1]؛

– زيادة قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها[2].

المطلب الثالث: أهداف وأبعاد الحوكمة المؤسسية

أولا– أهداف الحوكمة المؤسسية

تسعى الحوكمة من خلال مجموعة من الأهداف إلى تحقيق ورفع كفاءة وأداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة لتحقيق أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة، ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي[3]:

- تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي؛
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها؛
- تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة؛
- الحصول على التمويل اللازم والمناسب والتنبأ بالمخاطر المتوقعة؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية لها؛
- زيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة؛
- تشجيع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها[4].

كما يمكن للحوكمة الجيدة تحقيق أهداف أخرى منها[5]:

---

[1] أمال عياري، أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر**–، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6–7 ماي 2012، ص5.

[2] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، مرجع سبق ذكره، ص15.

[3] أحمد مخلوف، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20–21 أكتوبر 2009، ص10.

[4] **أساسيات الحوكمة – مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة**، ص5، متاح على الموقع الإلكتروني www.shatarat.net/vb/showthread تاريخ الإطلاع عليه: 2017/02/25 على 21:43.

[5] محمد سمير بلال، **دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات**، المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثالث، الإسكندرية، مصر، المنعقد خلال الفترة 8– 10 ديسمبر 2005، ص3.

1- أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الأفراد

- حماية حقوق المساهمين سواء أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
- تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من ممارسة الرقابة الفعالة على إدارة المؤسسة؛
- زيادة ثقة المستثمرين بأسواق رأس المال.

2- أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الدولة

- تحسين أداء المؤسسة وتعظيم قدرتها الاقتصادية؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في أسواق رأس المال؛
- تحسين الممارسات المالية والمحاسبية والإدارية في المؤسسة؛
- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة تأكيدا للمسؤوليات وتعزيزا للمساءلة.

3- أهداف حوكمة المؤسسات على مستوى الاقتصاد

- مراعاة مصالح المجتمع والعمال؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدلات النمو الاقتصادي؛
- دعم استقرار ومصداقية القطاع المالي ومنع حدوث أزمات وانهيارات مالية.

ثانيا- أبعاد الحوكمة المؤسسية

من خلال ما سبق نستخلص أن الحوكمة المؤسسية مفهوم متعدد الأبعاد ويمكن التعبير عن هذه الأبعاد كما يلي[1]:

1- البعد الإشرافي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين .

2- البعد الرقابي: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظام الرقابة الداخلية ونظام إدارة الخطر، أما على

[1] عبد الرزاق حسن الشيخ، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2012، ص ص22، 23.

المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته.

3- البعد الأخلاقي: ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تسلمه من قواعد وأخلاقيات، ونزاهة وأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسة وبيئة الأعمال بصفة عامة.

4- الإتصال وحفظ التوازن: ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم الإخلاص العلاقة بين إدارة المؤسسة وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة، ويجب أن يحكم التوافق الوطني علاقات المؤسسة بالمنظمات الأصلية كما يجب أن يحكم الالتزام علاقة المؤسسة بالهيئات والمنظمات الحكومية.

5- البعد الاستراتيجي: ويتعلق بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أداءها الماضي والحاضر.

6- المساءلة: ويتعلق بالإفصاح عن الأنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانون مساءلة المؤسسة.

7- الإفصاح والشفافية: ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط من المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة، بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة من المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

المبحث الثاني: ركائز ومحددات الحوكمة المؤسسية والأطراف المسؤولة عن تطبيقها

يحتاج التطبيق السليم والجيد للحوكمة المؤسسية إلى مجموعة من الركائز والمحددات وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيتضمن معايير الحوكمة المؤسسية إضافة إلى الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية وركائزها

أولا- المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة المؤسسية

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:

1- المحددات الخارجية

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال[1]:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال، المؤسسات، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية)؛
- كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمؤسسات؛
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في احتكام الرقابة على المؤسسات وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف العاملين في السوق (مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين، والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها). بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة (مكاتب المحاماة والمراجعة، والتصنيف الائتماني والاستثمارات المالية وغيرها)؛
- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج[2].

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن سير الإدارة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

---

[1] مركز المشروعات الدولية، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الإقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة**، القاهرة، مصر، 2002، ص6.

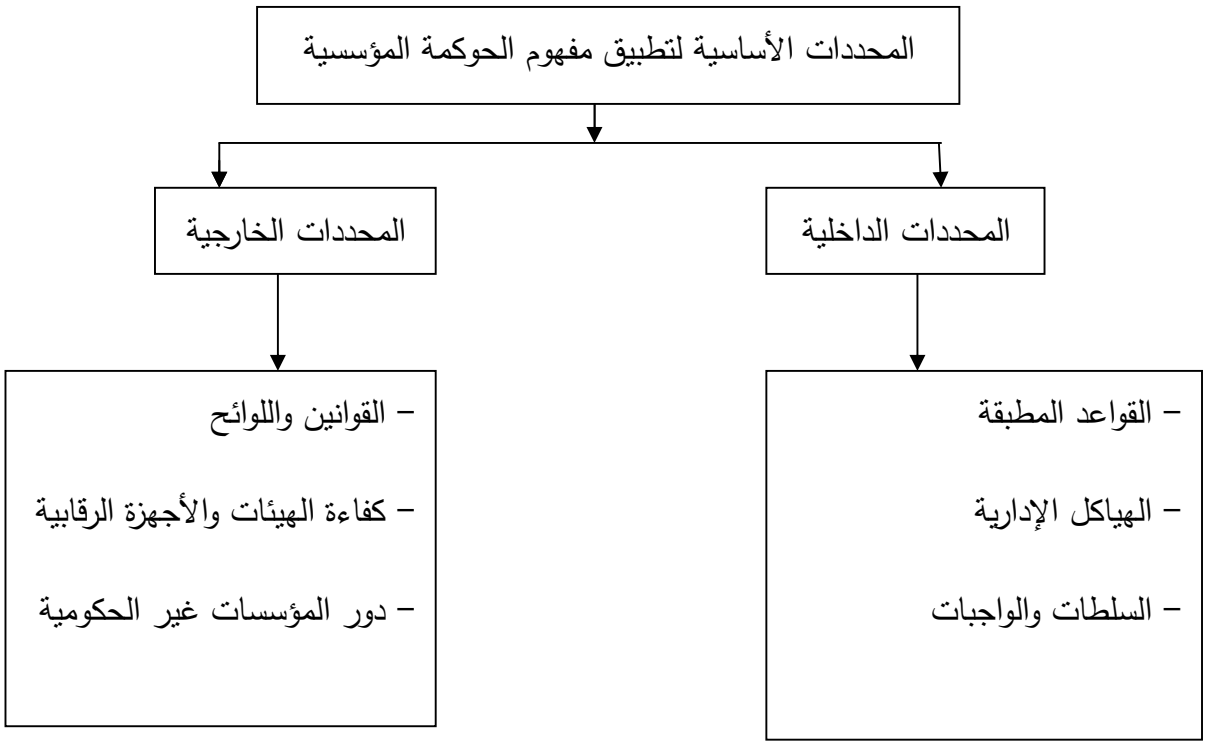
[2] عمر شريقي، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009، ص4.

2- المحددات الداخلية

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة[1].

والشكل الموالي يوضح المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية:

الشكل(1-2): المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية



المصدر: محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص13.

ثانيا- ركائز الحوكمة المؤسسية

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في المؤسسات والشكل الموالي يوضح هذه الركائز:

[1] عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه- الفلسفة في التمويل- كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص45.

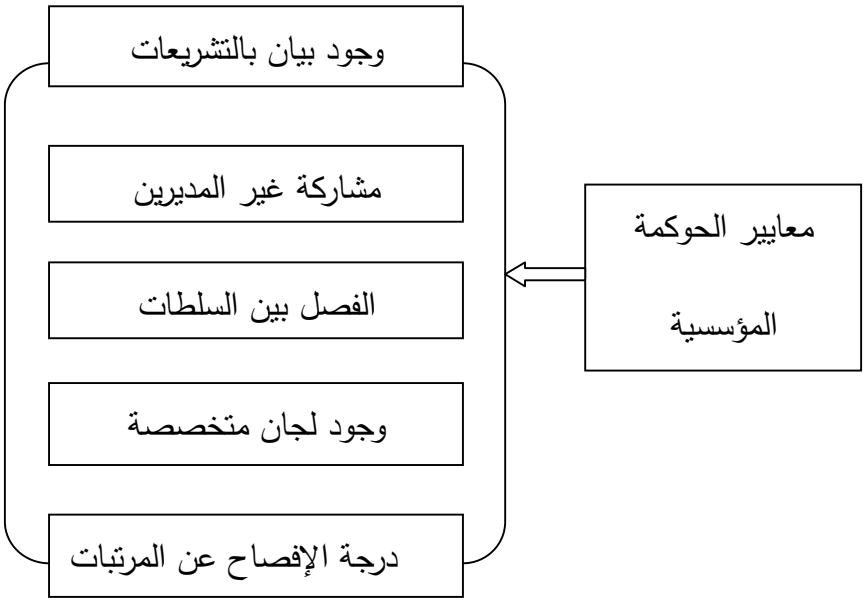
الشكل (1-3): ركائز الحوكمة المؤسسية

المصدر: طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات– تطبيقات الحوكمة في المصارف– (المفاهيم، المبادئ، التجارب)**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص47.

المطلب الثاني: معايير الحوكمة المؤسسية

أكدت الدراسات الحديثة أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة، وبصفة خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة، من خلال مجموعة من المعايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة المؤسسات، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل(1-4): معايير الحوكمة المؤسسية



المصدر: محسن أحمد الخيضري، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص57.

حيث يوضح لنا هذا الشكل أن الحوكمة المؤسسية لها عدة معايير يتم استخدامها للحكم على مدى تواجد هذه الحوكمة، ومدى تطبيق استخدامها، وأهم هذه المعايير ما يلي[1]:

- مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المنظمة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة المؤسسات... وهل من السهل الحصول عليها... وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة، وسهلة الفهم وهل هي كافية... وهل هي متسقة مع حزمة التشريعات الأخرى، أم أن هناك تعارضا وتضاربا وعدم توافق بينهما وبين التشريعات الأخرى، بحيث يبطل أحدها الآخر، أو يعطل تنفيذه أو يجد لمن يخالف أحكامها مخرجا من تلقي العقوبات الخاصة بالمخالفة لأحكامها؛

[1] محسن أحمد الخيضري، مرجع سبق ذكره، ص ص 124، 125.

– مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل، وفي تحديد مجالات النشاط، وهو أمر بالغ الأهمية، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه، وللرقابة ولتحسين الإشراف، ولتحقيق مزيد من الشفافية فضلا عن أن هذه المشاركـــة ستوضح الحقائق وتظهرهـــا وتعمل في الوقت ذاته على معالجـــة أي قصور أو أي انحراف، وبشكـــل مؤثر سريع، وإصلاح أي خطـــأ قد يحدث في المؤسسـة؛

– مدى وجود فصل وتقسيم للعمل والأدوار بين رئيس مجلس الإدارة وبين المسؤول التنفيذي الرئيسي(العضو المنتدب، المدير العام التنفيذي)، خاصة ما يخلقه ويجيده هذا الفصل من حيوية وفاعلية، تتصل بتحديد الرؤية الإستراتيجية واختيار ورسم السياسات وما يتصل أيضا بالتكتيكات التنفيذية المختلفة، والتي تتم من وقت لآخر في العمل، ومدى توافقه أو اتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل ومصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المشروع؛

– مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية، وتتناول الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير، والتي من شأنها دراسة وبحث الجديد، وعمليات الإصلاح التي تحتاج إليها المؤسسة، خاصة فيما يتصل بعمليات الإحلال والتجديد، التحسين الدائم والتطوير المستمر لخطوط الإنتاج ومدى مناسبة التكنولوجيا المتبعة، ومدى أهمية تطبيق الجديد في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية، وبما يدعم كفـــاءة المؤسسة وقدرتهـــا على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها وبالتالي فإن وجود:

– لجان استشارية فنية لديها الخبرة والمعرفة والدراية الكاملة بالجوانب الفنية.

– لجان دراسية تحليلية لبحث المشكلات وعرض الحلول التي تتوصل إليها.

– لجان إدارية متخصصة تتناول جوانب الإدارة التنفيذية ومتابعة الأعمال والتدخل الفوري لمعالجة الانحرافات إن وجدت.

تقوم هذه اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة، ومما يساعد مجلس الإدارة على فهم حقيقة ما يجري في المؤسسة وفي الإطاحة بعناصر الخطر، ومجالات هذا الخطر، ومن ثم حماية المؤسسة في الوقوع في الخطر أو الاستمرار في هذا الخطر.

– مدى ودرجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين وما يتصل بها من إنجازات وأعمال ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه، وكم الأداء والتحسين والتطوير الذي تم على

يده، ومدى تناسب الدخل الذي حصل عليه مع النتائج التي تم الوصول إليها، ومن ثم الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة، ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس في شغل هذه المناصب، أو القيام بإحلال أفراد آخرين مكانهم من أجل تحقيق نتائج أفضل.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد الحوكمة المؤسسية، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وفيما يلي سيتم شرح هذه الأطراف:

1- المساهمون Shareholders: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسات عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم[1].

2- مجلس الإدارة Board of Derectors: وهم من يمثلون الشركات وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، يقومون باختيار المدريين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين[2].

3- الإدارة Management: تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في المؤسسة عن تقديم التقارير الخاصة بأداء العمال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة، وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، ويتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم، ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص20.

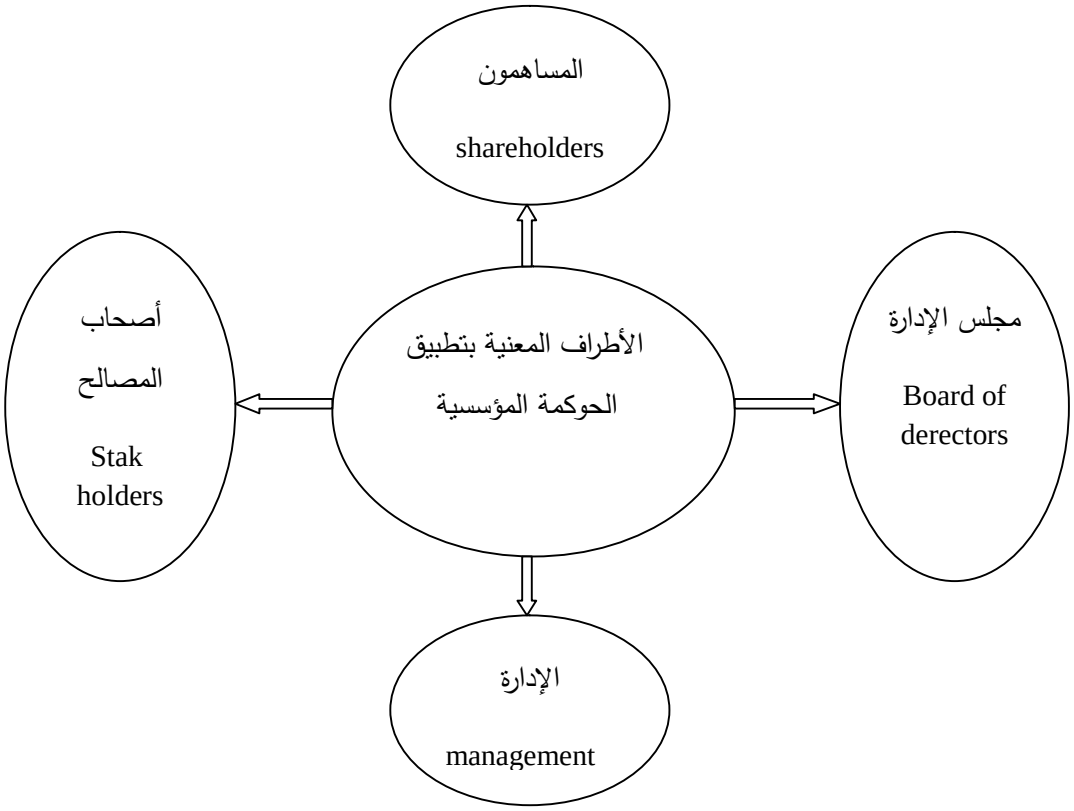
[2] ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص27.

4- أصحاب المصالح Stack Holders: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، فهؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة المؤسسة على الاستمرار[1].

وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالمؤسسة، فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة، فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج وبدونهم لا داعي لوجود المؤسسة، لدى يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق وأن يتأكد من حسن إدارة المؤسسة لخدمة العميل وإرضاءه وأن يرسخ في المؤسسة أهمية العميل وكذلك أهمية باقي الأطراف الأخرى[2].

والشكل التالي يلخص الأطراف المعنية بالتطبيق:

الشكل (1-5): الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المعطيات السابقة.

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري- دراسة مقارنة-**، مرجع سبق ذكره، ص22.

[2] صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص137.

المبحث الثالث: المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات

دفعت الانهيارات المالية التي حدثت بدول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وتعرض العديد من البنوك والمؤسسات إلى الإفلاس بالإضافة إلى التحولات الاقتصادية وظهور الاقتصاديات الانتقالية الناشئة، دفعت كل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي إلى المشاركة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ولجنة بازل إلى وضع عدة مبادئ للحوكمة المؤسسية.

المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة المؤسسية

من الضروري الإشارة إلى أنه لا يوجد نموذج أو نظام خاص بحوكمة المؤسسات الذي يناسب جميع الدول وجميع المؤسسات One Model Fitsall ولهذا السبب عملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 على إصدار مبادئ عامة للحوكمة بحيث تعمل الدول على إصدار قواعد تتلاءم وخصوصيتها ضمن إطار المبادئ العامة للحوكمة، وفيما يلي عرض موجز لتلك المبادئ[1]:

أولا- ضمان توافر إطار فعال للحوكمة المؤسسية

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة المؤسسية على مايلي: "ينبغي على إطار الحوكمة المؤسسية أن يعزز شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون منسجما مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية"[2].

فلكي يتم ضمان وضع إطار فعال للحوكمة المؤسسية، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي يتيح لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يظم هذا الإطار عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبية وترتيبات للتنظيم الذاتي، والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي من نتاج الظروف الخاصة بالدول وتاريخها وتقاليدها ولكي يكون هناك ضمان لوجود أســاس لإطــار فعال لحوكمة المؤسسات، هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار وهي[3]:

---

[1] OECD Principles Of Gorporate Governance, 2004 Edition, Paris, p17.

[2] هيئة سوق رأس المال الفلسطينية – **الملامح الرئيسية في حوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين–، الإدارة العامة للدراسات والتطوير**، جويلية 2012، ص12.

[3] **مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية في مجال حوكمة الشركات**، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، ص1.

- يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة المؤسسات مع مراعاة تأثيرها على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق المالي، والترويج للشفافية وكفاءة الأسواق المالية؛
- يجب أن توافق المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة المؤسسات داخل التشريع مع قواعد القانون وشفافيته والإلزام بتطبيقه؛
- يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان مصالح الجمهور؛
- يجب أن تتمتع الجهات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة في استعمال الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

ثانيا- ضمان حماية حقوق المساهمين

وينص المبدأ الثاني من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة المؤسسية على مايلي: " ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم"[1].

تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين في إطار الحوكمة المؤسسية كما يلي[2]:

1- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين وهي:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- عزل وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

2- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يتم إبلاغهم على نحو كاف بالقرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة مثل:

[1] OECD, Principles Of Corporate Governance, 2004 Edition, paris, p18.

[2] فكري عبد الغاني محمد جودة، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**- دراسة حالة بنك فلسطين-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 26- 28.

- تعديل النظام الأساسي أو مواد تأسيس الشركة أو غيرها من الوثائق الأساسية للشركة؛
- طرح أسهم إضافية؛
- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

3- ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت وكذلك:

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ القرارات بشأنها في الاجتماع؛
- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع البنود على جدول الأعمال الخاصة بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة؛
- لابد من تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة المؤسسات مثل تسمية وانتخاب أعضاء المجلس وأن يكونوا قادرين على إبداء آراءهم فيما يتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في المؤسسة، وأن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لمواقف المساهمين؛
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء حضوريا أو غيابيا مع إعطاء الأثر نفسه للأصوات سواء الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.

4- ينبغي الإفصاح عن هياكل وترتيبات رأس المال التي تمكن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة كبيرة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم.

5- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو فعال ويتم بالشفافية وكذلك:

- يجب ضمان الصيانة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسسات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات غير اعتيادية مثل الاندماجات وبيع حصص كبيرة من أصول المؤسسة حتى يتمكن المستثمرون من أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقا لطبقاتهم؛
- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة؛

- ينبغي أن تسهل عملية ممارسة حقوق الملكية من قبل المساهمين والمستثمرين التأسيسيين؛
- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة المؤسسات الخاصة بهم وسياسة التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك من الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية؛
- ينبغي على المستثمرين المؤسسيين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

6- ينبغي أن يسمح للمساهمين ويضمنهم المساهمون التأسيسيون بالتحاور أحدهما مع الأخر حول القضايا المتعلقة بحقوق مساهميهم الأساسية كما هي محددة في المبادئ الخاضعة إلى استثناءات لمنع سوء الاستخدام.

ثالثا- المعاملة المتساوية للمساهمين

ينص المبدأ الثالث على ما يلي: "ينبغي أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمين الأقلية والمساهمين الأجانب، وإتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم". وتتم هذه المعاملة من خلال[1]:

- كون كافة الأسهم لها نفس الحقوق وتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل الشراء؛
- حماية مساهمين الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراءها لمصلحة أصحاب الحصص الحاكمة؛
- الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزي الأصوات أو المرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستفيد الجديد من ملكية الأسهم؛
- إلغاء جميع القيود التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود؛
- على العمليات والإجراءات الخاصة باجتماع الجمعية العامة أن تسمح لكافة المساهمين بأن يحصلوا على معاملة متساوية وأن لا تؤدي إجراءات المؤسسة إلى زيادة صعوبة التصويت بدون مبرر؛

[1] OECD, Principles Of Corporate Governance, 2004, pp 17-22, sur le site: htt://www. Oecd. org, (consulté le 7-3-2017).

- ينبغي أن يطلب من مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذيين الإفصاح عن جودة أية مصالح خاصة لهم قد تتصل بعمليات أو مسائل تمس المؤسسة[1].

رابعا- دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية

ينص المبدأ الرابع على ما يلي: "ينبغي الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشأها القانون أو المنشأة نتيجة الاتفاقيات المتبادلة والعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة" ومن بين تلك الحقوق التي يكفلها القانون ما يلي[2]:

- احترام أصحاب المصالح التي ينشأها القانون بمقتضى قوانين العمل؛
- عندما يكفل القانون أصحاب المصالح، ينبغي أن تكون أهم فرصة للحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم؛
- السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين؛
- أن يتمكن أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين وهيئات تمثيلهم من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وينبغي عدم الإنقاص من حقوقهم إذا فعلوا ذلك.

خامسا- الإفصاح والشفافية

ينص المبدأ الخامس من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحوكمة المؤسسية على: " ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة المؤسسات"[3]. ويتضمن هذا المبدأ عدد من الإيضاحات الفرعية أهمها:

1- يجب أن يشمل الإفصاح في المؤسسة على المعلومات التالية:

- النتائج المالية ونتائج العمليات وأهداف الشركة؛
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت؛

[1] عطاء الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح عشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص41، 42.

[2] عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباجة، مرجع سبق ذكره، ص 51،52.

[3] OECD, Principles Of Governance Governance, 2004 Edition, paris, p 22.

- أهداف المؤسسة؛
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين؛
- العمليات المتصلة بأطراف من المؤسسة أو أقاربهم؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة؛
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل وسياسات الحوكمة، وبصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المؤسسات والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

2- إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

3- القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل كفء مؤهل حتى يمكنه تقديم تأكيدات موضوعية من جهة خارجية لمجلس الإدارة والمساهمين، بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء المؤسسة في كافة النواحي المادية.

4- أن يكون المراجعون الخارجيون قابلون للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين في ضوء القيام بمهام المراجعة، والتي تقتضي واجبا من المراجع يتمثل في بدل العناية والجهد الكافي ومراعاة الأصول المهنية في عملية المراجعة.

5- استكمال إطار حوكمة المؤسسات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات المنشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من منشورات.

سادسا- مسؤوليات مجلس الإدارة

ينص المبدأ السادس على ما يلي: "يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات وضع تخطيط استراتيجي للمؤسسة المراقبة الفعالة لأداء الإدارة، والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه المؤسسة والمساهمين حيث[1]:

1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة، كما يجب أن يبذلوا كل جهدهم لصالح المؤسسة والمساهمين؛

[1] **النشرة الاقتصادية**، المجلد الخامس والثلاثون، بنك الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص50، 51.

2- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع فئات المساهمين؛

3- يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار؛

4- يجب أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة محددة من المهام من بينها:

- توجيه ومراجعة إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل السنوية، وسياسة إدارة المخاطر، والموازنات التقديرية ووضع الأهداف ومراقبة التنفيذ، والنفقات الرأسمالية المرتفعة وإجراءات بيع وحيازة الأصول؛

- اختيار شاغلي المناصب الهامة في الإدارة العليا وتحديد دخولهم ومراقبة أداءهم واستبدالهم إذا لزم الأمر.

- مراجعة الدخول التي يحصل عليها شاغلوا الإدارة العليا، وتأمين سلامة وشفافية إجراءات تعيينهم وتعيين أعضاء المجلس ذاتهم؛

- مراقبة احتمال حدوث أي شكل من أشكال التضارب في المصالح والتعامل معه حال حدوثه؛

- مراقبة كيفية استخدام أصول المؤسسة، والعمليات التي تتم مع أطراف تابعة أو ذات مصلحة مشتركة؛

- ضمان تكامل نظم التقارير المحاسبية والمالية، بما في ذلك المراجعة الخارجية وضمان تنفيذ نظم مراقبة ملائمة، خاصة نظم مراقبة المخاطر، والإدارة المالية، والالتزام بالقوانين السارية؛

- ضمان استمرار فعالية أساليب الحوكمة المطبقة مع إجراء التغييرات اللازمة عند الحاجة.

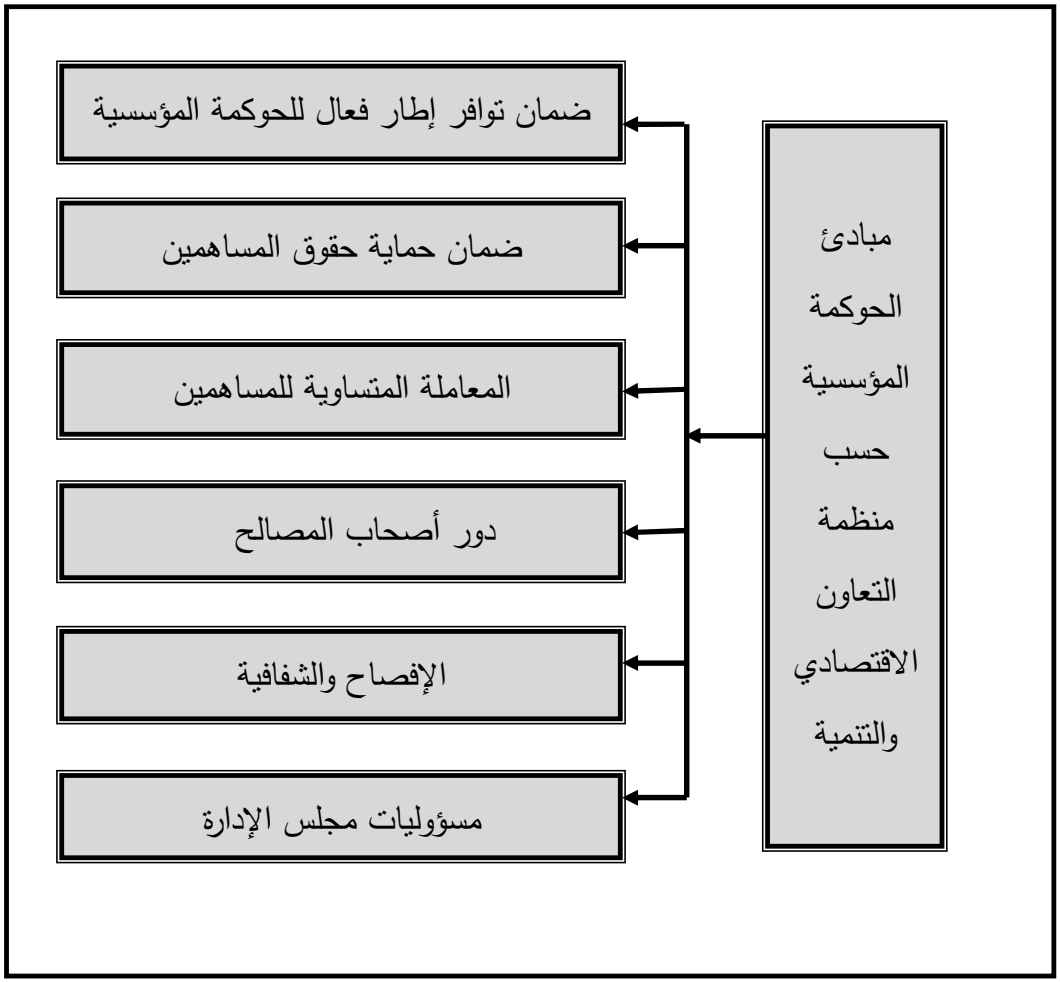
5- يجب أن يكون المجلس قادرا على الحكم بموضوعية على شؤون المؤسسة باستقلالية عن الإدارة حيث يتعين أن يتضمن تشكيل المجلس عددا مناسبا من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على الحكم الموضوعي المستقل على المهام المختلفة، على أن يخصصوا الوقت الكافي لهذه المسؤوليات.

تجدر الإشارة إلى أن المبادئ السابقة ليست ملزمة بل أن الغرض منها يتمثل في كونها نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة عند إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في المؤسسات وذلك بما يتفق مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بهم، حيث تعد هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها وينبغي على المؤسسات أن تدخل التجديدات المستمرة على أساليب ممارسة الحوكمة، وأن تطور تلك الأساليب على النحو الذي يكون من شأنه دعم القدرة التنافسية لهذه المؤسسات في عالم تسوده

تغيرات مستمرة، كما يقع على عاتق الحكومات مسؤولية هامة تشكيل إطار تشريعي فعال يوفر المرونة الكافية التي تكفل بدورها للأسواق إمكانية العمل بكفاءة، والاستجابة لتوقعات المساهمين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة. كما يترك للحكومات والمتعاملين في السوق حرية تقرير كيفية تطبيق هذه المبادئ عند تطوير الأطر الخاصة بالحوكمة مع أخذ تكاليف ومنافع التطبيق في الحسبان.

مما سبق يمكن تلخيص مبادئ الحوكمة المؤسسية والتي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في الشكل التالي:

الشكل (1-6): مبادئ الحوكمة المؤسسية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل في إطار الحوكمة المؤسسية

تعتبر الإرشادات التي جاءت بها لجنة بازل في مجال الحوكمة مكملة للمبادئ التي انتهت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد جاءت مبادئ لجنة بازل على عدة مراحل حيث كان في كل مرة يتم تعديلها حسب المستجدات والتطورات العالمية والإقليمية والمحلية، هذه المبادئ نلخصها فيما يلي:

أولا- توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك سنة 1999

ذكرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في عام 1999 أوراق استرشادية لمساعدة الجهات الرقابية المصرفية في التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات في بلدانهم، وذلك بالاسترشاد بمبادئ الحوكمة التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مطلع عام 1999. وفي عام 2004 قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإصدار تعديلات لمبادئ حوكمة المؤسسات وبناءا على ذلك قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار نسخة معدلة في 2004/04/26 ليبدأ العمل بها في أول جانفي 2007، عن دعم وتعزيز الحوكمة في البنوك تتناول عرض وتقديم المبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات والتي سوف تطور التطبيق الجيد للحوكمة، ومساعدة الجهات الرقابية على تقييم جودة الحوكمة بالبنك، وفيما يلي عرض تلك المبادئ[1]:

- **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الكفاءة ومؤهلين لشغل عضوية المجلس ولديهم فهم واضح لأدوارهم في حوكمة المؤسسات، وأن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم المستقل السليم عن شؤون البنك، والقدرة على تجنب التعارض في المصالح أو ظهور التعارض في أنشطتهم والتزاماتهم مع المنشآت الأخرى، وإعفاء أنفسهم من اتخاذ القرارات عند وجود تعارض في المصالح، كذلك يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة الخبرة والمعرفة الكاملة لكل أنواع الأنشطة الأساسية للبنك، والتي تمكنهم من القيام بالرقابة وتطبيق الحوكمة، واختيار وإجراء تغيير المديرين التنفيذيين في حالة الضرورة، والتأكد من أن البنك لديه خطة ملائمة لمعاقبة أو مكافأة المسؤولين التنفيذيين. وأيضا يجب أن يتمتع مجلس الإدارة بالاستقلالية بعيدا عن سيطرة الإدارة العليا أو التأثيرات السياسية، وأيضا بالتجرد وعدم التحيز عند احتمال وجود تعارض في المصالح بالنسبة للموضوعات الأساسية، وقد يجد مجلس الإدارة أنه من المفيد إنشاء لجان متخصصة (مثل: لجنة المراجعة، لجنة إدارة المخاطر، لجنة التشريعات، لجنة المكافآت...) لإرشاد ونصح المجلس، وبالتالي يجب تحديد تشكيل هذه اللجان واستقلالية أعضاءها وإجراءات العمل بها، وأن يتم الإفصاح عنها، كذلك تناوب أو تعاقب الأعضاء ورئاسة تلك اللجان.

[1] صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 87- 90.

- **المبدأ الثاني:** يجب على مجلس الإدارة التأكد من أن الإدارة العليا تطبق وتنفذ السياسات التي تمنع أو تحد من الأنشطة أو العلاقات التي قد تضعف من جودة حوكمة المؤسسات مثل تعارض المصالح، ويجب التأكد من أن جميع المعلومات التي توجه للعملاء الحاليين أو المرتقبين (مثل: المعلومات عن طبيعة وتكلفة الخدمات المصرفية، وعن الأدوات المالية واستراتيجيات الاستثمار...) واضحة وعادلة وليست مظللة ويتم الإفصاح الملائم عنها، وأيضا عن سياسة المعاملات سواء كانت مع المساهمين، أو المديرين التنفيذيين، أو أعضاء مجلس الإدارة لم تتم ضد مصلحة البنك أو ضد أصحاب المصالح. وأيضا يجب تشجيع الموظفين ومنحهم حرية الاتصال وإبلاغ مجلس الإدارة أو لجنة مستقلة عن أي ممارسات أو أنشطة غير قانونية مشكوك فيها يكون لها تأثير ضار على مصلحة وسمعة البنك.

- **المبدأ الثالث:** مجلس الإدارة مسؤول عن الرقابة والإشراف على تصرفات وأعمال الإدارة ومدى تطابقها مع سياسات المجلس، فالإدارة العليا مسؤولة عن تفويض المسؤوليات إلى العاملين ومراقبة تلك المسؤوليات، كما أنها مسؤولة أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

- **المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن هناك مراقبة ملائمة تتوافق مع سياسة المجلس، فالإدارة العليا مسؤولة عن مراقبة الإدارة اليومية لأعمال البنك، والتأكد من توافق الأنشطة والأعمال مع السياسات والإجراءات المحددة من مجلس إدارة البنك.

- **المبدأ الخامس:** يجب أن يستفيد مجلس الإدارة والإدارة العليا بفعالية من العمل الذي يقوم به كل من وظيفة المراجعة الداخلية، والمراجع الخارجي، وذلك من خلال تطوير وتدعيم فاعلية كل منهما كما يلي:

1- المراجعة الداخلية: إدراك أهمية عمليات المراجعة والرقابة الداخلية ونشر وتدعيم تلك الأهمية من خلال البنك، والاستفادة من ملاحظات المراجعة الداخلية، وطلب حل المشاكل من الإدارة في الوقت المناسب وإشراك المراجعين الداخلين في تقييم مدى فاعلية نظم الرقابة الداخلية كما يجب تدعيم استقلالية المراجعة الداخلية.

2- المراجع الخارجي: التأكد من توافق المراجعين الخارجيين مع قواعد وقوانين الممارسة المهنية، وإشراكهم في مراجعة نظم الرقابة الداخلية الخاصة بالإفصاح في القوائم المالية، والاهتمام بالتغيير الدوري للمراجعين.

- **المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات المكافآت تتوافق مع قيم البنك، والأهداف طويلة الأجل، وبيئة الرقابة وإستراتيجية البنك، وأن تتولى ذلك لجنة المكافآت التابعة لمجلس الإدارة يكون

أعضاؤها أو الغالبية منهم مستقلين غير تنفيذيين وذلك للحد من التعارض في المصالح المحتملة وتوفير الثقة والتأكيد للمساهمين وأصحاب المصالح.

- **المبدأ السابع:** يجب أن تتم إدارة البنك بشفافية ووضوح حيث أنها ضرورية لحوكمة المؤسسات، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين في السوق القيام بالمراقبة الفعالة ومساءلة مجلس الإدارة في حالة عدم وجود شفافية وعدم الحصول على المعلومات الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى فاعلية الإدارة العليا ومجلس الإدارة في حوكمة البنوك. مثل المعلومات عن هيكل مجلس الإدارة، وهيكل الإدارة العليا، وهيكل الملكية، وهيكل الحوافز، وهيكل سياسات الحوكمة..وغيرها.

- **المبدأ الثامن:** يجب أن يكون لدى البنك وظيفة فعالة للتطابق، والتي تراقب مدى تطابق الأنشطة المصرفية والهيكل التنظيمي، والإجراءات التشغيلية مع قواعد الحوكمة المؤسسية والقوانين واللوائح، والتأكد من أن أي انحرافات قد تم التقرير عنها إلى المستوى الإداري الملائم أو إلى مجلس الإدارة. كذلك يجب أن يتأكد مجلس الإدارة العليا من أن السياسات أنشأت لتعريف وإدارة المخاطر المصاحبة للأنشطة المصرفية وأن تلك السياسات مكتوبة وموثقة حتى تصبح واضحة ومحددة للمراجعين والجهات الرقابية، وإخطار المجلس بوجود وإدارة أي نوع من المخاطر التي تم تحديدها.. وأيضا يستطيع مجلس الإدارة زيادة وتطوير فاعليته عن طريق تكليف المراجعة الداخلية بمراجعة جميع الأنشطة والوظائف، والخدمات التي يقوم بها ويقدمها البنك إلى عملاءه أو نيابة عنهم، والتأكد من أنها تتفق مع أهدافها وأنها تتطابق مع القوانين المطبقة واللوائح، وأيضا تقييم المخاطر التي تنشأ أو تصاحب تلك الأنشطة.

ثانيا- 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 الإستراتيجية للبنك وعلى قيم ومعايير العمل مع التأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة.

[1] عصام الدين أحمد أباضة، **العولمة المصرفية**، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2010، ص ص720، 721.

- **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 البنوك.

- **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.

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

نلاحظ أن مبادئ تحسين حوكمة المؤسسات بالمؤسسات المصرفية في توصيات 2006 جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 والمتعلق بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك على اعتبار أن الإفلاسات والانهيارات التي حصلت في البنوك والمؤسسات الأخرى والتي نتجت عن سوء تقدير المخاطر التشغيلية(الاختلاس، التدليس، الغش في القوائم المالية)، حيث أن هذا المبدأ يعمل على تذكير مجلس المديرين أكثر مما استعملتها توصيات 1999، أي أن هناك تغير في هياكل إدارة البنك[1].

ثالثا- توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية 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

[1] عبد الرزاق جبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي** – حالة دول شمال إفريقيا- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الشلف، الجزائر، بتاريخ 8 فيفري 2011، ص84.

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]:

1- المجال الأول: ممارسات المجلس

وتشمل الأمور التالية:

أ- المسؤولية العامة للمجلس

- **المبدأ الأول:** يتحمل المجلس المسؤولية العامة للبنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للبنك، إستراتيجية المخاطر، وحوكمة المؤسسات والقيم المؤسسية، كما يعتبر أيضا مسؤولا عن الإشراف على الإدارة العليا.

ب- مؤهلات المجلس

- **المبدأ الثاني:** ينبغي أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين تماما لمناصبهم وذلك من خلال التدريب الجيد لهم، كما ينبغي أن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في حوكمة المؤسسات، كما يجب أن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي بخصوص شؤون البنك.

ج- ممارسات المجلس وهياكله

- **المبدأ الثالث:** ينبغي على المجلس تحديد ممارسات الحوكمة المناسب والملائمة لعمله وأن تتوفر لديه الوسائل للتأكد أن مثل هذه الممارسات تتم ممارستها ومتابعتها دوريا من أجل تحسينها.

د- هياكل المجموعة

- **المبدأ الرابع:** في هيكل المجموعة مجلس المؤسسة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة المؤسسات الكافية في المجموعة، وضمان وجود سياسات الحوكمة وآليات ملائمة هيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها.

[1] Basel commitee on banking supervision ,**Principles for Enhancing Corporate Governance**, Bank For International Settlements, October 2010, pp 15-31, sur le site: http://www.bis.org/pub/bcbs176.pdf,consulter,le 07 Mars2017.

هـ- هياكل المجموعة

- **المبدأ الرابع:** في هيكل المجموعة مجلس المؤسسة الأم يتحمل المسؤولية العامة عن حوكمة المؤسسات الكافية في المجموعة، وضمان وجود سياسات الحوكمة وآليات ملائمة لهيكل الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداتها.

2- 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 أقرها المجلس.

3- المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- **المبدأ السادس:** ينبغي على البنوك أن تملك نظام فعال للرقابة الداخلية ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة كافية 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 التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- **المبدأ التاسع:** ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا الاستخدام الفعال للعمل المنجز من قبل مهام المراجعة الداخلية، المراجعين الخارجيين ومهام الرقابة الداخلية.

4- المجال الرابع: التعويضات

- **المبدأ العاشر:** ينبغي أن يشرف مجلس الإدارة على تصميم نظام التعويضات وتنفيذه كما ينبغي عليه مراقبة ومراجعة نظام التعويضات للتأكد من أنه يعمل على النحو المنشود.
- **المبدأ الحادي عشر:** ينبغي أن يتلاءم تعويض الموظف بشكل فعال مع المخاطر المحتملة بحيث ينبغي أن تكون نتائج التعويضات متلائمة مع نتائج المخاطر، وجداول الدفع والتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للآفاق الزمنية للمخاطر وغيرها.

5- 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 لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض فهم الهيكل والمخاطر، كما ينبغي لها أيضا أن تسعي للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها.

6- المجال السادس: الإفصاح والشفافية

- المبدأ الرابع عشر: ينبغي لحوكمة المؤسسة أن تكون شفافة لمساهمي البنك، المديعين، اصحاب المصالح والمشاركين في السوق.

نلاحظ أن مبادئ تحسين الحوكمة المؤسسية بالبنوك في التوصيات السابقة 1999، 2006 متشابهة من حيث انطلاق كل مبدأ ولكن متطور ومعزز في لب وجوهر كل مبدأ إضافة إلى أن توصيات 2006، جاءت بمبدأ ثامن الذي يعتبر الجديد مقارنة بتوصيات 1999 المتعلقة بالمخاطر التشغيلية التي يمكن أن يتعرض لها البنك على اعتبار الانهيارات التي حصلت في البنوك، أما توصيات 2010 فقد تضمنت ستة مجالات في أربعة عشرة مبدأ.

المطلب الثالث: مبادئ صندوق النقد والبنك الدوليين في مجال الحوكمة

بعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل جاء الدور على صندوق النقد والبنك الدوليين لإصدار مبادئهما فيما يخص حوكمة المؤسسات نلخصها فيما يلي:

أولا- مبادئ صندوق النقد الدولي

وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة من أجل شفافية السياسة المالية والنقدية الحكومية، وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة وهي كما يلي[1]:

[1] International Monetary Fund, **IMF's Code Of Good Practices On Transparency In Moneytary And Financial Policies**, 1999, see: https://www.imf.org/ external/rp/mae/mft/ code/.

1- قانون السياسات المالية: تؤكد مدونة هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها، كما يجب على الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين وأن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة، وفيما يلي الموضوعات الأساسية التي تؤكد عليها المدونة:

أ- وضوح الأدوار والمسؤوليات ويتم من خلال:

- التمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له وسائر قطاعات الاقتصاد، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية؛
- ضرورة وجود إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في مؤسسات القطاع العام؛
- توفر المعلومات للجمهور حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية، الحالية، المتوقعة؛
- إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة وذلك من خلال:
  - يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وأسس إعداد الميزانية؛
  - يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين؛

ب- تأكيد النزاهة وذلك من خلال:

- توافق البيانات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها.
- المعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص المستقل.

2- قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية: تم إضافة إجراءات الشفافية إلى مدونة السياسة المالية على أساسين، فأولهما أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياستين وأدواتهما وثانيهما أن مبادئ الإدارة الجيدة تدعو لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما تعطي للسلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية، فصندوق النقد الدولي قام بتبنيه لهذا المبدأ في أفريل 1998.

ثانيا- مبادئ البنك الدولي

يعمل البنك الدولي على تشجيع الدول على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية ويقوم بتقديم الدعم المناسب سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي فيما يخص تبني قواعد لإدارة جيدة للمؤسسات.

1- على المستوى المحلي: دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها لنفسها والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يخص حوكمة المؤسسات مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها؛ والهدف منها التقويم ودعم الإصلاحات التشريعية، وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية للقطاع الخاص في هذا المجال وهو الأمر الذي يتفق وإطار البنك العالمي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الحوكمة الجيدة للمؤسسات كعامل أساسي في التنمية.

2- على المستوى العالمي: عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتوسيع دائرة حوكمة المؤسسات خارج نطاق دول المنظمة، وقد وقع البنك العالمي معها مذكرة في 1999، وذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة المؤسسات وكان الهدف منه هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التي تستعملها إدارات المؤسسات لتشجيع المساءلة في الإدارة والعدل، الشفافية وتحمل المسؤولية.

وقد توصل البنك الدولي بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم إدارة المؤسسات في الدول النامية، وصمم هذا النموذج بحيث يتيح الفرصة لتقويم ومعالجة نقاط الضعف وكشف نقاط القوة في مختلف الأسواق وأكد على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة المؤسسات على ما يلي[1]:

- الإعسار وحقوق الدائنين: في محاولة تحسين استقرار النظام المالي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قام البنك الدولي بمبادرة لتحديد الأسس والخطط الإرشادية للوصول إلى نظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة، حيث أتاحت نظم الإعسار للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مخاطر السعر وشجعت على أن يكون الإقراض في صورة تدفق للأموال بدلا من أن تكون عملية الإقراض توجهها العلاقات والسياسات.

- الشفافية في النظم المحاسبية والمراجعة: من أجل الحصول على التقارير المالية للمؤسسة التي تضمن توفر الشفافية كما تقدم في الوقت المناسب وتكون صالحة للاعتماد عليها، يقوم البنك العالمي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول، ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث التي يتم مراجعتها على أساس المعايير المحلية والدولية والتي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد وتصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للمؤسسات.

[1] محمد يوسفي، **مدى تطبيق ارتباط الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية**، ورقة بحثية مقدمة لملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006، ص3.

خلاصة الفصل الأول

ظهرت الحوكمة المؤسسية بسبب انفصال الملكية عن الإدارة وزاد الاهتمام بها بعد سلسلة الأزمات التي ضربت أكبر المؤسسات الأمريكية بالإضافة إلى الأزمات المالية التي شهدتها أسواق جنوب شرق آسيا حيث ساهمت هذه الظروف والعوامل في وضع مجموعة من المبادئ التي من شأنها أن تحقق الشفافية والثقة والدقة والمصداقية للمعلومات الواردة في القوائم المالية للمؤسسات، حيث التطبيق السليم والجيد لهذه المبادئ يرتبط ارتباطا وثيقا بالمحيط الذي تعيش فيه المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، حيث كل منه يتوفر على مجموعة من المحددات وإلى جانب هذه المحددات نجد أطراف ذات علاقة بتطبيق الحوكمة لكل دوره ومسؤولياته في ممارسة الإدارة والرقابة.

ويعتمد مستقبل هذه المؤسسات على مواجهة تلك التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص والعام معا، وإنشاء أطراف قانونية وتنظيمية وخلق جو من الثقة من سلوك الأخلاقي والإشرافي.

الفصل الثاني: الحوكمة في البنوك الإسلامية

المبحث الأول: مدخل عام إلى البنوك الإسلامية

المبحث الثاني: حوكمة البنوك الإسلامية

المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية

تمهيد

لقد برز منذ منتصف القرن العشرين تقريبا تنظيم جديد للبنوك لها أسسها وأهدافها وخصائصها المتميزة عن البنوك عموما ألا وهي"البنوك الإسلامية" والتي تعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية بعيدا عن الفوائد الربوية حيث وضعت لهذه البنوك بالشكل والنوع الجديد آليات خاصة وتبنتها الدول سواء على الصعيد العربي أو على الصعيد العالمي وذلك لما وفرته هذه البنوك من ثقة وأمان كبيرين للمتعاملين معها ولما كسبته من مكاسب متعددة أدت إلى شهرتها.

أصبح لمفهوم حوكمة المؤسسات أكثر فأكثر أهمية وتعقيدا في البنوك الإسلامية لما لهذه الأخيرة من عمليات مصرفية معقدة تختلف شكلا ومضمونا عن العمليات المصرفية التقليدية، بالإضافة إلى وجود مجلسين هما مجلس الإدارة ومجلس الرقابة الشرعية (هيئة الفتوى والمراقبة الشرعية) تتداخل في بعض الأحيان أهدافها ووظائفها وكما توصلت الدراسات إلى أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري والمالي ويساهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في الحياة الاقتصادية.

ولإظهار ومعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: مدخل عام إلى البنوك الإسلامية

المبحث الثاني: حوكمة البنوك الإسلامية

المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية

المبحث الأول: مدخل عام إلى البنوك الإسلامية

تعد البنوك الإسلامية هيئات مالية، تزاول الأعمال المصرفية والاستثمارية في ميادين الصناعة والتجارة والزراعة، وتعتبر إحدى مكونات النظام الاقتصادي في الدول التي توجد فيها، وذلك لحاجة أي نظام اقتصادي لعملية تحويل الأموال من المدخرين إلى المستثمرين، لأن المدخرين لا يملكون القدرة على استثمار أموالهم، والاستفادة من الفرص الاستثمارية المربحة وتتم هذه العملية إما عن طريق التمويل المباشر من خلال الأسواق المالية، أو من خلال الوساطة المالية.

المطلب الأول: مفهوم البنوك الإسلامية

أولا- نشأة وتطور البنوك الإسلامية

كان أول من ابتكر طريقة الإيداع بمنع الاكتناز المحرم في الإسلام ويتيح المودع لديه حرية التصرف بالأموال المودعة، وهي الأساس المرتكز عليه عمل البنوك، هو الزبير بن العوام، رضي عنه وأرضاه، فكان لا يقبل أن يودع لديه مالا إلا على سبيل القرض، وعند انتشار استعمال الفوائد في جميع البنوك، كان من الطبيعي البحث عن بديل للبنك التجاري، لإيجاد بنك يقوم على مبادئ الشريعة الإسلامية[1].

وقد كانت التجربة في وقتنا المعاصر للبنوك الإسلامية في ماليزيا سنة 1940 وباكستان في 1950 حيث تم إنشاء أول صناديق ادخار لا تعمل بالفائدة[2]. وفي مصر تبلورت أول تجارب واقعية في العمل بالبنوك الإسلامية في عام 1963 حيث تم إنشاء ما يسمى ببنوك الادخار المحلية والتي أقيمت بمدينة ميت غمر بجمهورية مصر العربية والتي أسسها الدكتور أحمد النجار، وقد استمرت هذه التجربة حوالي أربع سنوات[3]، وبعد ذلك تم إنشاء بنك ناصر الاجتماعي حيث يعد أول بنك ينص في قانون إنشائه على عدم التعامل بالفائدة المصرفية أخذا وعطاءا، وقد كانت طبيعة معاملات البنك النشاط الاجتماعي وليس المصرفي بالدرجة الأولى[4].

---

[1] عصام أحمد مندور، **البنوك الوضعية والشرعية- النظام المصرفي، نظرية التمويل الإسلامي، البنوك الإسلامية-**، دار الكتب المصرية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص271.

[2] المرجع السابق، ص271.

[3] شهاب أحمد سعيد العزعزي، **إدارة البنوك الإسلامية**، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص12.

[4] فادي محمد الرفاعي، **المصارف الإسلامية**، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2004، ص89.

وقد جاء الاهتمام بإنشاء بنوك إسلامية تعمل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في توصيات مؤتمر وزراء خارجية الدول الإسلامية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية عام 1973 حيث ورد النص على ضرورة إنشاء بنك إسلامي دولي للدول الإسلامية، وجاء أول بنك إسلامي متكامل يتعامل وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية عام 1975 والمتمثل في بنك دبي الإسلامي، ثم توالى بعد ذلك إنشاء البنوك الإسلامية لتصل إلى أكثر من 267 بنك على مستوى العالم بحجم أعمال يصل إلى 250 دولار، وهذا بخلاف فروع أو ما يعرف بنوافذ للمعاملات الإسلامية في البنوك التقليدية على مستوى العالم[1].

ثانيا- تعريف البنوك الإسلامية

اختلف الكتاب والباحثون في مجال البنوك الإسلامية في وضع تعريف محدد للبنك الإسلامي، باعتباره مؤسسة الائتمان، كما أن القوانين المنظمة لها اقتصرت على ذكر العمليات التي تجعل من مؤسسة ما بنكا.

وسوف يتم استعراض بعض هذه التعريفات:

1- تعريف الإتحاد 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"[2].

2- تعريف الدكتور أحمد النجار: "مؤسسة مالية مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في مسار الإسلام"[3].

3- عرفه الدكتور عبد الرحمان يسري أحمد بأنه: "مؤسسة مصرفية تلتزم في جميع معاملاتها ونشاطها الاستثماري، وإدارتها لجميع أعمالها بالشريعة الإسلامية ومقاصدها، وكذلك بأهداف المجتمع الإسلامي داخليا وخارجيا"[4].

---

[1] المرجع السابق، ص89.

[2] عادل عبد الفضيل عبيد، **الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية دراسة مقارنة**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص397.

[3] أحمد سليمان خصاونة، **المصارف الإسلامية مقررات لجنة بازل -تحديات العولمة- إستراتيجية مواجهتها**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص60.

[4] محمد محمود المكاوي، **الاستثمار في البنوك الإسلامية**، رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص28.

على الرغم من وجود عدد من التعاريف للبنك الإسلامي، إلا أنه يمكن تعريف البنك الإسلامي على أنه:"مؤسسة مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية والمصرفية وجذب الموارد النقدية وتوظيفها توظيفا فعالا يكفل نموها وتحقيق أقصى عائد منها وبما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار أحكام الشريعة الإسلامية السمحة"[1].

المطلب الثاني: المبادئ العامة لعمل البنوك الإسلامية وأهدافها

تحكم أعمال البنوك الإسلامية المختلفة مجموعة من المبادئ تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية المستمدة من القرآن والسنة النبوية الشريفة، ما يسمح لهذه البنوك بتحقيق أهداف مختلفة.

أولا- المبادئ العامة لعمل البنوك الإسلامية

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم أعمال البنوك الإسلامية مغايرة عن تلك المبادئ التي تحكم أعمال البنوك الأخرى، ومن بين هذه المبادئ نذكر ما يلي[2]:

1- استبعاد التعامل بالفائدة (الربا): تشكل هذه الخاصية المعلم الرئيسي للبنك الإسلامي، وإذا فقدها يصبح مثل البنوك التقليدية، وذلك لأن مبادئ الشريعة الإسلامية تحرم التعامل بالفائدة أخذا وعطاء، ويهدف إلى العمل بمبدأ الغنم بالغرم، بديلا عن الربح المضمون المتمثل في سعر الفائدة الثابتة.

2- إتباع قاعدة الحلال والحرام: ينطلق الاقتصاد الإسلامي من معايير وأحكام الشريعة الإسلامية السمحاء (ما ورد في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة) وهي تقرر العمل كمصدر للكسب، بدلا من اعتبار المال مصدرا وحيدا للكسب، وهذا يعني توجيه الجهد نحو التنمية، عن طريق الاستثمار والمشاركة التي تخضع لمعايير الحلال والحرام التي حددها الإسلام.

3- الصفة التنموية للبنوك الإسلامية: تقوم البنوك الإسلامية على بناء فكري خاص وهو الإسلام، لذلك تدعم وفق هذا البناء التنمية الاقتصادية، حيث تتم عملية تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع من خلال مساهمته في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

---

[1] محمد محمود العجلوني، **البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص110.

[2] أحمد سليمان خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص62-63.

ويستطيع البنك 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 أجل زيادة التكافل الاجتماعي، وإيجاد نسيج متماسك للمجتمعات الإسلامية. إضافة إلى المبادئ الثلاثة السابقة الذكر يمكن إضافة مبدئين آخرين هما[1]:

4- الطابع العقائدي: البنوك الإسلامية هي جزء من النظام الاقتصادي الإسلامي أو باعتبار أن الدين الإسلامي جاء منظما لجميع حياة البشر الروحية والخلقية منها والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فإن هذه البنوك تخضع إلى القيم الإسلامية التي تقوم على أساس المال مال الله وأن الإنسان مستخلف فيه، ويترتب على هذه الخاصية أن تتحرى البنوك الإسلامية التوجيهات الدينية في جميع أعمالها.

5- التركيز على الإنتاجية مقارنة بالتركيز على الكفاءة المالية للمقترض: في النظام المصرفي التقليدي الهدف هو استرجاع القروض مع الفوائد في الوقت المحدد، لذا فإن الاعتبار الغالب هو مدى قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته، أما في نظام تقاسم الربح والخسارة أي النظام الإسلامي فإن البنك يتلقى عائدا فقط إذا نجح المشروع وحقق ربحا وبالتالي فإن البنك الإسلامي يهتم أكثر بسلامة المشروع، بالإضافة إلى أن التمويل في هذا الأخير يكون مرتبط بالاقتصاد الحقيقي المنتج للثروات عكس ما هو سائد في البنوك التقليدية والتي تقوم غالبا بتمويل أصول وهمية كالمضاربة على العقود والمشتقات.

ثانيا- أهداف البنوك الإسلامية

هناك مجموعة من الأهداف تسعى البنوك الإسلامية إلى تحقيقها أهمها:

1- الأهداف المالية: تسعى البنوك الإسلامية مثل البنوك التقليدية إلى تعظيم الربح وتقليل المخاطر، أي المحافظة على المال وتنميته بما يتفق وأحكام الشرع[2].

2- أهداف خاصة بعملاء البنك: على الكيان الجديد – البنك الإسلامي- القيام بالأعمال المصرفية كتلك التي توفرها البنوك التقليدية وأفضل، وذلك خدمة لعملائه وفيما بينهم، وحتى لا يكون هذا العميل مضطرا للجوء إلى البنك التقليدي للحصول على خدمات قد لا يوفرها البنك الإسلامي.

---

[1] سليمان ناصر، عبد الحميد بوشرمة، **متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر**، مجلة الباحث، العدد07، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 306، 307.

[2] زياد جلال الدماغ، **الصكوك الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 56.

ومن هذه الأهداف[1]:

– توفير عنصر الأمان لأصحاب الأموال المودعة، ويتم ذلك من خلال توفير السيولة النقدية الدائمة لمواجهة احتمالات السحب من ودائع العملاء، وكذلك توفير السيولة اللازمة والدائمة لاحتياجات التشغيل اليومية؛

– تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، وذات نوعية توازي إن لم تتفوق على تلك التي تقدمها البنوك التقليدية مثل السحب والإيداع، وفتح الحسابات الجارية، والتحويلات النقدية، وصرف الشيكات وإلى ما غير ذلك من الخدمات المالية؛

– توفير التمويل لطالبي التمويل، حيث يعمل البنك الإسلامي على استثمار الأموال المودعة لديه من خلال تقديمها لطالبي التمويل، أو من خلال قيام البنك نفسه بعملية الإستثمار من خلال شركات ذات طابع خاص تقوم بعملية الاستثمار مباشرة.

3– أهداف خاصة بالبنك: يسعى البنك الإسلامي من خلال عمله إلى تحقيق بعض الأهداف الخاصة به وهذه تشكل بحد ذاتها نوعا من الاستثمار، ومن هذه الأهداف[2]:

– يعمل البنك على تدريب وتنمية مهارات العناصر البشرية الموجودة لديه لتكون قادرة على تحقيق الأهداف الأخرى، فمن غير العنصر البشري الكفء والمدرب وذو الخبرة لا يستطيع البنك الإسلامي تحقيق هذه الأهداف بمستويات منافسة لتلك التي تقدمها البنوك التقليدية؛

– تحقيق معدلات نمو إجابية، البنك الإسلامي مثله مثل أي مؤسسة مالية أخرى، إذا لم يحقق معدلات نمو جيدة، لا يمكنه من الاستمرار ومنافسة البنوك التقليدية في السوق، وبالتالي لا يمكنه الانتشار في المجتمع فتوفير معدلات نمو عالية توفر للبنك عملاء جدد، ومصادر أموال أكبر.

4– أهداف خاصة بالمنظومة المالية الإسلامية:

هناك أهداف خاصة بالمنظومة المالية الإسلامية نلخصها فيما يلي[3]:

[1] نعيم نمر داوود، **البنوك الإسلامية نحو اقتصاد إسلامي**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص51.
[2] نفس المرجع، ص52.
[3] نفس المرجع، ص53.

أ- تخليص اقتصاديات الدول الإسلامية من التبعية للاقتصاديات الأخرى: يعتبر الاقتصاد هو المحور الذي يدور حوله تقدم المجتمعات وتأخرها، فالدولة- أي دولة- إذا لم تمتلك زمام اقتصادياتها بينها تكون رهن بيد من يمتلك هذا الزمام اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا ومن هنا أصبح هدف تخليص اقتصاديات الكيانات الإسلامية هو الرؤيا التي تم على أساسها تكوين البنوك الإسلامية وهذا يتم من خلال:

- تكوين سلسلة من العملات تكون بديلا للعملة المسيطرة - الدولار- وتكون خاضعة للتقلبات في قيمة الدولار وغيره من العملات التي يتم التعامل بها؛

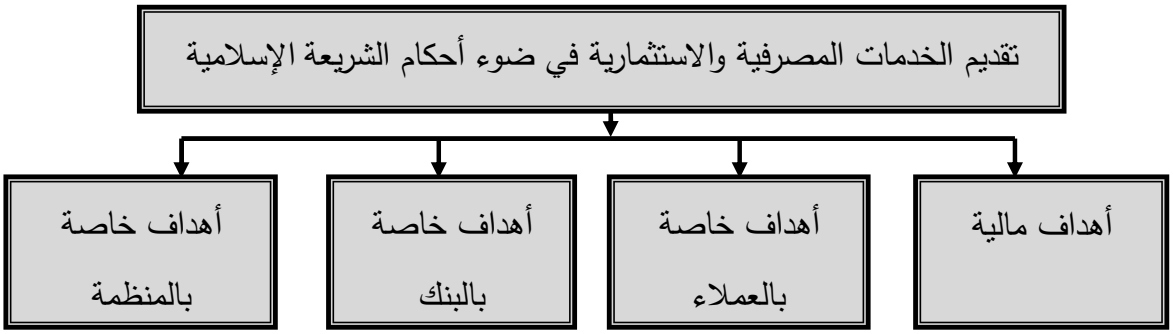
- توجيه رؤوس الأموال: فبدلا من أن تتجه رؤوس الأموال الإسلامية ليتم استثمارها في الخارج، فالأولى ثم الأولى أن يتم توجيهها ليتم استثمارها في داخل البلاد الإسلامية.

ب- السعي لابتكار صيغ أخرى للعملية التمويلية: من خلال العمل على جذب مستثمرين جدد، لابد للبنوك الإسلامية من ابتكار صيغ استثمارية إسلامية وذلك من أجل منافسة البنوك التقليدية في الأسواق المالية.

3- تطوير البنك الإسلامي لمنتجاته المصرفية الأخرى: بحيث تنافس البنوك التقليدية لتشكل عنصر جذب لعملاء جدد من خلال جودة تلك الخدمات وسرقتها.

ويمكن تلخيص أهداف البنوك الإسلامية في الشكل التالي:

الشكل(2-1): أهداف البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثالث: مصادر الأموال واستخداماتها في البنوك الإسلامية

أولا- مصادر الأموال في البنوك الإسلامية

تقوم البنوك الإسلامية على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر لمصادر واستخدامات الأموال وتقسم مصادر الأموال في البنوك الإسلامية إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية كالأتي:

1- المصادر الداخلية

وهذه المصادر تنقسم إلى:

أ- رأس المال المدفوع: يعد رأس المال المدفوع أهم الموارد الداخلية أو الذاتية للبنك الإسلامي ويشكل جانبا أساسيا في جملة موارده، ويمثل رأس المال المدفوع الأموال التي تجمع من مؤسسي البنك عند بدء تكوينه وأي إضافات أو تخفيضات في المستقبل.

ومما تجدر الإشارة إليه أن المساهمين في البنوك الإسلامية لا يشتركون في الإدارة ولا يضمنون أي التزام إلا بقدر أسهمهم، والأموال التي دفعوها، حيث أصبحت ملكا للبنك الذي له ذمة مالية مستقلة عن ذممهم ولذلك لا يجوز التمايز بالأسهم، ويلعب رأس المال المدفوع دورا تأسيسيا في إنشاء البنك من خلال توفير جميع المستلزمات الأولية اللازمة للبدء في ممارسة البنك أعماله كذلك يقوم بدور تمويلي في السوق المصرفية لتغطية الاحتياجات التمويلية لعملاء البنك سواء كانت قصيرة الأجل أو متوسطة وحتى طويلة الأجل[1].

ب- الاحتياطات: عبارة عن المبالغ المقتطعة من صافي الربح لتدعيم المركز المالي للبنك، ويراعى في العمل للبنوك الإسلامية الفصل بين الإيرادات المتولدة من توظيف أموال المساهمين وبين المتولدة من توظيف أموال المودعين، وتحميل تلك الإيرادات بالتكاليف العامة للوصول إلى صافي ربح المساهمين وهو الوعاء الذي تقتطع منه الاحتياطات[2].

[1] محمد محمود العجلوني، مرجع سبق ذكره، ص37.

[2] عبد الغفار حنفى، رسمية زكى قرياقص، **المنشآت المالية ودورها في التنمية الاقتصادية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص486.

ج- الأرباح المحتجزة: وهي تمثل أرباح محتجزة يتم ترحيلها للسنوات المالية التالية بناءا على قرار مجلس الإدارة وموافقة الجمعية العمومية عليها، وذلك من أجل أغراض مالية واقتصادية[1].

د- المخصصات: وهي مبالغ يتم تكوينها خصما من حسابات الأرباح والخسائر أي بالتحميل على تكاليف التشغيل(مصروفات البنك) بغض النظر عن نتيجة نشاط البنك وذلك لمواجهة التزام مؤكد الوقوع مثل استهلاك وتجديد النقص في قيمة الأصول[2].

2- المصادر الخارجية: تتشابه المصادر الخارجية للبنوك الإسلامية مع المصادر الخارجية للبنوك التقليدية إلى حد كبير من ناحية الشكل، لكنها تختلف عنها من حيث طريقة معاملتها وتتمثل في المصادر التالية:

أ- الودائع: تتلقى البنوك الإسلامية بشكل مخالف للبنوك التقليدية وتستخدمها بطرق مغايرة وذلك وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية أي مبدأ تحريم الفائدة[3]، وتتمثل في الودائع التالية:

- **الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية):** تعرف الودائع الجارية على أنها الودائع أو الحسابات التي ليس هدفها الاستثمار، وإنما تستخدم لحفظ الأموال من السرقة والهلاك، ولتسهيل التعامل التجاري والمعاملات المصرفية الأخرى لزبائنها، وأهم ما يميزها هي عدم احتساب أي فوائد على هذه الحسابات الجارية[4]، وبالتالي فالودائع تحت الطلب هي الأموال التي يودعها أصحابها لدى البنك الإسلامي والذي يتعهد برد قيمتها دون فائدة، وتبقى تحت تصرف أصحابها بحيث يمكنهم اللجوء إليها متى شاءوا وبدون إخطار مسبق، ويمثل هذا النوع من الودائع أقل نسبة مقارنة بالأنواع الأخرى[5]، وتكمن أهمية هذا النوع من الودائع في اعتباره مصدرا من المصادر المجانية للأموال بالبنوك الإسلامية، حيث تؤدي إلى زيادة العائد على البنك من وراء تشغيلها دون أن تؤثر على سيولتها.

---

[1] يعرب محمد إبراهيم الجبوري، **دور المصارف الإسلامية في التمويل والإستثمار**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص70.

[2] حيدر يونس الموسوي، **المصارف الإسلامية أداءها المالي وأثارها في سوق الأوراق المالية**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص37.

[3] شوقي بورقبة، **التمويل في البنوك الإسلامية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2013، ص95.

[4] موسى محمد شحادة، **مدى نجاعة البنوك الإسلامية في الاقتصاد الإسلامي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات الجامعية الحرة، هولندا، 2011، ص ص83، 84.

[5] عايد فضل الشعراوي، **المصارف الإسلامية دراسة علمية فقهية للممارسات العلمية**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2007، ص175.

- **الودائع الاستثمارية (حسابات الاستثمار):** يقابل الودائع الاستثمارية في البنوك الإسلامية الودائع لأجل بإخطار في البنوك التقليدية، وتعرف الحسابات الاستثمارية على أنها: "الأموال التي يضعها أصحابها بغرض تحقيق الربح عن طريق قيام البنك بتوظيفها واستثمارها، سواء بصورة منفردة أو مشتركة وسواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة"، وتعتبر الوديعة الاستثمارية في البنك الإسلامي بمثابة عقد مضاربة بين البنك والمودع، فلا يضمن البنك الوديعة ولا أرباحها إلا إذا قصر أو تعدى أو خالف شروط العقد، ونجد أن نسبة هذه الودائع تمثل في البنك الإسلامي أعلى نسبة لمصادر الأموال بحيث تصل إلى نحو 80% بينما لا تتعدى 50% في البنوك التقليدية[1].

وتنقسم الحسابات الاستثمارية في البنوك الإسلامية إلى نوعين[2]:

- **الحسابات أو الودائع الاستثمارية العامة (غير مقيدة):** وهي التي يوكل أصحابها البنك الإسلامي في استثمارها حسب ما يراه ملائما، ويفترض أن الاستثمار سيتم على أساس المضاربة المطلقة (غير المشروطة).
- **الودائع الإستثمارية المخصصة (مقيدة):** وهي التي يشترط أصحابها على البنك استثمارها في مشاريع محددة يختارونها ويتحملون وحدهم مخاطرها.

- **الودائع الادخارية أو حسابات الادخار:** عادة ما تكون صغيرة الحجم، يضعها أصحابها في البنك بغرض الادخار والتوفير لمتطلبات المستقبل أو الحالات الضرورية غير المتوقعة، حيث يعطي أصحابها دفتر توفير، ويمكن لهم سحبها عند حاجتهم لها، أو أخذ إذن البنك وذلك حسب الشكل الذي تأخذه[3]:

- **حسابات الاستثمار(ودائع لأجل):** هي الأموال التي يودعها أصحابها بغرض الحصول على عائد من عملية استثمارها، وما يميز هذه الحسابات أن البنوك الإسلامية لا تضمن هذا العائد كما لا يوجد التزام يرد هذه الأموال كاملة في تاريخ استحقاقها، وتقوم العلاقة بين البنك وأصحاب هذه الحسابات على المضاربة؛ تمثل هذه الحسابات مصدر مهم من مصادر الأموال بالنسبة للبنوك الإسلامية باعتبارها، تشكل أكثر من 70%من إجمالي موارد البنك الإسلامي.

[1] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص94.

[2] نفس المرجع والصفحة.

[3] حيدر يونس الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص39-40.

ثانيا- استخدامات الأموال في البنوك الإسلامية

تعمد البنوك الإسلامية إلى تعبئة الموارد بغية توجيهها إلى الاستثمارات التي تخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ويمكن تقسيم الصيغ التمويلية الإسلامية إلى أقسام هي:

1- صيغ التمويل القائمة على المديونية

تتمثل صيغ التمويل القائمة على المديونية في كل من المرابحة، السلم، الإستصناع، القرض الحسن.

أ- **المرابحة:** تعتبر المرابحة إحدى صور البيوع الإسلامية وهي أكثر الأساليب استخداما مقارنة بباقي الصيغ.

- **تعريف المرابحة:** بيع المرابحة هو أحد صور بيوع الأمانة المعروفة في الشريعة الإسلامية، ويتم الاتفاق بين البائع والمشتري على ثمن السلعة، مع الأخذ بالاعتبار ثمنها الأصلي الذي اشتراها به البائع، أي أنها بيع بمثل الثمن الأول مع زيادة الربح[1]، 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.

والبيع مشروع في الإسلام استنادا لقوله تعالى:﴿ **الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا ۗ وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ۚ ...**﴾ (البقرة، 275).

- **أنواع المرابحة**

يأخذ التمويل بالمرابحة في البنوك الإسلامية إحدى الصور التالية:

ا **المرابحة البسيطة:** وهي التي تكون بين طرفين البائع والمشتري، فيمتهن فيها البائع التجارة فيشتري السلع دون الحاجة إلى الاعتماد على وعد مسبق بشرائها، ثم يعرضها بعد ذلك للبيع مرابحة بثمن وربح يتفق عليه[2].

[1] سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص219.

[2] زهية موساوي، خديجة خالدي، **التمويل الإسلامي للمشاريع الاقتصادية فرص وتحديات**، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2006، ص51.

- **المرابحة للآمر بالشراء:** (تكون بالتقسيط بالمعنى الأصح)، وهي عبارة عن شراء أصول من قبل البنك وإعادة بيعها للعملاء حسب طلباتهم بربح معلن ناتج عن الفرق بين سعر الشراء وسعر البيع مثل (شراء سيارات والعقارات وإعادة بيعها إلى العميل)[1].
- **صكوك المرابحة:** وهي وثائق متساوية القيمة تصدر لتمويل شراء سلعة مرابحة، وتصبح سلعة المرابحة مملوكة لحامل الصكوك.

ب- السلم: يعني بيع آجل بعاجل أو بيع يتقدم فيه رأس المال (الثمن) ويتأخر فيه المثمن أي الشيء المبيع، لأجل مسمى أو هو (بيع موصوف بالذمة)[2]، وهو بذلك عقد بيع يطلق عليه بيع السلم.ومشروعيته من قوله تعالى:﴿ **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَى أَجَلٍ مُسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ...**﴾ (البقرة، 282).

- أنواع بيع السلم

يتخذ التمويل بالسلم أشكالا متعددة منها:

- **بيع السلم البسيط:** وهو الذي يتم بموجبه قيام البنك الإسلامي بدفع الثمن (السلم) للمتعامل عاجلا واستلام السلعة (المسلم فيه) آجلا بموعد محدد[3].
- **بيع السلم الموازي:** وهو الذي يتم بموجبه قيام البنك الإسلامي ببيع السلعة التي يتم الاتفاق على بيعها بصيغة بيع السلم البسيط إلى طرف ثالث وبصيغة بيع السلم كذلك ويحصل البنك بذلك على ربح، أي قيام البنك الإسلامي بعقد سلم آخر يكون فيها بائعا لبضاعة اشتراها بعقد سلم أول وبمواصفات ذاتها دون ربط بين العقدين، فيصبح المشتري بالسلم الأول (السلم البسيط) وهو البائع في السلم الثاني (السلم الموازي)[4].
- **بيع السلم بالتقسيط:** يتم فيه الاتفاق على تسليم كل من المسلم فيه ورأس مال السلم بأقساط أو دفعات حيث يسلم البنك الإسلامي دفعة معينة من الثمن على أن يتسلم لاحقا ما يقابلها من سلعة، ثم يسلم دفعة أخرى وتسليم ما يقابلها لاحقا، ويستمر البيع حسب ما تم الاتفاق عليه بين الطرفين.

---

[1] شقيري نوري موسى وآخرون، **المؤسسات المالية المحلية والدولية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص221.

[2] عصام عمر أحمد مندور، مرجع سبق ذكره، ص271.

[3] فليح حسن خلف، **البنوك الإسلامية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص348.

[4] المرجع السابق، ص ص348، 349.

- **صكوك السلم:** وهو قيام البنوك الإسلامية بإصدار شهادات (صكوك) متساوية القيمة لغرض جمع المال اللازم لتمويل شراء سلع على أساس السلم، ويعتبر حملة الصكوك هم أرباب السلم (المشترون).

ج- الإستصناع: هو عقد جائز شرعا، والذي يمكن استخدامه في الأعمال المصرفية الإسلامية ومعنى الإستصناع عموما أن يطلب شخص من صانع أن يصنع له سلعة ما بمواد من عنده وذلك نظير ثمن يتفقان عليه[1].

- أنواع الإستصناع

تمارس البنوك الإسلامية التمويل بصيغة الإستصناع وفقا لأحد الأشكال التالية[2]:

- **البنك من حيث كونه صانعا:** يكون البنك في هذه الحالة صانعا للمنتجات الصناعية ذات مواصفات خاصة وقد يمارس البنك هذه المهمة بأمواله الخاصة أو أموال المودعين لديه. أي هو الإستصناع الذي يكون فيه البنك الإسلامي هو صاحب العمل من أجل صنع (الإستصناع) سلع يرغب فيها بنفسه واستخدامها مثلا في التأجير.
- **الاستصناع الموازي:** هذا النوع من الإستصناع لا يباشر البنك بذاته عملية القيام بتنفيذ الشيء المستصنع وإنما يباشر بواسطة غيره، فيعمد إلى إحالة عملية التنفيذ على جهة مختصة، وتكون هذه الجهة المختصة مسؤولة على حسن التنفيذ أمام البنك، بمعنى أن البنك يبرم عقدين: الأول بينه وبين الصانع والثاني بينه وبين العميل بحيث يوكل البنك للصانع ما يريده تماما.
- **صكوك الاستصناع:** تقوم البنوك الإسلامية بإصدار سندات استصناع للاكتتاب واستعمال حصيلتها في استصناع سلعة معينة، وتصبح السلع ملكا لحامل الصك.

د- الإجارة: يقصد بالإيجار عمليات تشغيل الأموال خارج نطاق البيع والشراء، بحيث يكون محل هذه العمليات هو بيع المنفعة دون التصرف بالعين[3].

ويهدف الإيجار إلى الاستفادة من الأجر المتحصل من تقديم منفعة العين واستفائها عبر الزمن.

---

[1] عبد الرحمن يسري أحمد، **قضايا إسلامية في النقود والبنوك والتمويل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص282.

[2] وائل محمد عربيات، **المصارف الإسلامية والمؤسسات الاقتصادية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص186.

[3] محمد محمود المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

ويتميز الإيجار بأنه يتيح التمتع بمنفعة الأصول دون الحاجة إلى امتلاكها فعليا، الأمر الذي يوفر على المستأجر قدرا كبيرا جدا من الأموال. وبالتالي فهو لا يتيح انتقال ملكية العين وإنما ملكية المنفعة، ويعتبر الربح المتحقق من ذلك مستقلا عن قيمة العين، وهو يأخذ شكل الأجر المتجدد مع تجدد الاستفادة من المنفعة. والإجارة مشروعة لقوله تعالى: ﴿ **قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ**﴾ (القصص،26).

- أنواع التمويل بالإجارة

ومن أشكال التمويل بالإجارة نجد[1]:

- **الإجارة المنتهية بالتمليك:** وهو أن يقوم البنك بشراء عقار ومن ثم توقيع عقد إجارة منتهي بالتمليك مع مستأجر لمدة محددة عند انتهاء هذه المدة يقوم البنك بنقل ملكية العقار إلى المستأجر مع إعطاء خيار للمستأجر أن يمتلك العقار قبل انتهاء المدة بأن يدفع مبالغ محدد كيفية حسابها عند توقيع العقد.
- **الإجارة الموصوفة بالذمة:** وهذا النوع شبيه بالنوع السابق لكنه ليس في عقار وإنما إجارة المنفعة لمنقولات، مثل سيارة أو يخت، موصوفة وصف دقيق يمنع الجهالة والاختلاف بين البنك الإسلامي والعميل.

د- التمويل بالقرض الحسن: تقوم البنوك الإسلامية بهذه الخدمة الاجتماعية بأن تمنح أموالا بدون فائدة للأفراد، وتسمى هذه التسهيلات قرضا حسنا، وتتحرى البنوك الإسلامية أن تكون القروض هذه لمن هم بحاجة إلى مساعدة ودعم تمكينا لهم من إعادة تأهيل أنفسهم ماديا[2].

2- صيغ التمويل القائمة على المشاركة في عائد الإستثمار

إن ما يميز البنوك الإسلامية في مجال الأعمال المصرفية هو استبدال علاقة القروض بعلاقة المشاركة، وتقوم على مبدأ الشراكة في عناصر الإنتاج بين طرفين أو أكثر بهدف تقاسم نتائج العملية، حيث يكون الممول (البنك الإسلامي) شريك طالب التمويل (العميل) وفيما يلي بيان هذه الصيغ وتوظيفاتها في البنوك الإسلامية.

[1] عصام عمر أحمد مندور، مرجع سبق ذكره، ص ص277، 278.

[2] محي الدين يعقوب أبو الهول، **تقييم أعمال البنوك الإسلامية الاستثمارية**، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص92.

أ- **التمويل بالمشاركة:** تعرف بأنها عقد بين طرفين يقدم كل منهما مقدارا معلوما من رأس المال ويكون فيه الحق بالتصرف في المال تصرفا كاملا باعتباره شريكا ومالكا له ويتم توزيع الربح حسب ما يتفق عليه بين الطرفين أما الخسارة فتوزع حسب مساهمة كل طرف في رأس المال[1].

- أنواع التمويل بالمشاركة

يأخذ التمويل بالمشاركة عدة أشكال نذكر منها[2]:

- **المشاركة المتناقصة:** تقوم المشاركة بين طرفين أحدهما البنك وأي طرف آخر سواء كان فرد أو شركة يكون فيها الحق للشريك أن يحل محل البنك في ملكية المشروع المشترك بينهما وذلك إما دفعة واحدة أو على دفعات، على أن يتم دفع نصيب الفرد أو الشركة من الأرباح المتحققة كجزء من استرداد قيمة حصة البنك، أي أن الشريك في النهاية سيتمكن من تملك المشروع بعد أن تمكن من رد التمويل إلى البنك.
- **المشاركة الثابتة:** قد يأخذ المشروع الممول شكلا قانونيا ثابتا مثل شركة مساهمة أو التوصية البسيطة أو التوصية بأسهم أو تضامن حسب صيغة المشروع وحجمه، وهنا يقوم البنك الإسلامي بتمويل جزء من رأس المال لمشروع معين يجعله شريكا في إدارته والإشراف عليه وشريكا في الربح حسب النسبة المتفق عليها، وتبقى حصة كل شريك من الشركاء ثابتة لحين الانتهاء من مدة المشروع أو الشركة التي حددت في الاتفاق.

ب- **المضاربة:** يقصد بالمضاربة علاقة المشاركة التي تقوم بين طرفين، أحدهما صاحب المال، والآخر صاحب الخبرة بحيث يقدم الأول مالا يوظفه أو يتاجر به الثاني في مجال خبرة، على أن يتم اقتسام ما ينتج عن ذلك من ربح بينهما، بالنسبة التي يتفقون عليها ابتداء فيما بينهم[3].

- أنواع المضاربة

للمضاربة عدة أنواع نذكر منها:

---

[1] حسين محمد سمحان، **أسس العمليات المصرفية الإسلامية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 130.

[2] نفس المرجع، ص 131.

[3] سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 220.

من حيث تعدد أطراف المضاربة[1]:

- **المضاربة الفردية:** وهي المضاربة التي تكون العلاقة فيها ثنائية بين مضارب واحد ورب مال واحد، وفي هذا النوع من المضاربة لا مجال للتعدد في العلاقات، فهي بعيدة عن واقع الاستثمار الذي يجري العمل به في البنوك الإسلامية.
- **المضاربة المشتركة:** وهي المضاربة التي تتعدد فيها العلاقة بين أصحاب رؤوس الأموال والمضاربين سواء كان التعدد من أحد أطراف المضاربة أو من كليهما.

من حيث توقيت المحاسبة على الأرباح[2]:

- **المضاربة المنتهية (المؤقتة):** وهي المضاربة التي يتم فيها التحاسب على الأرباح عند التصفية ورد رأس المال إلى رب المال. تأخذ هذه المضاربة شكل صفقات يشتريها المضارب بتمويل من رب المال وتصفى خلال فترة زمنية عادة ما تكون قصيرة نسبيا، وتتم المحاسبة بين طرفي المضاربة على أساس الربح الفعلي بعد تنضيد المال.
- **المضاربة المستمرة:** ويتم فيها التحاسب دوريا على الأرباح خلال فترة المضاربة قبل تصفيتها ودون إرجاع رأس المال.

من حيث تصرفات المضارب في المضاربة وتنقسم إلى[3]:

- **المضاربة المطلقة:** هي المضاربة التي يمنح فيها رب المال المضارب كامل الحرية بالتصرف في المال في إطار الشريعة الإسلامية.
- **المضاربة المقيدة:** وهي المضاربة التي يشترط فيها رب المال على المضارب شروطا معينة ومقبولة شرعا يقيد بها المضارب للعمل في إطارها.

ج- المساقاة: وهي تقديم الثروة النباتية المحددة لمالك معين إلى عامل ليقوم باستثمارها وتنميتها، ويكون له جزء معلوم من الإنتاج المتحقق[4].

---

[1] خالد أمين عبد الله، حسين سعيد سعيفان، **العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 155.

[2] نفس المرجع والصفحة.

[3] محمود حسن الوادي، حسين محمد سمحان، **المصارف الإسلامية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

[4] محمد محمود المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

د- المزارعة: تعرف المزارعة بأنها:" عبارة عن دفع أرض من مالكها إلى من يزرعها أو يعمل عليها ويقومان باقتسام الزرع بينهما، فهي بذلك عقد شركة بين مالك الأرض والعامل عليها، ولقد أجمع الفقهاء أيضا على جواز شركة المزارعة باعتبارها عقد شركة بين المال والعمل قياسا على المضاربة[1].

والمزارعة مشروعة لقوله تعالى ﴿ **أَفَرَأَيْتُمْ مَا تَحْرُثُونَ (63) أَأَنْتُمْ تَزْرَعُونَهُ أَمْ نَحْنُ الزَّارِعُونَ (64)**﴾ (الواقعة، 63-64).

د- المغارسة: هي دفع الأرض الصالحة للزراعة لشخص آخر لكي يغرس فيها شجرا، وأن لا يكون أجلها إلى سنين كثيرة فوق الإثمار، وأن نصيب العامل من الأرض والشجر معا، وأن لا تكون الأرض موقوفة[2].

المبحث الثاني: حوكمة البنوك الإسلامية

نظرا لما تتميز به البنوك الإسلامية من خصائص تختلف عن خصائص البنوك التقليدية، فالأكيد أن الحوكمة في الأولى تختلف ولو باليسير عنها في الثانية.

المطلب الأول: الحوكة من المنظور الشرعي (التعريف، الأسس، المبادئ)

وهنا سنحاول إعطاء نظرة بسيطة عن ماهية الحوكمة المؤسسية من المنظور الشرعي بالتطرق إلى مجموعة العناصر التالية:

أولا- تعريف الحوكمة من المنظور الشرعي: إن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقائدية القائمة على العقيدة الإسلامية تضع لها قيودا ومحددات، وترسم لها طريقا يحكم سلوك القائد الإداري والمنظمة والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم مع بعضهم البعض، أو علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل المعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها على الأجزاء الأخرى[3].

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن مفهوم الحوكمة يرتكز على نقطتين هما:

---

[1] شوقي بورقبة، مرجع سبق ذكره، ص 121.

[2] أحمد شعبان محمد علي، **الصكوك والبنوك الإسلامية أدوات لتحقيق التنمية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 181.

[3] محسن أحمد الخضيري، **الإدارة في الإسلام** ، وقائع الندوة رقم 21، معهد البحوث والتدريب، البنوك الإسلامية للتنمية، جدة، السعودية، 1990، ص145.

1- العلاقة بين مختلف الأطراف المهتمة بالمنشأة: وهي أساس قيام نظرية الحوكمة بضبط العلاقة بين كل الأطراف بشكل يعالج مشكلة تعارض المصالح.

2- دور مبادئ الشريعة الإسلامية في تفعيل هذا العلاج: والمتمثلة في خمسة مبادئ هي العدالة والشورى والمسؤولية والمساءلة والشفافية.

ثانيا- أسس ومبادئ الحوكمة من المنظور الشرعي

إن أسس ومبادئ حوكمة المؤسسات التي أتت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي في أصلها أسس الإصلاح تعد مطلب إسلامي في الأصل، فلا يستطيع أحد نكران أن التجربة الإسلامية تضمنت نموذجا للحكم الراشد ونظرية سياسية أسست له، ولها القدرة على التكرار متى توفرت شروطها، ومن أهم الأسس والمبادئ نذكر ما يلي[1]:

1- العدالة: تعتبر من المنظور الشرعي من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم، منها قول الله عز وجل: ﴿**يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنفُسِكُمْ...**﴾ (النساء، 135)، وقوله تعالى: ﴿**وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا..**﴾ (الأنعام، 152)، كما أوجب الإسلام العدل حتى مع العدو بقوله تعالى: ﴿**يَاأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَى أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ**﴾(المائدة، 8) حيث أن العدل والمساواة من أعظم الأسس التي تحكم بين الناس.

2- الشورى: لا يمكن للحاكم من المنظور الإسلامي أن يستكمل صفة العدل، وأن يجعلها خصلة يتصف بها نظام حكمه كله، إلا إذا كان قائما على أساس الشورى، فالإنسان مهما اتصف بصفات الذكاء تفوته جوانب أساسية من مدارك العدل لا يدركها إلا برأي غيره، وهذا ما يطبق أيضا على العمل المصرفي الإسلامي، فالتشاور وأخذ الرأي من جميع الأطراف التي لها تأثير على البنك يساهم في إحداث جو من التعاون والتفاهم يعمل على حل المشاكل والصعوبات بطرق ودية تساهم في إرضاء جميع الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بالبنك.

[1] وسيلة السبتي، أنفال حدة خبيزة، **مدى إستجابة المصارف العربية الإسلامية لمبادئ ومتطلبات الحوكمة المصرفية**، مجلة الاقتصاد المالي الإسلامي، 2015، ص 2.

حيث اشترط سبحانه وتعالى صلاح المؤمنين بالتزامهم بالشورى في قوله: ﴿**فَمَا أُوتِيتُم مِّن شَيْءٍ فَمَتَاعُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۖ وَمَا عِندَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَىٰ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ (36) وَالَّذِينَ يَجْتَنِبُونَ كَبَائِرَ الْإِثْمِ وَالْفَوَاحِشَ وَإِذَا مَا غَضِبُوا هُمْ يَغْفِرُونَ (37) وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ(38)**﴾ (الشورى، 35-38).

3- المسؤولية: والتي تعني تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة، والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة، وأن مسؤولية كل طرف في البنوك حددتها الشريعة الإسلامية بشكل دقيق، لأن أي مسؤولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسؤولا فقط أمام من تعاقد معه، إنما هو مسؤول أولاً أمام الله عز وجل. وهذا ما أكده الرسول صلى الله عليه وسلم: ﴿ **كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِه**﴾. بخاري ومسلم.

4- المساءلة: أي ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجِد ومعاقبة المقصر، من خلال نظام داخلي في البنك للحوافز وللعقوبات وتطبيقه على الجميع، وكذا وجود نظام قضائي عادل وحاسم في الدولة، ومن المنظور الإسلامي وضعت الشريعة في تنظيمها لعقود المعاملات أسسا لمحاسبة كل طرف على مدى التزامه بأداء ما عليه من واجبات في العقد، وقررت عقوبات حاسمة لمن يخلّ بها، والأمر لا يقتصر على الجزاء الشرعي أو الإداري أو القضائي، وإنما يتعداه إلى الجزاء الإلهي.

5- الشفافية: بمعنى الصدق والأمانة، والدقة والشمول للمعلومات، التي تُقدم عن أعمال البنك، للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال البنك، التي لهم فيها مصالح، للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة، في إدارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالبنك من خلال هذا الطرح نستنتج أن الشريعة الإسلامية تتضمن كل مبادئ حوكمة المؤسسات التي جاءت بها المنظمات الدولية والمفكرين الغربيين.

المطلب الثاني: دور هيئة الرقابة الشرعية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية

أولا- دور هيئة الرقابة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية

عند دراسة هيكل حوكمة المؤسسات داخل البنوك الإسلامية، نجد أن مركز هذا الهيكل هو هيئة الرقابة الشرعية "sharia supervisory board(SSB)"،مع وجود أنظمة رقابة داخلية تقوم بتدعيمها، وعليه فإن هيكل حوكمة المؤسسات داخل البنوك الإسلامية بصفة عامة يتكون من ثلاثة أطراف[1]:

1- منظمين خارجيين: وهم عبارة عن حملة الأسهم، المراجع الخارجي، بورصات الأوراق المالية، قانون المؤسسات، البنك المركزي للدولة، مجلس معايير المحاسبة والمراجعة الإسلامية.

2- منظمين داخليين: وهم عبارة عن مجلس الإدارة، والمديرين غير التنفيذيين، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية، هيئة الرقابة الشرعية.

3- أنظمة الرقابة الداخلية: وهي عبارة عن الرقابة المالية، ورقابة العمليات، المراجعة، التوافق مع معايير إعداد التقارير، والتوافق مع الشريعة.

وعلى هذا نجد أن هيئة الرقابة الشرعية تعتبر الدعامة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم حوكمة المؤسسات في تلك البنوك. وبالتالي لكي يتم تناول مفهوم الحوكمة، يجب في البداية إلقاء الضوء على هذه الهيئة، حيث برزت فكرة تأسيس هيئة رقابة شرعية منذ بداية تأسيس البنوك الإسلامية وذلك للحاجة الماسة إلى التأكد من مدى شرعية العمليات التي يعتمدها البنك في نشاطه، أي التأكد من عدم تعارض ما يقوم به البنك من معاملات مع عملائه والبنوك المراسلة وأطرا فأخرى مع قواعد الشريعة الإسلامية سعيا لتطابق القول مع العمل وأن تكون ممارسة البنك في الواقع مطابقة لما أعلن عنه في نظامه الأساسي.

والمقصود بالرقابة الشرعية في معناها الواسع " متابعة وفحص وتحليل كافة الأعمال والتصرفات والسلوكيات التي يقوم بها الأفراد والجماعات والمؤسسات والوحدات وغيرها، للتأكد من أنها تتم وفقا لأحكام وقواعد الشريعة الإسلامية، وذلك باستخدام الوسائل الملائمة المشروعة، وبيان المخالفات والأخطاء وتصويبها فورا، وتقديم التقارير إلى الجهات المعنية متضمنة الملاحظات والنصائح والإرشادات وسبل التطوير إلى الأفضل". كما أن وجود هيئة رقابة شرعية من شأنه أن يطمئن المتعاملين مع البنك الذين اختاروا التعامل

[1] محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص343، 344.

معه على أساس التزامه بتطبيق قواعد الشريعة الإسلامية. وبمرور الوقت أصبحت الرقابة الشرعية هيكلا رسميا داخل البنك شأنها شأن الجمعيات العامة ومجالس الإدارة ومراقبي الحسابات.

ثانيا– دور هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية

لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI منجزات مهنية بالغة الأثر على رأسها إصدار 94 معيارا حتى الآن في مجالات المحاسبة والمراجعة وأخلاقيات العمل والحوكمة بالإضافة إلى المعايير الشرعية التي اعتمدتها البنوك المركزية والسلطات المالية في مجموعة من الدول باعتبارها إلزامية أو إرشادية، هذه المعايير كلها تصب في خانة العرض والإفصاح وتحت إدارة المؤسسة المالية الإسلامية على الشفافية والعدل في التعامل وعدم أكل أموال الناس بالباطل، وهو ما تنادي به المؤسسات الدولية المهتمة بمبادئ ومعايير حوكمة المؤسسات.

كما تهدف هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في إطار أحكام الشريعة الإسلامية إلى ما يلي[1]:

– تطوير فكر المحاسبة والمراجعة والمجالات المصرفية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية؛

– نشر فكر المحاسبة والمراجعة المتعلقة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية وتطبيقاته عن طريق التدريب وعقد الندوات وإصدار النشرات الدورية وإعداد الأبحاث والتقارير وغير ذلك من الوسائل؛

– إعداد وإصدار معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وتفسيرها للتوفيق مابين الممارسات المحاسبية التي تتبعها المؤسسات المالية الإسلامية في إعداد قوائمها المالية وكذلك التوفيق بين إجراءات المراجعة التي تتبع في مراجعة القوائم المالية التي تعدها المؤسسات المالية الإسلامية؛

– مراجعة وتعديل معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية لتواكب التطور في أنشطة المؤسسات المالية الإسلامية والتطور في فكر وتطبيقات المحاسبة والمراجعة؛

– إعداد وإصدار ومراجعة وتعديل البيانات والإرشادات الخاصة بأنشطة المؤسسات المالية الإسلامية فيما يتعلق بالممارسات المصرفية والاستثمارية وأعمال التأمين؛

[1] هشام بورمة، **الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية –دراسة عينة من البنوك الإسلامية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017، ص ص 134،135.

– السعي لاستخدام وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة والبيانات والإرشادات المتعلقة بالممارسات المصرفية والاستثمارية وأعمال التأمين، التي تصدرها الهيئة، من قبل كل من الجهات الرقابية ذات الصلة والمؤسسات المالية الإسلامية وغيرها ممن يباشر نشاطا ماليا إسلاميا ومكاتب المحاسبة والمراجعة.

المطلب الثالث: معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية حول حوكمة البنوك الإسلامية

إن النمو المتسارع للمؤسسات المالية الإسلامية فرض الحاجة إلى تنظيم الصيرفة الإسلامية حماية للصناعة المالية الإسلامية، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود مظلات دولية لأنشطة تلك البنوك من أجل العمل على توحيد المعايير والقواعد الحاكمة لأنشطة تلك المؤسسات ويعتبر مجلس الخدمات المالية الإسلامية من أبرز المؤسسات التي حققت نوعا من السبق في إصدار معايير ومبادئ للحوكمة وهي كالآتي[1]:

أولا– المبدأ الأول

– يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطار لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الإستراتيجية، من كل 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 بالتعليمات والتوجيهات سارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية، كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

ثانيا– 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 متطابقة

[1] مجلس الخدمات المالية الإسلامية، **المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية**، 2006، ص6-10.

لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها– والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية، ورفع هذه التقارير إلى مجلس الإدارة؛

– ويجب أيضا على مجلس إدارة المؤسسة المالية الإسلامية تشكيل لجنة مراجعة تتكون مما لا يقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين يكونون حائزين على مؤهلات علمية وخبرات مناسبة وكافية في تحليل القوائم المالية والمستندات المالية.

ثالثا– 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، لهذا يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسؤولية ائتمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بصفتها مضاربا في أموالهم، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت المناسب.

4– المبدأ الرابع

– يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد إستراتيجية 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؛

– تكليف لجنة ضوابط الإدارة بمراقبة احتياطي معدل الأرباح واحتياطي المخاطر والتوصية لمجلس الإدارة حول كيفية استخدامه.

5– المبدأ الخامس

– يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاوى ومراقبة الالتزام بالشريعة في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها؛

– ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخليون 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 أن تتيح اطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ لتشجيعهم على الاستثمار في هذه المؤسسات؛

– 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 للجمهور بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب؛

– ويتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول طرق حساب الأرباح وتوزيع الموجود وإستراتيجية 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.

ووجود هذه المبادئ وإعلان الشركات والمؤسسات المالية الإسلامية عن التزامها بها لا يكفي لتحقيق مقتضيات الحوكمة ومبادئها، إذ لابد من وجود هيئة أو جهة رقابية تتحقق من تطبيق هذه المقتضيات والامتثال لما تفرضه.

إن أهمية وجود مؤسسات تطلع بمهمة التحقق من التزام المؤسسات المالية الإسلامية بالمعايير والضوابط الشرعية أصبح مطلبا ملحا، بأن وجود المعيار والضابط الشرعي وحتى العقود والنماذج الشرعية لا يعني – بالضرورة – التزام المؤسسات المالية الإسلامية العمل بمقتضاها.

من هنا جاء التفكير في إنشاء مؤسسة تطلع بمهمة التحقق من التزام المؤسسات والشركات والمعايير والضوابط الشرعية التي تصدر عن الهيئات الشرعية لتلك المؤسسات، وتقوم بتصميم وإعداد أدلة المراجعة الشرعية وتدريب المراجعين الشرعيين على إعداد وتنفيذ برامج المراجعة الشرعية.

المبحث الثالث: تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية

إن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية يعتبر الركيزة الأساسية لنجاحها والرفع من كفاءتها ولتفعيل الحوكمة في هذه البنوك لابد من تطبيق آليات واستراتيجيات تساعد على الرفع من كفاءة البنوك الإسلامية وهذا ما ستنطرق إليه في المطلب الأول، وعلى أي مؤسسة تنتهج الشريعة الإسلامية في أعمالها لابد من وجود مراجعة شرعية داخلية وأخرى خارجية التي من خلالها يتم تحقيق الغاية التي من أجلها أقيمت تلك المؤسسة، وهذا ما سنتناوله في المطلبين الثاني والثالث.

المطلب الأول: آليات واستراتيجيات الحوكمة ودورها في تطوير ورفع كفاءة البنوك الإسلامية

أولا- آليات واستراتيجيات تطور الحوكمة في البنوك الإسلامية

يمكن تلخيص أهم الآليات والاستراتيجيات الضرورية لتفعيل الحوكمة في البنوك الإسلامية في النقاط التالية[1]:

- تبنى آليات واستراتيجيات تأسيس المزيد من مؤسسات البنية التحتية الداعمة للبنوك الإسلامية كأحد الأدوات لمتطلبات الحوكمة؛

- إنشاء مجلس أعلى للفتوى يتكون من صفوة من شيوخنا وعلمائنا ذوي المعرفة الرفيعة بأحكام الشرع وبالمعاملات المصرفية، ليساهم في إثراء القرارات الشرعية؛

- تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية بما يبتعد عن أي تدليس أو جهالة أو غرر.

[1] شوقي بورقبة، **الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص159.

ثانيا: دور الحوكمة في رفع كفاءة البنوك الإسلامية

يمكن تلخيص دور الحوكمة في رفع كفاءة البنوك الإسلامية فيما يلي[1]:

يعتبر موضوع الكفاءة المصرفية ومحدداتها موضوعا بالغ الأهمية لما تلعبه البنوك المصرفية من دور رئيسي في تمويل الاقتصاد من خلال دور الوساطة الذي تلعبه بين وحدات الفائض المالي ووحدات العجز المالي، لذلك تعتبر عملية تقييم كفاءة الأداء لهذه البنوك وتحليل العوامل المحددة لذلك أمرا ضروريا يزيد من ثقة أصحاب الودائع والمستثمرين على حد سواء.

وتتمثل الكفاءة في العلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يمكن أن نقول أن المؤسسة كفئة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة.

وكما خلصنا فيما سبق أن الحوكمة تهدف بتنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف ذوي المصالح المختلفة، والحد من استغلال المديرين لمركزهم وتوفرهم على المعلومات في تسيير البنوك وفقا لأهدافهم الشخصية، أي أنها تهدف لتقييم عادل لخلق القيمة بين مختلف الأطراف، مما يؤدي إلى الرفع من كفاءتها التشغيلية، كما أن وضع أسس للعلاقة بين الإدارة ومجلس الإدارة وهيئة الرقابة والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى يؤدي إلى تجنب تعارض المصالح ووضوح حقوق وواجبات كل طرف يرفع من إمكانية استغلال الوسائل المتاحة بشكل أمثل ومن ثم رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية للبنك.

كما أن عدم اتسام هيئة الرقابة الشرعية بالفعالية والكفاءة والوضوح في إصدار الفتاوى يمكن أن يكلف البنك الإسلامي تكاليف إضافية تؤثر على تنافسيته وكفاءته أمام البنك التقليدي الذي لا يتحمل هذه المصاريف الإضافية، وفي نفس الوقت ربما يؤدي إلى نفور جمهور الزبائن ومن ثم انخفاض حجم العمليات مما يؤدي حتما إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية للبنك الإسلامي.

وبالتالي يمكن القول أن نجاح البنوك الإسلامية يعتمد على تحقيق الكفاءات في نفس الوقت الكفاءة الدينية لهيئة الرقابة الشرعية والكفاءة المالية والتشغيلية للإدارة والأطراف الأخرى.

[1] علال بن ثابت، نعيمة عبدي، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول التمويل الإسلامي، جامعة عمار الثليجي، الأغواط، الجزائر، يوم 9 ديسمبر 2010، ص17.

المطلب الثاني: دور المراجعة الشرعية الداخلية في رفع كفاءة البنوك الإسلامية

يمكن القول أن المراجعة الشرعية الداخلية أو "التدقيق الشرعي الداخلي"هي إحدى مكونات نظام الرقابة الشرعية، وظيفتها مساعدة الإدارة في التحقق من حسن أداء نظام الرقابة الشرعية الداخلية وفاعليته في تحقيق واجبات إدارة المؤسسة في ضمان الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، وفقا لما تقرره هيئة الفتوى للمؤسسة، ويقوم بهذه الوظيفة مراجعون شرعيون داخليون. لذا يجب على إدارة كل مؤسسة مالية إسلامية تكون مدركة لواجباتها ومسؤولياتها الشرعية بشأن ضمان الالتزام بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية فيما تنفذه من معاملات. وتكمن الحاجة إلى الرقابة الشرعية الداخلية فيما يلي[1]:

إن الرقابة الشرعية الداخلية تعتبر جزءاً لا يتجزأ من وسائل الرقابة في المؤسسة، وتعمل وفقاً للسياسات التي تضعها المؤسسة، ويكون للرقابة الشرعية الداخلية دليل يوضح الأغراض، والصلاحيات، والمسؤوليات ويتم إعداد الدليل من قبل الإدارة بصورة متفقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، ويتم اعتماده من هيئة الرقابة الشرعية للمؤسسة، ويصدره مجلس الإدارة، وتتم مراجعة الدليل بانتظام.

لذلك نستطيع القول أن الرقابة الشرعية الداخلية نظامٌ يحوي في مقوماته ووسائله وأدواته المراجعة الشرعية الداخلية، وبهذا المفهوم تبدو الرقابة الشرعية الداخلية في المؤسسات المالية الإسلامية ضرورة شرعية وحاجة مصرفية وذلك للأسباب الآتية:

– المؤسسات المالية الإسلامية ملزمة بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاتها، التزاماً كما تنص عليه أنظمة التأسيس وعقوده وقوانين الترخيص، واللوائح الداخلية الخاصة بها، وهذا يفرض على تلك المؤسسات أن تضع الضمانات الكافية لتحقيق الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في تنفيذ معاملاتها المختلفة؛

– إعلان الالتزام للجمهور: تعلن المؤسسات المالية الإسلامية هذا الالتزام عند تقديم نفسها للجمهور، ومن النتائج الطبيعية لهذا الإعلان أن تلتزم الإدارة على اختلاف مستوياتها بمتابعة المعاملات المنفذة والتأكد من تنفيذها طبقًا لأحكام الشريعة الإسلامية؛

– صدور الفتوى شرط ضروري لمعرفة الحكم لكنه ليس كافيًا لتنفيذه: إن إصدار الفتاوى والقرارات والتوصيات من الهيئات الشرعية والندوات والملتقيات الفقهية ذات الصلة يعد شرطًا ضروريا للالتزام بأحكام

[1] صالح إبراهيم يونس الشعباني وأخرون، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، **الرؤى المستقبلية في إمكانية تطبيق التدقيق الشرعي في العراق دراسة استطلاعية على المصارف الإسلامية**، المجلد 6، العدد11، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص282.

الشريعة الإسلامية، لكن ذلك لا يعد كافيًا لتنفيذها، لأنه لا بد من دمجها في سياسات المؤسسة وأهدافها وخططها التطويرية ومعايير تقويم الأداء واختيار العاملين وترقيتهم وإجراءات التنفيذ التفصيلية لمختلف العمليات بما تحتوي عليه من مستندات ودورات مستندية. وهو ما يتحقق من خلال نظام الرقابة الشرعية الداخلية؛

– إن الاحتكام إلى الشريعة الإسلامية في المعاملات المالية أمر واجب استنادا إلى القاعدة الشرعية "إن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب"، ولا يتم هذا الاحتكام إلا من خلال وجود جهة تدقيق شرعية داخلية تتولى تدقيق جميع عمليات المؤسسة للتأكد من التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية، لذا فإن المراجعة الشرعية الداخلية أمر واجب.

وحتى تؤدي المراجعة الشرعية الداخلية دورها في رفع كفاءة البنوك الإسلامية لابد على المراجع الداخلي القيام بالمهام التالية[1]:

- تتبع أهمية المراجعة الشرعية الداخلية من خصوصية العمل المصرفي الإسلامي المتمثلة بحضور الجانب الشرعي في جميع أوجه العمل والنشاط، كذلك فإن إيلاء الأهمية اللازمة لهذه الوظيفة لمراجعة البنك في جميع عملياته ومعاملاته بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية يسهم في إشاعة مناخ الثقة بين جمهور المتعاملين مع البنوك الإسلامية ودرء مخاطر السمعة؛
- تعد المراجعة الشرعية الداخلية جزءا لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية، ويعمل وفقا لسياسات البنك، ويشمل نطاق عمل المراجعة الشرعية الداخلية فحص وتقييم كفاية وفعالية نظام الرقابة الشرعية بهدف معرفة فيما إذا كان النظام القائم (ومدى الالتزام به) يوفر تأكيدا معقولا بأن إدارة البنك قد أدت مسؤولياتها تجاه ضمان تطبيق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وفقا لما تقرره هيئة الرقابة الشرعية في البنوك.
- يقوم المراجع الشرعي الداخلي برفع تقارير المراجعة الشرعية إلى مجلس الإدارة/ لجنة المراجعة، وذلك بعد أن تتم مناقشة الملاحظات والتوصيات مع المستويات الإدارية المناسبة؛
- يقوم المراجع الشرعي الداخلي بالتأكد من تنسيق أعمال المراجعة الشرعية الداخلية وهيئة الرقابة الشرعية لضمان تغطية كافة جوانب المراجعة الشرعية الداخلية وتجنب ازدواجية الجهود ما أمكن؛
- تحال إلى هيئة الرقابة الشرعية الملاحظات الشرعية التي تحتاج لإصدار حكم فيها؛
- يتعين على المراجعين الشرعيين الداخليين الالتزام بميثاق أخلاقيات المحاسب والمراجع الخارجي للمؤسسات الإسلامية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية؛

[1] محمد عوض بن همام، **دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية**، ص ص35، 36.

- يجب أن يتصف موظفو المراجعة الشرعية الداخلية بالاتفاق المهني وأن تكون لديهم خلفية أكاديمية مناسبة وتدريب ملائم على مهام المراجعة الشرعية الداخلية ويتعين على رئيس المراجعة الشرعية وضع مقاييس مناسبة لتلبية هذه المتطلبات.

– ولتعزيز فعالية وظيفة المراجعة الشرعية الداخلية يجب على مجلس الإدارة القيام بما يلي:

- إنشاء قسم مستقل/ إدارة مستقلة للمراجعة الشرعية الداخلية ويمكن أن تكون جزء من إدارة المراجعة الداخلية وذلك حسب حجم البنك؛
- تزويد إدارة المراجعة الشرعية الداخلية بالكادر الكافي والمؤهل للقيام بأعمال المراجعة الشرعية؛
- ضمان استقلالية وظيفة المراجع الشرعي الداخلي، بحيث تعمل إدارة المراجعة الشرعية الداخلية تحت إشراف لجنة المراجعة، وتتمثل استقلالية إدارة المراجعة الشرعية الداخلية باستقلال عملها عن النشاطات والمجالات الخاضعة للمراجعة، وعدم تكليفها بأي مهام تنفيذية تتصل بتلك النشاطات والمجلات بشكل مباشر أو غير مباشر تجنبا لما قد ينشأ عن ذلك من تعارض في المصالح، إضافة إلى الموضوعية والتجرد في عملها، أي تكون لها صلاحيات مماثلة لصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية التقليدية؛
- يمكن القيام بعمل المراجعة الشرعية الداخلية عن طريق إدارة المراجعة الداخلية على أن يكون الكادر كافيا ومؤهلا لهذه المهمة بالاستقلالية؛
- المصادقة على دليل المراجعة الشرعية الداخلية الذي يوضح أهداف وصلاحيات ومسؤوليات المراجعة الشرعية الداخلية بما يتفق مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، على أن يتم مراجعة الدليل واعتماده من قبل لجنة المراجعة(بالتنسيق والتشاور مع هيئة الرقابة الشرعية) قبل المصادقة عليه من مجلس الإدارة، ويتم تزويد هيئة الرقابة الشرعية بنسخة من الدليل، على أن يتم مراجعته بصورة دورية؛
- الاستفادة بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب من نتائج أعمال المراجعة الشرعية الداخلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بشأنها من قبل الإدارة.
- تأمين اتصال مباشر ومنتظم للمراجع الشرعي الداخلي مع جميع المستويات الإدارية، ومع كل من هيئة الرقابة الشرعية ومجلس الإدارة/ لجنة المراجعة والمراجع الخارجي، كما يجب عدم وضع حدود لنطاق عمل المراجعين الشرعيين الداخليين أو تقييد إطلاعهم على أي مستندات أو وثائق.
- الاستئناس برأي هيئة الرقابة الشرعية والتشاور معها بخصوص تعيين مدير وموظفي إدارة المراجعة الشرعية الداخلية للتأكد من التوجه الإيجابي لديهم فيما يتعلق بالالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

- يجب أن يكون مستوى المراجعة الشرعية الداخلية في الهيكل التنظيمي للبنوك الإسلامية كافي للسماح لها بإنجاز مسؤولياتها وبحيث لا تقل في المستوى عن إدارة المراجعة(إذا لم تكن ضمنها).
- يجب أن يحصل المراجعون الشرعيون الداخليون على دعم كامل ومستمر من الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

المطلب الثالث: المراجعة الشرعية الخارجية ودورها في رفع كفاءة البنوك الإسلامية

للمراجعة الخارجية أهمية بالغة في تحقيق الحوكمة الجيدة في المؤسسات حيث أنها تعمل على إضفاء الشفافية والمصداقية على المعلومات الموجودة في القوائم المالية والتي تعتبر من أدوات الرقابة الخارجية تهدف إلى تكوين رأي مستقل من قبل هيئة التدقيق الشرعي بشأن التزام إدارة المؤسسة بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية، وتقديم تقرير بذلك للجمعية العامة للمساهمين. ويعرف الخليفي المراجعة الشرعية الخارجية بأنها فحص أعمال البنك من قبل مدقق حسابات مستقل للتأكد من مدى التزام البنك بأحكام الشريعة الإسلامية في معاملاته المختلفة، وتقديم تقرير بذلك للجمعية العامة للمساهمين. لذا تتم ممارسة مهام التدقيق الشرعي الخارجي وأعماله من جهة تدقيق شرعي مؤهلة (شرعيا وفنيا) من خارج المؤسسة المالية بحيث تتسم بالاستقلالية لتوفير الثقة والاطمئنان بسلامة عمليات المؤسسات المالية الإسلامية لدى شرائح المساهمين المتعاملين. كما تعرف المراجعة الخارجية أيضا بأنها جمع الأدلة وتقييمها عن أنشطة المؤسسة، للتأكد من مدى التزام العاملين والإدارات المختلفة داخل المؤسسة في كافة أعمالها وعملياتها بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والضوابط والتوصيات الصادرة عن هيئة الفتوى الشرعية والمنظمات المنظمة للمهنة، لتحديد مدى توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والتقرير عن ذلك للمساهمين، ويجب أداء المراجعة الشرعية بواسطة شخص كفء ومستقل. وتكمن أهمية المراجعة الشرعية الخارجية البالغة فيما يلي[1]:

أولا- الأهمية الشرعية

إن التحقق من التزام البنك بأحكام الشريعة الإسلامية في معاملاته إنما هو أمر في الأساس انضباط إيماني وصورة شرعية استنادا إلى القاعدة الشرعية "إن ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب". ولا يمكن التأكد من التزام المؤسسات المالية الإسلامية بأحكام الشريعة الإسلامية إلا عن طريق مراجع شرعي خارجي يتمتع

[1] هشام عمر حمودي عبد، **نحو تفعيل التدقيق الشرعي الشامل على أعمال المصارف الإسلامية في العراق**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد29، 2013، ص264.

بالاستقلالية وبقوة فنية تمكنه من إبداء الرأي الفني المحايد بشأن مدى التزام المؤسسة المالية بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية.

ثانيا- الحاجة الفنية

إن وجود جهة خارجية لتدقيق عمليات المؤسسة تضمن انضباط العمل من الناحية الفنية، حيث أن المؤسسات المالية ذات العمل المنظم لها ضوابط وأسس في العمل تحتم عليها بأن يكون ضمن دورة عملها جهة رقابية شرعية خارجية تضبط العمل على أسس فنية متقدمة.

ثالثا- الحاجة القانونية

تشترط البنوك المركزية في العديد من البلدان العربية ضرورة وجود جهة خارجية تتولى التأكد من التزام المؤسسات المالية بأحكام الشريعة الإسلامية. ويمكن أن تفرض البنوك المركزية لوائح جزائية وعقوبات على المؤسسات التي لا تلتزم بتعيين مراجع شرعي خارجي.

رابعا- تعزيز الثقة

إن ما يميز المؤسسات الإسلامية هو التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية، وأن الكثير من المتعاملين مع البنوك في البلدان الإسلامية يتجهون إلى هذه المؤسسات رغبة في التعامل الحلال البعيد عن الربا، لذا فإن وجود مراجع خارجي يتولى مراجعة أعمال هذه المؤسسات لبيان مدى مطابقة أعمالها لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، يعطي قوة وثقة أكبر لهذه المؤسسات أمام الأطراف الخارجية التي تتعامل معها.

خامسا- ضبط الجودة الشاملة

إن إستراتيجية المراجعة الشرعية الخارجية تنسجم مع أحدث مفاهيم (الرقابة الشاملة)، واستراتجياتها في البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية باعتبارها تمثل أساسا لضبط الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الإسلامية.

يتبين مما تقدم بأن المراجعة الشرعية الخارجية هي وظيفة يؤديها مراجع خارجي مستقل تهدف إلى تكوين رأي فني مستقل بشأن التزام إدارة المؤسسة بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية وتقديم تقرير بذلك للجمعية العامة للمساهمين.

ومن أجل تحقيق الهدف من المراجعة الشرعية الخارجية يقوم المراجع الخارجي بالمهام التالية:

تتبع مسؤولية المراجع الشرعي من عمله الشرعي الذي يتماشى مع المعايير الشرعية بما يحفظ حقوق المؤسسة الإسلامية التي يقوم بمراجعتها حيث يعمل على[1]:

1- التأكد من إنجاز البنوك لأعمالها بما يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية؛

2- المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني ودعم المصلحة العامة؛

3- المساهمة في الحصول على اعتراف الجمهور بالمهنة؛

4- تحسين جودة عملية المراجعة؛

5- طمأنة الجمهور والمتعاملين مع المؤسسات المالية بالتزام المؤسسات بأحكام الشريعة الإسلامية في كافة معاملاتها، ولا بد هنا من وجود آلية عمل خاصة للمراجع الشرعي الخارجي لكي يؤدي عمله بكفاية وفعالية ريادية رصينة حيث تتضمن آلية عمله في الخطوات الآتية:

أ. التخطيط لعملية التدقيق والإشراف على المساعدين؛

ب. فحص نظام الرقابة الداخلية؛

ج. جمع أدلة الإثبات؛

د. إبداء الرأي في القوائم المالية كوحدة واحدة.

6- يجب على المراجع الخارجي الحصول على أدلة إثبات كافية وملائمة في المراجعة بحيث توفر له تأكيدا معقولا بأن البنك قد التزم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية؛

7- تتمثل مسؤولية المراجع الخارجي في تكوين رأى حول ما إذا كانت القوائم المالية تعطي صورة صادقة وعادلة وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية، والعمليات تتفق مع فتاوي وقرارات وإرشادات هيئة الرقابة الشرعية؛

8- يجب على المراجع الخارجي القيام بعملية المراجعة وفقا لمعايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) ويتم الرجوع إلى معايير المراجعة الدولية والمحلية في الأمور التي لا تغطيها تلك المعايير بشرط أن لا تتعارض معايير المراجعة الدولية مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية؛

9- يجب على المراجع الخارجي التأكد من أن الإجراءات التي تتبعها البنوك في طرح منتجاتها المالية الجديدة أو تعديل منتجاتها الحالية تشمل الخطوات المناسبة لضمان الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية؛

[1] محمد عوض بن همام، مرجع سبق ذكره، ص36.

10- يجب الاتفاق بين المراجع الخارجي والبنك على شروط الارتباط ومن الضروري تدوين الشروط المتفق عليها في خطاب الارتباط؛

11- يجب أن لا يقدم المراجع الخارجي تقريره إلا بعد أن يطلع على مشروع تقرير هيئة الرقابة الشرعية بالتزام البنك بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

على المراجع الخارجي أن يطلع هيئة الرقابة الشرعية للبنك على مشروع تقريره واستنتاجاته المتعلقة بالتزام البنك بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وذلك قبل إصدار هيئة الرقابة الشرعية للبنك تقريرها النهائي.

يستند نطاق عمل المراجع الشرعي الخارجي على قيامه بفحص مدى التزام المؤسسة بأحكام الشريعة الإسلامية وفقًا لما تقره هيئة الرقابة الشرعية للمؤسسة أي بمعنى التأكد من أن الإجراءات المنفذة مطابقة للإجراءات المجازة. ويشمل نطاق المراجعة الشرعية الخارجية ما يأتي:

أ- فحص نظام الرقابة الشرعية الداخلية ومقوماته، (العاملون، المرجعية، الفصل بين الوظائف، إدارة المراجعة الشرعية) بغرض تحديد حجم عينة الاختبار.

ب- فحص اختباري (بالعينة) لجميع الأنشطة المشمولة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية الصادرة عن الهيئة.

ويجب أن يستند المراجع الشرعي إلى مواد تخص عمله الشرعي والتي تتجسد بما يلي[1]:

- القرارات والفتاوى الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية للمؤسسة؛
- أدلة الضوابط والإجراءات الشرعية المعدة من المؤسسة أو من هيئة الرقابة الشرعي؛
- النظام الأساسي للمؤسسة واللوائح الأساسية وتعديلاتها؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- أدلة العمل والتعليمات التي تتضمن الدورات المستندية أو المحاسبية لمختلف الأنشطة والعمليات، على مستوى الفروع والإدارات والأنشطة المختلفة، مثل دليل تعليمات الفروع، دليل إدارة الخزينة، دليل إدارة العلاقات الدولية، دليل الحسابات ...إلخ؛
- أدلة السياسات والصلاحيات، بما في ذلك دليل سياسات الموارد البشرية؛
- المعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجع؛

[1] هشام عمر حمودي عبد، مرجع سبق ذكره، ص265.

لذلك يرى الباحثون أن المراجع الشرعي يجب أن يتمتع بآفاق إبداعية تخص الجانب العملي والمهني بحيث يكون مؤمناً برسالة المؤسسات المالية الإسلامية، وأن عمله فيها أو معها يعتبر عبادة وطاعة، وليس وظيفة وعادة فقط، لذلك يتفق الباحثون بأن المراجع الشرعي يجب أن يكون:

- متحلياً بالأخلاق الإسلامية وملتزماً بها في كل سلوكياته، فهذا من موجبات النجاح في عمله, وأن يكون ذلك من سمته؛
- أن يكون مُلِماّ بالأصول الشرعية لمعاملات المؤسسات المالية الإسلامية, باعتبارها المعايير والضوابط والمرجعية لعمله ومن شروط جودة الأداء؛
- أن يكون عليماً بطبيعة أنشطة المؤسسات المالية الإسلامية فاهماً بآلية تنفيذها وفقاً للعقود والوثائق والنماذج والمستندات الخاصة بها؛
- أن يكون ذو حنكة وبصيرة وحس وإدراك للحلال فيتبعه وللحرام فيجتنبه, وهذا ما يطلق عليه فراسة المؤمن؛
- أن يستشعر مسؤولية أمانة حمل رسالة المؤسسات المالية الإسلامية أمام نفسه وأمام المسؤولين عنه وأمام المجتمع الإسلامي، وأمام الأمة الإسلامية، وأمام الله يوم المساءلة؛
- أن يكون على علم بالفتاوى للمعاملات المعاصرة الصادرة من مجامع الفتوى ومراكزها وهيئاتها؛
- أن يكون على علم بأحدث السبل والوسائل والأدوات المعاصرة في تنفيذ المعاملات لتطوير أدائه إلى الأفضل؛
- أن يكون مقداماً في استخدام أساليب التقنية المعاصرة في تنفيذ عمله؛
- أن يكون مبتكرا ومبدعا ومطورا في وسائل وأساليب المحاسبة والمراجعة التي يستخدمها فهذا من موجبات جودة الأداء المهني.

مما سبق يتضح لنا أن المراجع الداخلي والخارجي الذي يعتبران كمبدأ من مبادئ حوكمة المؤسسات حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية لسنة 1999 له دور فعال وحيوي في النهوض بمصداقية وجودة المعلومات والبيانات المفصح عنها والمنشورة في القوائم المالية وذلك بإتباع نظم العمل المؤسسية ذات الإجراءات الواضحة والمحددة بما يسهم في تعزيز الصناعة المالية الإسلامية وحمايتها وذلك من خلال الإجراءات والمهام السابقة.

خلاصة الفصل الثاني

كخلاصة يمكن القول أن وجود نظام فعال وقادر على توفير الثقة ومكافحة الفساد في المؤسسات المالية الإسلامية سيعود عليها بمزيد من النجاح، وسيدعم توسع عملياتها، على أن ذلك يتطلب ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحوكمة داخل البنك كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وكذا إدارة الرقابة الشرعية بنوعيها الداخلية والخارجية.

كما أن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية ضرورة حتمية يأتي من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية، وتكمن كفاءة البنوك الإسلامية في نجاح مديري البنوك في تحقيق الهدف المالي والهدف الديني معا.

الفصل الثالث: دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية- دراسة حالة مصرف الراجحي- خلال الفترة 2015 - 2016

المبحث الأول: نظرة عامة حول مصرف الراجحي

المبحث الثاني: دور الحوكمة في رفع كفاءة مصرف الراجحي

تمهيد

مع نمو الصناعة المصرفية الإسلامية وانتشارها في السنوات الأخيرة وتطور أدواتها التمويلية تطلبت الضرورة بوضع معايير للحوكمة تطبق في المؤسسات العالمية والمصرفية الإسلامية على غرار ما هو موجود في المؤسسات العالمية التقليدية ولكن ضمن ضوابط وفلسفة الشريعة الإسلامية، فالحوكمة اصطلاحا ومفهوما لا تختلف عما هو معروف في البنوك التقليدية وإن اختلفت بعض المصطلحات وصيغ التعبير، لكن وجه الاختلاف مع المنظور الإسلامي هو في المعايير المتبعة لتطبيقها وعملياتها المصرفية المعقدة.

ويوجد في المملكة العربية السعودية مجلس المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، الذي كان له السبق في إصدار العديد من المعايير الشرعية وكلها تصب في خانة العرض والإفصاح، وتحث المؤسسات المالية الإسلامية على الشفافية والعدل في التعامل وعدم أكل أموال الناس بالباطل.

ولتطوير إطار الحوكمة في مصرف الراجحي بالتحديث الجديد ووفقا للمعايير الجديدة والمقررة من مؤسسة النقد العربي السعودي، كما أنه يأتي استكمالا لمسيرة المصرف الناجحة في هذا المجال. وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مصرف الراجحي

المبحث الثاني: دور الحوكمة المؤسسية في تطوير كفاءة مصرف الراجحي

المبحث الأول: نظرة عامة حول مصرف الراجحي

مصرف الراجحي هو مجموعة مصرفية دولية رائدة في مجال الخدمات المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية برصيد مهني يفوق خمسين عام، يكمن معيار نجاح المصرف في تفاني وولاء موظفيه، عملائه ومساهميه فالالتزام التام بقيمه الأساسية إنما هو التزام ثابت لا حياد عنه ونواة لكل ما يقدمه وآراء عملائه الايجابية.

المطلب الأول: نشأة مصرف الراجحي

أولا– نبذة عن مصرف الراجحي

بدأ مصرف الراجحي، أحد أكبر المصارف الإسلامية في العالم، نشاطه عام 1957م، ويتمتع مصرف الراجحي بخبرة تمتد لأكثر من 50 عاماً في مجال الأعمال المصرفية والأنشطة التجارية، وتم افتتاح أول فرع لمصرف الراجحي للرجال في حي الديرة في الرياض عام 1957م، بينما افتتح أول فرع للسيدات عام 1979م في حي الشميسي، وقد شهد عام 1978م دمج مختلف المؤسسات التي تحمل اسم الراجحي تحت مظلة واحدة في مصرف الراجحي.

ويعتبر مصرف الراجحي إحدى الشركات المصرفية والاستثمارية الكبرى المساهمة برأس مال سعودي 100% يبلغ 16.25 مليار ريال ، بدأته بـ 750 مليون ريال سعودي ثم تجزئة السهم ليصل عبر منحة مجانية إلى 2,250 مليون ريال سعودي ومن ثم المضاعفة الثانية إلى 4,500 مليون ريال سعودي، ثم تمت منحة وتجزئة السهم ليصل إلى 6,750 مليون ريال سعودي، ثم المضاعفة الثالثة ليصبح رأس المال 13,500 مليون ريال سعودي، وفي عام 2008م تم زيادة رأس المال ليصبح 15 مليار ريال سعودي، وخلال العام 2014 أقرت زيادة رأس مال المصرف إلى 16.25 مليار ريال عبر منح مجاني للأسهم.

ويدار المصرف من خلال تنظيم إداري يشمل الإدارة العامة بالرياض وإدارات إقليمية موزعة على المناطق التالية: الوسطى والغربية، الشرقية والقصيم، حائل والمدينة، الشمالية والجنوبية ويمتلك المصرف أكبر شبكة فروع في المملكة (ما يزيد عن 500 فرع ومراكز تحويل بالإضافة إلى 118 فرع نسائي، وأكبر شبكة أجهزة صراف آلي (ما يزيد عن 4.100 جهاز) وتبلغ نقاط البيع الموزعة على التجار أكثر من 64000 موقعا.

ويستفيد مصرف الراجحي من وضعه الرائد ومن خبرة فريقه الاستثماري مما جعل منه مصرف رائد في تقديم الحلول المالية والاستثمارية المصممة خصيصا والتي تلبي الحاجات المتغيرة باستمرار للعملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، ويدار إقليميا من خلال 19 مركزا استثماريا موزعة على جميع أنحاء المملكة العربية السعودية، ويعمل به أكثر من 250 موظف ذوي كفاءة عالية في مجالات الاستثمار، مما يتيح له أن يوفر لكافة عملائه خدمات المشورة القائمة على الخبرة العالمية والإقليمية[1].

يحتل مصرف الراجحي موقع ريادي في مجال الاستثمار في المملكة العربية السعودية، من خلال توفير حلول يعتمد عليها بكل موثوقية وابتكار وذلك من أجل تلبية متطلبات عملائه ومساعدتهم في النجاح على الصعيد المالي، سعيا منه للتفوق والمحافظة على الريادة في كل مجالات الاستثمار المتنوعة في المصرف.

المؤسسات التابعة لمصرف الراجحي:

لمصرف الراجحي عدة مؤسسات تابعة نذكر منها

الجدول (3–1): المؤسسات التابعة لمصرف الراجحي

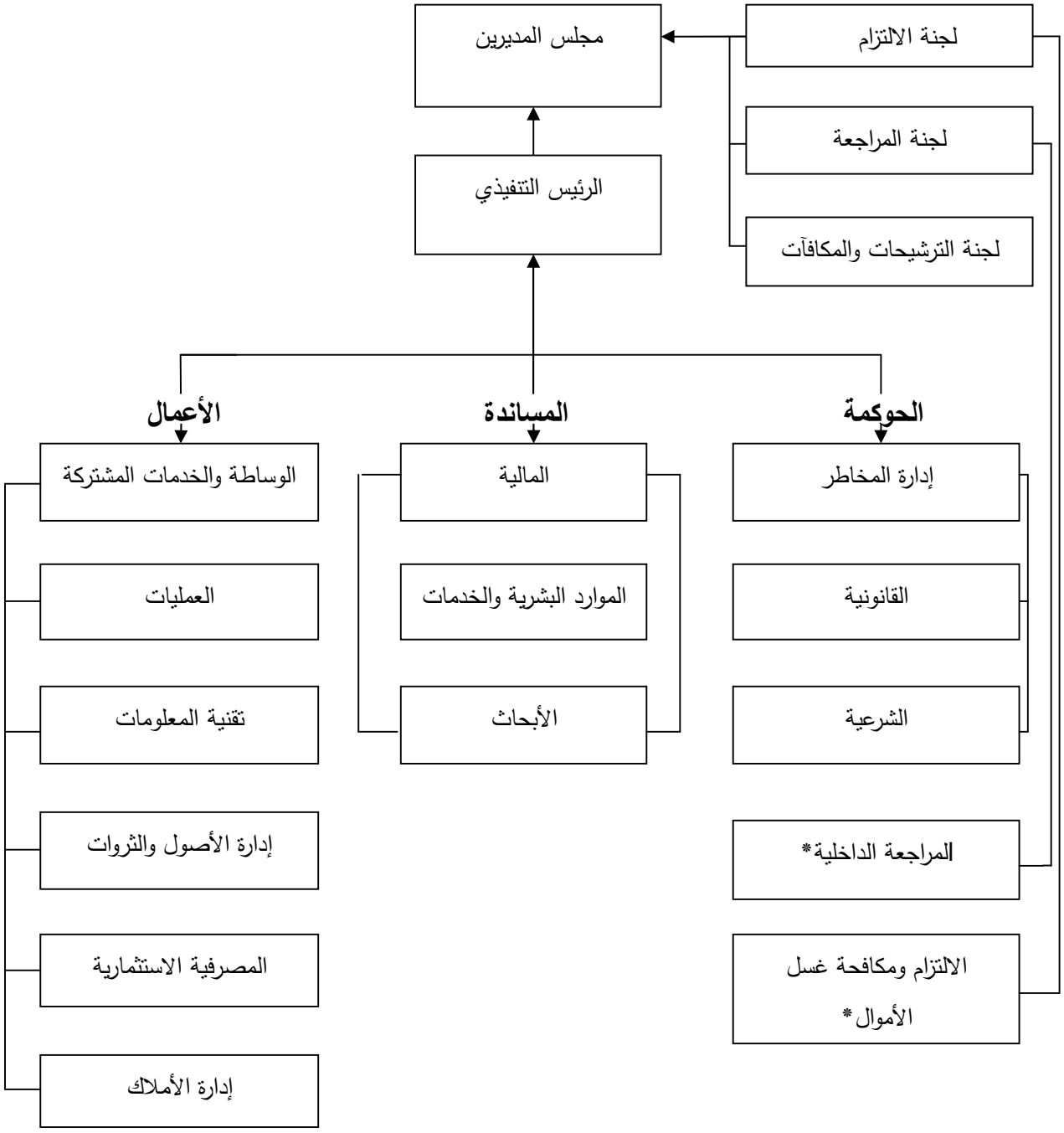
المؤسسات التابعة	الدولة	نسبة الملكية
مؤسسة الراجحي لتطوير المحدود	السعودية	%100
مؤسسة الراجحي المحدودة	ماليزيا	%100
مؤسسة الراجحي المالية	السعودية	%100
مصرف الراجحي	الكويت	%100
مصرف الراجحي	الأردن	%100
مؤسسة وكالة تكافل الراجحي	السعودية	%99

Source : tfadauk@albilad-capital.com

[1] تركي فدعق – مصرف الراجحي– **مديرية الأبحاث والمنشورات**، جريدة البلاد المالية، ص1.

ثانيا– الهيكل التنظيمي لمصرف الراجحي

الشكل (3–1): الهيكل التنظيمي لمصرف الراجحي



* تكون مرجعية هذه الإدارات مباشرة إلى اللجان الخاصة بها بالإضافة إلى مرجعيتها إداريا للرئيس التنفيذي.

Source : www.alrajhi-cabital.com

ثالثا– أبرز مستجدات مصرف الراجحي

1– نمو أرباح مصرف الراجحي بنسبة 14% في عام 2016

يمكن إبراز تطور أرباح مصرف الراجحي فيما يأتي[1]:

أعلن عبد الله الراجحي رئيس مجلس إدارة مصرف الراجحي أن المصرف حقق أرباحا في العام الماضي 2016م بلغت 8,126 مليون ريال، مقارنة مع 7,130 مليون ريال للعام السابق 2015م، وبزيادة بلغت 14%، وقد ارتفع إجمالي دخل العمليات خلال العام بنسبة 11% نتيجة لنمو أتعاب الخدمات البنكية وصافي دخل العمولات الخاصة، كما واصل المصرف تدعيم مخصصات الائتمان تماشيا مع السياسة المحافظة للبنك، حيث ارتفعت مصاريف المخصصات بنسبة 13% مقارنة بالعام السابق.

وأضاف أن النتائج المالية لعام 2016م أظهرت ارتفاع حقوق المساهمين إلى 52 مليار ريال بنسبة زيادة بلغت 11%، وكذلك ارتفاع إجمالي الموجودات إلى 340 مليار بنسبة زيادة بلغت 8%، في حين بلغ إجمالي الأصول التمويلية للمصرف 225 مليار ريال وبنسبة ارتفاع بلغت 7% كل ذلك مقارنة بالعام السابق 2015م. وأوضح الراجحي أن أرصدة العملاء ارتفعت لتصل إلى 273 مليار ريال بنسبة ارتفاع بلغت 6%، كما بلغ معدل العائد على الموجودات وحقوق المساهمين 2,5% و16,5% على التوالي، وأصبح ربح السهم خلال العام 5 ريال. وقدم رئيس مجلس الإدارة الشكر لعملاء المصرف الكرام لولائهم الدائم وثقتهم ولموظفي المصرف على جهودهم الكبيرة في تحقيق هذه النتائج المتميزة.

وأشار الراجحي إلى أن المصرف خلال العام 2016م استمر في تنفيذ الكثير من البرامج الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية كما تم تفعيل وزيادة العمل التطوعي من خلال مشاركة منسوبي ومنسوبات المصرف في هذه البرامج وبلغ عدد البرامج خلال العام 42 برنامجاً منها 19 برنامج تطوعي نفذها أكثر من 600 موظف بمختلف الدرجات الوظيفية وبلغت عدد ساعات التطوع أكثر من 1650 ساعة، مؤكدا أن ذلك يصب في تفاعل المصرف مع الرؤية السعودية 2030 التي جاء من ضمن أهدافها زيادة المتطوعين في جميع القطاعات وخاصة القطاع غير الربحي.

[1] أخبار الشركات المحلية، المجلة الاقتصادية، الأربعاء 18 جانفي 2017.

وواصل مصرف الراجحي خلال العام 2016م تقديم خدمات عالية المستوى لعملائه من خلال شبكة فروع تغطي جميع أنحاء المملكة وتعد الأكبر في المنطقة حيث تم خلال العام الماضي إضافة 15 فرع ليصل عدد الفروع إلى 554 فرعا، وتم افتتاح مركزين خدمة ذاتية "صلة"، ليصل عدد مراكز الخدمة الذاتية إلى 15 مركز، كما تمت إضافة 354 جهاز صراف آلي ليصبح إجمالي عددها 4475 جهازا تعد أكبر شبكة صرافات آلية في المملكة، فيما أضيفت 15.000 نقطة بيع (POS) ليصبح إجمالي نقاط البيع في المملكة 62.000 نقطة وبنسبة زيادة تبلغ 21% مقارنة بنهاية العام 2015م وليصبح المصرف في المركز الأول لجهة عدد نقاط البيع في المملكة، كما تم خلال العام 2016 إضافة 31 مركزا للتحويل ليصل إجمالي مراكز التحويل إلى 217 مركزا، إضافة إلى بقية القنوات الإلكترونية على الانترنت والهواتف الذكية والفرع الآلي الذي كان للمصرف السبق في تدشينه.

ومن الخدمات الجديدة التي قدمها المصرف العام الماضي إطلاقه منتج بطاقات التحويل، ويأتي ذلك لتحقيق مزيد من الخدمة الأفضل للعملاء وتيسيرا لهم ومراعاة لظروفهم الخاصة والعملية، وتم تدشين خدمات مصرفية على جهاز الخدمة الذاتية "أسرع" وتم التوسع ب 100 جهاز أسرع على مستوى المملكة وفي المطارات والأسواق التجارية وتم إضافة طباعة بطاقة الصراف الآلي للعميل الجديد عن طريق البصمة.

2– نمو أرباح مصرف الراجحي بنسبة 10% خلال الربع الأول من عام 2017

أعلن الأستاذ عبد الله بن سليمان الراجحي رئيس مجلس إدارة مصرف الراجحي أن المصرف حقق أرباحا في الربع الأول من العام الحالي 2017م بلغت 2,221 مليون ﷼، مقارنة مع 2,017 مليون ﷼ للربع الأول من العام السابق 2016م، وبزيادة بلغت 10% وارتفع إجمالي دخل العمليات خلال الربع الأول بنسبة 4% نتيجة لنمو صافي دخل العمولات الخاصة. وأضاف أن النتائج المالية أظهرت ارتفاع حقوق المساهمين إلى 51 مليار ﷼ بنسبة زيادة بلغت 9%، وكذلك ارتفاع إجمالي الموجودات إلى 337 مليار ﷼ بنسبة زيادة بلغت 4%، في حين بلغ إجمالي الأصول التمويلية للمصرف 229 مليار ﷼ وبنسبة ارتفاع بلغت 6% وأوضح الراجحي أن أرصدة العملاء ارتفعت لتصل إلى 271 مليار ﷼ بنسبة ارتفاع بلغت 2%، كما بلغ معدل العائد على الموجودات وحقوق المساهمين 6,2% و17,2% على التوالي، وأصبح ربح السهم خلال الفترة 1.4 ﷼.

وقدم رئيس مجلس الإدارة الشكر لعملاء المصرف الكرام لولائهم الدائم وثقتهم ولموظفي المصرف على جهودهم الكبيرة في تحقيق هذه النتائج المتميزة.

وواصل مصرف الراجحي خلال الربع الأول النمو والتوسع على كافة الأصعدة لتقديم خدمات عالية المستوى لعملائه من خلال شبكة فروع تغطي جميع أنحاء المملكة وتعد الأكبر في المنطقة. وشهد الربع الأول من سنة 2017م تصنيف مصرف الراجحي كثاني أفضل علامة تجارية من حيث القيمة في المملكة من بين 334 علامة تجارية بحسب الدراسة التي أجريت من قبل "شركة براندز" بعدها تم إطلاق "تصنيف براندز للعلامات التجارية السعودية الأعلى تقييماً" الذي يُعنى بتقييم العلامات التجارية ويجمع ما بين فهم المستهلك السعودي والمعطيات المالية، عبر "شركة دبليو بي بي" و "مركز الأبحاث والخدمات الاستشارية "كينتار ميلورد براون" بالتعاون مع مدينة الملك عبد الله الاقتصادية، وهو ما يعتبر انعكاسا للثقة والسمعة الحسنة التي يتمتع بها في السوق.

وعلى صعيد المسؤولية الاجتماعية وامتداداً لما نفذه المصرف خلال العام 2016م اعتمد المصرف خلال الربع الأول عام 2017م العديد من البرامج الاجتماعية والأعمال التطوعية كما وسع المصرف دائرة المستفيدين من هذه البرامج ونطاقات تنفيذها في جميع مناطق المملكة حيث نفذ المصرف خلال الربع الأول من العام 2017، 8 برامج اجتماعية اشتملت جميعها على مشاركة تطوعية في الرياض والقصيم والمدينة المنورة وجدة والدمام والأحساء وحائل وشارك في تنفيذ هذه البرامج 265 موظف وموظفة (144 رجال، 121 نساء) وبلغت ساعات التطوع خلال الربع الأول 1273 ساعة تطوعية.

المطلب الثاني: دليل الحوكمة والسياسات المتعلقة بها في مصرف الراجحي

قام المصرف بإصدار اعتماد دليل الحوكمة ولوائح اللجان التابعة للمجلس ولجان الإدارة في عام 2014 ويقوم بمراجعتها بشكل سنوي، حيث تم اعتماد الهيكل المحدث للحوكمة في المصرف ودليل الحوكمة المحدث ومصفوفات الصلاحيات المحدثة الخاصة بالمصرف بتاريخ 19 ديسمبر 2016م وقد بدأ العمل بها في 1 جانفي 2017م، كما أن المصرف مطبق لمعظم المبادئ الرئيسية للحوكمة في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية الصادرة عن مؤسسة النقد في يونيو 2016 والتحديث الأول الصادر في تاريخ 2014/03/23، ومن جهة أخرى فقد تم وضع سياسة مستقلة للمصرف تتعلق بتعارض المصالح تطبيقا لقرار هيئة السوق المالية رقم(1–33–2011) وسياسة العضوية في مجلس الإدارة واعتمادها من الجمعية

العامة المنعقدة في 2013/03/04م وصارت موضع التطبيق، بالإضافة لذلك تم اعتماد سياسة معاملات الأطراف ذات العلاقة التي تهدف لإنشاء قواعد للتعامل مع المعاملات التي يقوم بها أطراف ذوي العلاقة بمصرف الراجحي، كما تم اعتماد سياسة الكفاءات وعملية تخطيط الإحلال الوظيفي بمصرف الراجحي والتي تهدف إلى التعرف على الموظفين من ذوي الإمكانات العالية بحيث يتم إعدادهم عبر خطط التطور الوظيفي الخاصة لهذا الغرض، فضلا عن استعدادهم على تبوأ مناصب حساسة وصعبة وتلبية احتياجات العمل الفورية والمستقبلية. ومن السياسات المهمة التي تم إعدادها أيضا سياسة الإبلاغ عن المخالفات والتي تهدف إلى توفير أي معلومات من شأنها إرشاد إدارات المصرف إلى الاضطلاع بواجباتها من خلال الإبلاغ عن المخالفات والسلوكيات الخاطئة والأفعال المخالفة للأنظمة والتعليمات أو التصرفات غير الأخلاقية أو تلك التي تخالف سياسات وإجراءات المصرف وتعليماته[1].

وقد طبقت إدارة المصرف متطلبات مؤسسة النقد العربي السعودي المتعلقة بلائحة المكافآت وما جاء في نظام الشركات السعودي، كما يضمن المصرف من خلال سياساته وإجراءاته الداخلية التقيد بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية لأصحاب المصالح. كما يوجد لدى المصرف سياسة معتمدة للإفصاح عن البيانات والمعلومات المصرفية تتوافق مع تعليمات مؤسسة النقد العربي السعودي، إضافة إلى أن المصرف ملتزم بجميع متطلبات الإفصاح كما جاء في أنظمة هيئة السوق المالية، كما أن لدى المصرف سياسة معتمدة للمسؤولية الاجتماعية ومهمتها تعزيز الدور الاجتماعي للمصرف بشكل أساسي، وكذلك فإن المصرف قام بوضع دليل لتعريف أعضاء المجلس الجدد بعمل المصرف وبخاصة الجوانب المالية والقانونية فضلا عن اطلاعهم وتدريبهم إن لزم الأمر على المستجدات الحديثة، التشريعية، النظامية، الاقتصادية وغيرها مما يساعد في أداء مهامهم كأعضاء في المجلس[2].

وفيما يتعلق بسياسة آليات تعويض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود بحيث توضح آليات تسوية الشكاوي أو المخالفات التي قد تنشأ بين المصرف وأصحاب المصالح، فإن المصرف لديه آليات لتسوية شكاوي العملاء ومراقبة من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي.

[1] التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص27.

[2] نفس المرجع والصفحة.

المطلب الثالث: دور الحوكمة في تطوير مجلس الإدارة لمصرف الراجحي

أولا– مجلس إدارة مصرف الراجحي: يتولى إدارة المصرف مجلس إدارة مكون من أحد عشر(11) عضوا تنتخبهم الجمعية العامة كل ثلاث سنوات ويجوز في كل مرة إعادة انتخاب الأعضاء الذين انتهت مدة عضويتهم وهو ما يسمح به النظام الأساسي للمصرف ويمارس المجلس مهامه الواردة في النظام الأساسي، ويتم تصنيف الأعضاء وفقا للتعريفات الواردة بالمادة الثانية من لائحة حوكمة المؤسسات في المملكة العربية السعودية الصادرة عن هيئة السوق المالية، على النحو الآتي:

1– تصنيف أعضاء مجلس الإدارة

الجدول (3–2): تصنيف أعضاء مجلس الإدارة

	الإسم	المهام الوظيفية	صفة العضوية	العضوية في مجالس إدارات الشركات المساهمة
1	عبد الله بن سليمان الراجحي	رئيس مجلس الإدارة	غير تنفيذي	– مؤسسة الراجحي للتأمين التعاوني – مؤسسة مجموعة الراجحي القابضة – مؤسسة الفارابي للبتروكيماويات – مؤسسة العراب للمقاولات
2	محمد بن عبد الله الراجحي	عضو مجلس الإدارة	مستقل	– مؤسسة تبوك للتنمية الزراعية – مؤسسة شرق آسيا للتنمية والاستثمار الزراعي
3	صلاح بن علي أبا الخيل	عضو مجلس الإدارة	غير تنفيذي	– مؤسسة البيطرة الوطنية
4	سليمان بن صالح الراجحي	عضو مجلس الإدارة	غير تنفيذي	
5	سعيد بن عمر العيسائي	عضو مجلس الإدارة	مستقل	– مؤسسة أسمنت ينبع – مؤسسة الصحراء للبتروكيماويات
6	عبد العزيز بن خالد الغفيلي	عضو مجلس الإدارة	غير تنفيذي	– مؤسسة صافولا – مؤسسة هارفي – مؤسسة بندة
7	بدر بن محمد الراجحي	عضو مجلس الإدارة	مستقل	– مؤسسة محمد عبد العزيز الراجحي وأولاده للاستثمار
8	مؤيد بن عيسى القرطاس	عضو مجلس الإدارة	مستقل	– المؤسسة السعودية لإنتاج الأنابيب الفخارية – مؤسسة مجموعة كابلات الرياض

9	علي بن صالح البراك	عضو مدلس الإدارة	مستقل	– مؤسسة المهندسون العرب – مؤسسة بمكو العربية
10	خالد بن عبد الرحمن القويز	عضو مجلس الإدارة	مستقل	– مؤسسة مجموعة كابلات الرياض – مؤسسة سويكورب للإستشارات المالية – المؤسسة العربية لتنمية المياه والطاقة – مؤسسة تبريد السعودية
11	علاء بن شكيب الجابري	عضو مجلس الإدارة	مستقل	– مؤسسة مواد الإعمار القابضة

المصدر: التقرير السنوي عن العام المالي لمصرف الراجحي 2016، ص7.

– لا يوجد أية ترتيبات أو اتفاقيات تنازل بموجبها أحد أعضاء مجلس الإدارة أو أحد كبار التنفيذيين للمصرف عن أي راتب أو تعويض.

– لا يوجد أية ترتيبات أو اتفاقيات تنازل بموجبها أحد مساهمي المصرف عن أي حقوق في الأرباح.

2– عدد اجتماعات مجلس الإدارة وعدد مرات الحضور

عقد مجلس الإدارة سبعة (07) اجتماعات خلال عام 2016م على النحو الآتي:

الجدول (3–3):عدد اجتماعات مجلس الإدارة وعدد الحضور

	التاريخ	عدد الحضور	نسبة الحضور	الأعضاء غير الحاضرين
1	2016/02/07	10	%91	سعيد بن عمر العيسائي
2	2016/03/28	10	%91	محمد بن عبد الله الراجحي
3	2016/05/15	11	%91	سليمان بن صالح الراجحي
4	2016/08/15	11	%100	–
5	2016/08/16	11	%100	–
6	2016/10/18	10	%91	محمد بن عبد الله الراجحي
7	2016/12/19	10	%91	محمد بن عبد الله الراجحي

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص15.

3– عدد مرات الحضور لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة خلال عام 2016م

الجدول (3–4) عدد مرات الحضور لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة خلال عام 2016

م	الاسم	عدد مرات الحضور
1	عبد الله بن سليمان الراجحي	سبع جلسات
2	محمد بن عبد الله الراجحي	أربع جلسات
3	صلاح علي أبا الخيل	سبع جلسات
4	سليمان بن صالح الراجحي	ست جلسات
5	سعيد بن عمر العيسائي	ست جلسات
6	عبد العزيز بن خالد الغفيلي	سبع جلسات
7	بدر بن محمد الراجحي	سبع جلسات
8	مؤيد بن عيسى القرطاس	سبع جلسات
9	علي بن صالح البراك	سبع جلسات
10	خالد بن عبد الرحمن القويز	سبع جلسات
11	علاء بن شكيب الجابري	سبع جلسات

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص15.

ثانيا– لجان المجلس: وينقسم إلى[1]:

1– اللجنة التنفيذية: يرأس اللجنة التنفيذية رئيس مجلس الإدارة، وتقوم اللجنة بجميع المهام والسلطات الموكلة إليها من مجلس الإدارة، ومنها تحملها المسؤولية عن عمليات أعمال مصرف الراجحي واتخاذ القرارات السريعة فيما يخص القضايا والأمور العاجلة المتعلقة بأعمال المصرف، وتكون اللجنة التنفيذية مسؤولة عن الموافقة على كافة التسهيلات الائتمانية التي تتجاوز صلاحيات اللجنة العليا للائتمان والموافقة على الضمانات العقارية الموثقة للتسهيلات المتعثرة وكذلك اعتماد العقود التي تتجاوز صلاحيات اللجان العاملة في المصرف والرئيس التنفيذي وذلك في حدود الموازنة المعتمدة والصلاحيات التي حددها مجلس إدارة المصرف، وقد عقدت اللجنة ثمان(08) جلسات خلال عام 2016م.

[1] التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص ص 16، 17.

وتتكون اللجنة التنفيذية من الأعضاء الآتية أسماؤهم: عبد الله بن سليمان الراجحي(رئيسا)، صلاح بن علي أبا الخيل، مؤيد بن عيسى القرطاس، عبد العزيز بن خالد الغفيلي، وعلاء بن شكيب الجابري، ويعين أعضاء اللجنة أو يعزلون بقرار من مجلس الإدارة وتكون مدة عضوية اللجنة ثلاث سنوات أو تنتهي بانتهاء دورة المجلس ويجوز للمجلس دائما إعادة تعيين أعضاء اللجنة، وترفع اللجنة توصياتها ونسخ من محاضر اجتماعاتها لمجلس الإدارة

2– لجنة الترشيحات والمكافآت: يتمثل الغرض الأساسي من لجنة الترشيحات والمكافآت في رفع التوصيات بشأن ترشيح أعضاء مجلس الإدارة واللجان وكبار التنفيذيين إلى مجلس الإدارة، وإعداد وصف للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية المجلس وتقييم فاعلية وكفاءة أداء المجلس والإدارة العليا، والتأكد من استقلالية الأعضاء المستقلين ومن التزام المصرف بسياسات الحوافز الداخلية وبقواعد ممارسات الحوافز الصادرة من مؤسسة النقد العربي السعودي وبمبادئ ومعايير المكافآت، وبما يحقق مصالح المودعين والمساهمين وأهداف المصرف الإستراتيجية وقد عقدت اللجنة ثلاث(03) جلسات خلال عام 2016م.

وتتكون لجنة الترشيحات والمكافآت من الأعضاء الآتية أسماؤهم: علي بن صالح البراك(رئيسا)، عبد العزيز بن خالد الغفيلي، خالد بن عبد الرحمن القويز، وسعيد بن عمر العيسائي، ويعين أعضاء اللجنة أو يعزلون بقرار من مجلس الإدارة وتكون مدة عضوية اللجنة ثلاث سنوات أو تنتهي بانتهاء دورة المجلس ويجوز للمجلس دائما إعادة تعيين أعضاء اللجنة، وترفع اللجنة توصياتها ونسخ من محاضر اجتماعاتها لمجلس الإدارة.

3– لجنة الحوكمة: يتمثل الغرض الرئيسي من لجنة الحوكمة في المراجعة السنوية لهيكل مجلس الإدارة ولجانه وإطار الحوكمة في المصرف، ومراجعة تحديث السياسات المتعلقة بمجلس الإدارة وأعضائه وبحوكمة المصرف وتعارض المصالح، وتدعيم والحفاظ على تطبيق أعلى معايير الحوكمة المؤسسية الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي ولائحة حوكمة الشركات الصادرة من هيئة السوق المالية، بالإضافة إلى متابعة عمل اللجان الإدارية، وقد عقدت اللجنة ثلاث(03) جلسات خلال عام 2016م.

وتتكون لجنة الحوكمة من الأعضاء الآتية أسماؤهم: صلاح بن علي أبا الخيل (رئيسا)، علي بن صالح البراك، علاء بن شكيب الجابري، ويعين أعضاء اللجنة أو يعزلون بقرار من مجلس الإدارة وتكون مدة عضوية اللجنة ثلاث سنوات أو تنتهي بانتهاء دورة المجلس، ويجوز للمجلس دائما إعادة تعيين أعضاء اللجنة، وترفع اللجنة توصياتها ونسخ من محاضر اجتماعاتها لمجلس الإدارة.

4– لجنة المراجعة والالتزام: يتمثل الغرض الرئيسي من هذه اللجنة في مساعدة مجلس الإدارة على الإشراف الرقابي على العمليات الخاصة بالتقارير المالية ومراقبة مدى كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، والإشراف على أعمال مجموعة المراجعة الداخلية والتحقق من مدى فعاليتها في تنفيذ الأعمال والمهام التي حددها لها مجلس الإدارة وكذلك التوصية باختيار مراجعي الحسابات الخارجيين، ومن هذا المنطلق تقوم اللجنة بالتحقق من استقلالية وفاعلية إدارة المراجعة الداخلية والموافقة على خطة المراجعة الداخلية السنوية ودراسة التقارير الصادرة عنها ومدى التزام المصرف بمعالجة ملاحظات المراجعة.

وفي إطار الإشراف على مجموعة الالتزام تقوم اللجنة بتحديد كفاية وفاعلية مجموعة الالتزام فيما يتعلق بتنفيذ سياسة ودليل الالتزام واعتماد برنامج الالتزام السنوي ومراجعة تقارير الالتزام الدورية والسنوية وضمان التصحيح الفعال لأي فجوات أو ملاحظات ليتم تحديدها وكذلك مراجعة محاضر اجتماعات لجنة الالتزام والتقارير الصادرة عن الجهات التنظيمية.

وتتكون لجنة المراجعة والالتزام من خمسة(05) أعضاء وهم: الدكتور مؤيد بن عيسى القرطاس(رئيس اللجنة) والأستاذ محمد بن عبد الله الراجحي وكلاهما أعضاء في مجلس الإدارة، والدكتور سلطان بن محمد السلطان والأستاذ فراج بن منصور أبوثنين والأستاذ وليد بن عبد الله تميرك وهم أعضاء من خارج مجلس الإدارة، وقد عقدت اللجنة سبع جلسات خلال عام 2016م.

5– لجنة المخاطر: تم تشكيل هذه اللجنة بعد انتخاب المجلس في الدورة الحالية، ويكمن الغرض من لجنة المخاطر في مساعدة مجلس الإدارة في المحافظة على مسؤولية الإشراف على الأنشطة والقرارات المتعلقة بإدارة المخاطر في الائتمان والمخاطر التشغيلية والأعمال والسوق والإتمان والاستثمار والأعمال المالية والسمعة، كما يشمل ذلك تقديم المشورة لمجلس الإدارة فيما يخص مدى تحمل وتقبل المخاطر وإستراتيجية المخاطر وإدارة رأس المال (ICAAP) وسياسة الائتمان والمخصصات وإطار سياسة السيولة والتعامل مع حدود التمويل والسيولة، كما أن اللجنة مسؤولة عن اعتماد الخسائر الناتجة عن العمليات البنكية والاحتيال وأخطاء النظام وتعويض العملاء والتي تتعدى صلاحية لجنة إدارة المخاطر.

وتتكون لجنة المخاطر من الأعضاء الآتية أسماؤهم: علاء بن شكيب الجابري(رئيس)، بدر محمد الراجحي، علي بن صالح البراك، وقد عقدت اللجنة ست(06) جلسات خلال عام 2016م.

ويعين مجلس الإدارة أعضاء لجنة المخاطر، وتكون مدة عضوية اللجنة ثلاث سنوات يجوز تمديدها لمدة ثلاث سنوات أخرى طالما استوفى العضو لمعايير عضوية لجنة المخاطر التابعة للمجلس، وترفع اللجنة توصياتها ونسخ من مخاطر اجتماعاتها لمجلس الإدارة.

ثالثا: ملكية أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين

التغير في نسبة ملكية أعضاء الإدارة وأزواجهم وأولادهم القصر في أسهم أو أدوات دين المصرف أو أي من مؤسساتها التابعة.

وصف لأي مصلحة تعود أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين وأزواجهم وأولادهم القصر في أسهم أو أدوات دين المصرف أو أي من مؤسساتها التابعة.

الجدول (3–5): ملكية أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين

	اسم من تعود له المصلحة	عدد الأسهم بداية عام 2016	نسبة الملكية %	عدد الأسهم نهاية عام 2016	نسبة الملكية %	نسبة التغير%
1	عبد الله سليمان عبد العزيز الراجحي	35.221.483	2,1675	35.221.483	2,1675	–
2	محمد عبد الله عبد العزيز الراجحي	923.910	0,0569	2.293	0,0001	(0,0568)
3	سليمان صالح عبد العزيز الراجحي	4.300.886	0,2647	3.569.678	0,2197	(0,0450)
4	سعيد عمر قاسم العيسائي	1.512.219	0,0931	2.115.982	0,1302	0,0372
5	صالح علي عبد الله أبا الخيل	1.350.000	0,0831	1.350.000	0,0831	–
6	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	165.667.525	10,1949	165,667,525	10,1949	–
7	عبد العزيز خالد الغفيلي ممثل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	–	–	–	–	–
8	شركة محمد عبد العزيز الراجحي وأولاده للاستثمار	33.343.641	2,0519	33.343.641	2,0519	–
9	بدر محمد عبد العزيز الراجحي"ممثل شركة محمد عبد العزيز الراجحي وأولاده للاستثمار"	14.207	0,0009	14.207	0,0009	–
10	خالد عبد الرحمن	1.000	0,0001	1.000	0,0001	–

11	مؤيد عيسى القرطاس	**1.000**	**0,0001**	**1.000**	**0,0001**	–
12	علاء شكيب الجابري	**6.000**	**0,0004**	**6.000**	**0,0004**	–
13	علاء صالح البراك	**10.400**	**0,0006**	**10.400**	**0,0006**	–

المصدر: التقرير السنوي عن العام المالي لمصرف الراجحي 2016، ص18.

وصف لأي مصلحة تعود لكبار التنفيذيين وأزواجهم وأولادهم القصر في أسهم أو أدوات دين المصرف أو أي من مؤسساته التابعة والذين انتهى تصنيفهم من قائمة كبار التنفيذيين إما بالاستقالة أو بالتغير الوظيفي.

الجدول (3–6): قائمة الأشخاص الذين انتهى تصنيفهم

	اسم من تعود له المصلحة	**عدد الأسهم بداية العام 2016**	**نسبة الملكية%**	**عدد الأسهم نهاية العام 2016**	**نسبة الملكية%**	**نسبة التغير%**
1	عدنان بن عبد الله العليان	4.461	0,0003	انتهى تصنيفه بالاستقالة في 2016/03/31	–	–
2	ايان مسكر جورج بلاكلو	10.372	0,0006	انتهى تصنيفه بالاستقالة في 2016/02/04	–	–

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص18.

المبحث الثاني: دور الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة مصرف الراجحي

حتى تقوم الحوكمة بدورها في تطوير مصرف الراجحي الإسلامي لا بد من وجود هيئة شرعية لأنها هي الأساس لمعرفة مدى توافق مبادئ الحوكمة مع الشريعة الإسلامية من خلال المراجعة الداخلية والخارجية والتي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

المطلب الأول: القوائم المالية لمصرف الراجحي لسنتي 2015 و2016 مع إظهار التغيرات الحاصلة

يقوم مصرف الراجحي عند كل نهاية سنة بنشر القوائم المالية الموحدة لسنتين ماضيتين مع إعطاء نسب الارتفاع والانخفاض.

أولا– قائمة المركز المالي الموحدة للسنتين المنتهيتين في 31 ديسمبر 2016 و31 ديسمبر 2015 (بالآلاف الريالات السعودية)

الجدول (3–7): قائمة المركز المالي الموحدة لسنتي 2015 و 2016

	31ديسمبر 2015	31ديسمبر 2016	نسبة التغير%
الموجودات:			
نقد وأرصدة لدى مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك المركزية الأخرى	27.053.716	42.149.905	55 ,80
مطلوبات من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى	26.911.056	26.578.525	(1,23)
صافي الاستثمارات	39.876.864	34.032.879	(14,65)
صافي التمويل	210.217.868	224.994.124	7,02
صافي ممتلكات ومعدات	5.578.931	6.485.162	16,24
صافي استثمارات عقارية	1.350.000	1.330.868	(1,41)
صافي موجودات أخرى	4.631.213	4.140.354	(10,59)
إجمالي الموجودات	315.619.648	339.711.817	7,63
المطلوبات وحقوق المساهمين			
المطلوبات			
مطلوبات للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى	4.558.224	8.916.970	95,62
ودائع العملاء	257.821.641	272.593.136	5,72
مطلوبات أخرى	6.600.729	6.254.839	(5,24)
إجمالي المطلوبات	268.980.594	287.764.945	6,98
حقوق المساهمين			
رأس المال	16.250.000	16.250.000	0
احتياطي نظامي	16.250.000	16.250.000	0
احتياطات أخرى	2.997.754	3.873.362	29,20
أرباح مبقاة	8.666.300	12.236.010	41,19
إجمالي أرباح مقترح توزيعها والزكاة	2.475.000	3.337.500	34,84
إجمالي حقوق المساهمين	46.639.054	51.946.872	11,38
إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين	315.619.648	339.711.817	7,63

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص 54.

لاحظنا من خلال التقرير السنوي لسنة 2016م والمتعلق بقائمة المركز المالي الموحدة للسنتين المنتهيتين 2015 و 2016 أن إجمالي الموجودات قد ارتفع بنسبة 7,63 % وهذا راجع إلى زيادة بعض مكوناته والمتمثلة في نقد وأرصدة لدى مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك المركزية. الأخرى بنسبة

55,80% من سنة 2015 إلـى سنة 2016 وأيضا زيادة نسبـة صافي ممتلكـات ومعدات بنسبة 16,24 % كذلك لاحظنا زيادة إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين بنسبة 7,63% وهذا راجع إلى زيادة إجمالي المطلوبات بنسبـة 6,98 % وإجمالي حقوق المساهمين بنسبة 11,38%.

ثانيا– قائمة الدخل الموحدة للسنتين المنتهيتين في 31 ديسمبر 2015 و 31 ديسمبر 2016 (بآلاف الريالات السعودية)

الجدول (3–8): قائمة الدخل الموحدة لسنتي 2015 و2016

	31ديسمبر 2015	31ديسمبر 2016	نسبة التغير %
الدخل			
إجمالي الدخل من التمويل والاستثمارات	10.258.380	11.751.445	14,55
عائدات العملاء والبنوك والمؤسسات المالية على الاستثمارات لأجل	(299.438)	(586.127)	95,74
صافي الدخل من التمويل والاستثمارات	9.958.942	11.165.318	12,11
صافي أتعاب الخدمات المصرفية	2.704.091	2.949.963	9,09
صافي أرباح صرف العملات	979.566	925.286	(5,54)
صافي دخل العمليات الأخرى	103.176	243.044	135,56
إجمالي دخل العمليات	13.745.775	15.283.611	11,18
المصاريف			
رواتب ومزايا الموظفين	2.661.043	2.949.886	10,85
إيجارات ومصاريف مباني	243.718	277.179	13,72
استهلاك	374.099	415.595	11,09
مصاريف عمومية وإدارية أخرى	1.378.815	1.306.826	(5,22)
صافي مخصص الانخفاض في قيمة التمويل	1.958.025	2.142.242	9,40
مخصص الانخفاض في قيمة الاستثمارات المتاحة للبيع	–	65.923	–
إجمالي مصاريف العمليات	6.615.700	7.157.651	8,19
صافي الدخل للسنة	7.130.075	8.125.960	13,96
المتوسط المرجح لعدد الأسهم المصدرة	1.625 مليون	1.625 مليون	0
ربحية السهم الأساسية والمخفضة	4.39	5.00	13,89

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص55.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في قائمة الدخل للسنتين المنتهيتين 2015 و2016 أن صافي الدخل من التمويل والاستثمارات قد ارتفع بنسبة 12,11% وهذا راجع إلى زيادة الدخل، كذلك ارتفاع نسبة إجمالي دخل العمليات بنسبة 11,18% وهذا راجع إلى زيادة نسبة صافي الدخل من التمويل والاستثمارات، أيضا زيادة بعض من مكوناته مثل صافي دخل العمليات الأخرى بنسبة 135,56%، ونلاحظ كذلك زيادة إجمالي مصاريف العمليات بنسبة 8,19%وهذا راجع إلى زيادة أغلب المصاريف.

ثالثا– قائمة الدخل الشامل الموحدة للسنتين المنتهيتين في31 ديسمبر2015 و2016 (بالريالات السعودية)

الجدول (3–9): قائمة الدخل الشامل الموحدة لسنتي 2015 و2016

	31ديسمبر 2015	31ديسمبر 2016	نسبة التغير%
صافي الدخل للسنة	7.130.075	8.125.960	13,96
بنود الدخل الشامل الأخرى المعاد تصنيفها أو التي من الممكن أن يعاد تصنيفها في قائمة الدخل الموحدة في فترات لاحقة:			
استثمارات متاحة للبيع	–	–	–
صافي التغير في القيمة العادلة	(206.914)	33.327	(116,10)
صافي المبالغ المحولة إلى قائمةالدخل الموحدة	155.010	71.376	(53,95)
فروق صرف عملات ناتجة عن ترجمة عمليات أجنبية	(159.878)	(10.784)	(93,27)
إجمالي الدخل الشامل للسنة	6.918.293	8.219.879	18,81

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص56.

من خلال قائمة الدخل الشاملة الموحدة والمرفقة بالجدول أعلاه نلاحظ زيادة إجمالي الدخل الشامل بنسبة 18,81% وهذا راجع إلى تذبذب في نسبة التغير بزيادة صافي الدخل للسنة 13,96% وانخفاض في استثمارات متاحة للبيع في كل مكوناتها.

رابعا– قائمة التدفقات النقدية الموحدة بآلاف الريالات السعودية

الجدول (3–10): قائمة التدفقات النقدية الموحدة بآلاف الريالات السعودية

	31ديسمبر 2015	31ديسمبر 2016	نسبة التغير%
التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية			
صافي الدخل للسنة	7.130.075	8.125.960	13,96
التعديلات لتسوية صافي الدخل إلى النقد الناتج من (المستخدم في)الأنشطة التشغيلية:			
(دخل)/ خسائر استثمارات مدرجة بقيمتها العادلة من خلال قائمة الدخل	100.939	(9.382)	(109,29)
استهلاك ممتلكات ومعدات	374.099	415.595	11,09
استهلاك استثمارات عقارية	–	19.132	–
صافي مكاسب بيع ممتلكات ومعدات	(5.861)	–	–
احتياطي ترجمة عملات أجنبية	(159.878)	(10.784)	(93,25)
صافي مخصص الانخفاض في قيمة التمويل	1.958.025	2.142.242	9,40
مخصص الانخفاض في قيمة الاستثمارات المتاحة للبيع	–	65.923	–
الحصة في الربح من الاستثمار في شركة زميلة	(6.858)	(13.762)	100,67
مصاريف برنامج أسهم الموظفين	4.313	9.274	115,02
(الزيادة)/النقص في الموجودات التشغيلية			
وديعة نظامية لدى مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك المركزية	(1.950.858)	(711.153)	(63,54)
مطلوبات من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى	(11.761.834)	6.249.000	(153,12)
تمويل	(6.235.933)	(17.065.604)	173,66
استثمارات مدرجة بقيمتها العادلة من خلال قائمة الدخل	(334.906)	1.015.228	(100)
صافي الموجودات الأخرى	(329.887)	637.965	(293,38)
الزيادة/(النقص) في المطلوبات التشغيلية			
مطلوبات للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى	2.422.987	4.358.746	79,89
ودائع العملاء	(1.152.548)	14.771.495	(92.19)

مطلوبات أخرى	1.894.794	(362.960)	(119,15)
صافي النقد الناتج من (المستخدم في) الأنشطة التشغيلية	(8.053.331)	19.636.915	(343,83)
التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية			
شراء ممتلكات ومعدات	(1.141.995)	(1.321.826)	(111,57)
استثمار في شركة زميلة	(45.000)	–	–
استثمارات متاحة للبيع	(514.990)	(509.772)	(1,01)
متحصلات من استحقاق استثمارات مسجلة بالتكلفة المطفأة	264.773.784	121.001.671	(95,42)
شراء استثمارات مسجلة بالتكلفة المطفأة	(261.352.114)	(115.601.218)	(95,57)
استثمارات عقارية	(1.350.000)	–	–
متحصلات من بيع ممتلكات ومعدات	8.767	–	–
صافي النقد الناتج من الأنشطة الاستثمارية	378.452	3.568.855	843,01
التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية			
توزيعات أرباح مدفوعة	(2.031.250)	(2.826.680)	39,15
زكاة مدفوعة	(143.376)	(77.585)	45,88
صافي النقد المستخدم في الأنشطة التمويلية	(2.174.626)	(2.904.265)	33,55
صافي التغير في النقد وما في حكمه	(9.849.505)	20.301.505	(306,11)
النقد وما في حكمه كما في بداية السنة	22.231.985	12.382.480	(44,30)
النقد وما في حكمه كما في نهاية السنة	12.382.480	32.683.985	163,95
إجمالي الدخل المستلم من التمويل والاستثمارات خلال الفترة	10.175.450	11.369.076	11,73
عائدات العملاء والبنوك والمؤسسات المالية على الاستثمارات لآجال مدفوعة خلال الفترة	(322.063)	(495.713)	53,91
معاملات غير نقدية:			
عقارات أخرى	–	147.106	–
صافي التغير في القيمة العادلة والمحول إلى قائمة الدخل الموحدة للاستثمارات المتاحة للبيع	(51.904)	104.703	301,72

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي عن العام المالي 2016، ص59.

نلاحظ من خلال قائمة التدفقات النقدية الموحدة لسنتي 2015 و2016 أن صافي النقد الناتج من المستخدم في الأنشطة التشغيلية لسنة 2016 أنها ارتفعت بنسبة كبيرة جدا تقدر بحوالي 343,83%، كما أن صافي النقد الناتج من الأنشطة الاستثمارية ارتفع بنسبة كبيرة جدا تقدر بنسبة 843,01%، ارتفع كذلك صافي النقد المستخدم في الأنشطة التمويلية والنقد وما في حكمه كما في نهاية السنة بنسبة 33,55% و 163,95%على التوالي.

من خلال ما ذكرناه في الفصل الأول عن الحوكمة توصلنا في هذا المطلب أن مصرف الراجحي له اهتمام كبير بالإفصاح عن كل المعلومات المالية والمحاسبية من خلال عدة قنوات، وهذا من أجل الدراية التامة لجميع الأطراف التي تهتم بالمعلومات المنشورة من طرف المصرف، حيث يقوم المصرف بنشر قوائمه المالية والتقارير السنوية وتقرير محافظ الحسابات وكذا الجمعية العامة العادية كما لاحظنا أيضا في التقرير السنوي لسنة 2016 تقرير مراجع الحسابات الذي يثبت صحة وشفافية القوائم التي قمنا باستعراضها في هذا المطلب، وكل هذا يدل على أن مصرف الراجحي يهتم بمبدأ أساسي من مبادئ الحوكمة الذي ينص على الإفصاح والشفافية.

المطلب الثاني: تقييم مبادئ الحوكمة في مصرف الراجحي

أولا– الرقابة الشرعية: الرقابة الشرعية عبارة عن جهاز رقابي مكون من فريق عمل، مهمتهم الأساسية هي التأكد من سير أعمال الشركة وفق السياسات الشرعية التي وضعتها هيئة الرقابة الشرعية للمصرف، ومن ذلك التأكد من التزام إدارات المصرف بكل ما صدر عن الهيئة من قرارات وتوجيهات والتأكد من عدم مخالفتها.

ويمكن إجمال عملها فيما يأتي:

– زيارة إدارات المصرف، والقيام بمراجعة التقارير المختصة بتعاملات المصرف وأعماله، والتأكد من سير العمل بالشكل الشرعي الصحيح؛

– جمع الملحوظات الرقابية وفرزها وإرسالها إلى الإدارات المختصة لإجراء التصحيح، ومتابعة ما يختص بذلك؛

– التأكد من سير المصرف على السياسة الشرعية المرسومة لها، والتأكد من تطبيقها لجميع ما صدر من الهيئة الشرعية؛

– إعداد تقارير رقابية دورية تبين نتائج فحص المنتجات والخدمات التي يقدمها المصرف.

لاحظنا أن مصرف الراجحي يهتم بالرقابة على أعمال كل وكالاته وإداراته وهذا ما يدل على حرصه الشديد على تطبيق مفهوم الحوكمة داخل المصرف.

ثانيا– المراجعة الخارجية: وجدنا تقرير مراجع الحسابات المعد من طرف مؤسسة "كي بي إم جي الفوزان وشركائه محاسبون ومراجعون قانونيون" والتي أوكلت لها مهمة المراجعة الخارجية والتي تقوم بالأدوار التالية: (أنظر الملحق1)

– الحصول على أدلة مراجعة كافية وملائمة فيما يتعلق بالمعلومات المالية للمنشآت أو الأنشطة التجارية داخل المجموعة، لإبداء رأي حول القوائم المالية الموحدة؛

– إبلاغ المكلفين بالحوكمة بشأن النطاق والتوقيت المخطط للمراجعة والنتائج المهمة للمراجعة، بما في ذلك أي أوجه قصور جوهرية في أنظمة الرقابة الداخلية والتي تم اكتشافها خلال المراجعة؛

– تزويد المكلفين بالحوكمة ببيان يفيد التزام هذه الهيئة بالمتطلبات الأخلاقية المتعلقة بالاستقلالية، وإبلاغهم بكافة العلاقات والأمور الأخرى التي قد يعتقد بأنها تؤثر بشكل معقول على استقلالية الهيئة، ووسائل الحماية ذات العلاقة حيثما ينطبق ذلك؛

– ومن بين الأمور التي تقوم الهيئة بإبلاغها للمكلفين بالحوكمة، تحديد تلك الأمور التي كانت لها أهمية بالغة أثناء مراجعة القوائم المالية الموحدة للفترة الحالية، وبالتالي تم اعتبارها أمور مراجعة رئيسية، كما تقوم بوصف هذه الأمور في تقريرها ما لم تحظر الأنظمة أو القوانين الإفصاح العلني عن هذا الأمر في ظروف نادرة للغاية، ترى أن الأمر لا ينبغي الإبلاغ عنه في تقريرها بسبب التبعات السلبية للإبلاغ والتي تفوق بشكل معقول المصلحة العامة من ذلك الإبلاغ.

من خلال ما ذكرناه في هذا العنصر لاحظنا أن مصرف الراجحي يهتم بمبدأ من مبادئ الحوكمة الذي يجبر المؤسسات على تعيين مراجع حسابات خارجي حتى يبدي رأي محايد حول المعلومات المنشورة من طرف المصرف، ومصرف الراجحي يهتم بهذا الأمر بشدة من خلال الأعمال التي تقوم بها الرقابة الشرعية والمهام التي تسند للمؤسسة "كي بي أم جي الفوزان وشركائه محاسبون ومراجعون قانونيون" من خلال المراجعة الخارجية، وبما أن المراجعة تعد مبدأ من مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية فإن هيئة الرقابة الشرعية تطبق الحوكمة في مصرف الراجحي من خلال مراجعتها الخارجية.

يحرص مصرف الراجحي على عرض بياناته المالية على مراجع خارجي مستقل يتمتع بكفاءة وسمعة مهنية عالية، وهذا له أثر إجابي على قدرة المصرف على الوقوف على أبرز المشكلات وتحديدها وهذا مايساعد المصرف على وضع الحلول والإجراءات المناسبة لتفاديها

ثالثا– نتائج المراجعة السنوية لفاعلية اجراءات الرقابة الداخلية: بناءا على تقييم الإطار العام للضوابط الرقابية الداخلية، يتمتع المصرف بشكل عام بنظام رقابة داخلية سليم وفعال بدرجة جيدة من حيث التصميم والتطبيق والتي تعتبر من أهم مبادئ الحوكمة حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية لسنة 1999، ويتم تقييم هذا النظام بشكل مستمر والعمل على تحسينه وزيادة فاعليته كما تبين وجود أي فجوات رقابية أو فرص للتحسين نظرا لتوفر المقومات الآتية[1]:

– قام المصرف بإعداد إطار عام للحوكمة يتم من خلاله فرض الرقابة المناسبة على مستوى المصرف حيث يوضح الأدوار والمسؤوليات المناطة بجميع المستويات بما في ذلك مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه واللجان الإدارية الأخرى.

– لدى المصرف مجموعة من السياسات والإجراءات التي تحكم نظام العمل، كما يعمل المصرف على مراجعة تلك السياسات والإجراءات بشكل دوري للتحقق من كفايتها وملاءمتها.

– يتم تنفيذ معظم العمليات في المصرف بشكل آلي من خلال العديد من الأنظمة الآلية مما يحد من الأخطاء ويقلل فرص الإحتيال.

– يتم مراقبة العمل بشكل عام وكذلك اتخاذ القرارات الهامة من خلال لجان تم تشكيلها بهدف ضمان سير العمل بشكل سليم والمحافظة على سلامة وجودة أصول المصرف.

– لدى المصرف قطاعات مسؤولة عن تقييم ومراقبة الضوابط الرقابية والتي تشمل المراجعة الداخلية وإدارة الإلتزام وإدارة مكافحة الاحتيال وإدارة المخاطر المختلفة.

– وجود لجنة مراجعة والتزام فعالة تشرف على المراجعين الداخليين والخارجيين مما يعزز من استقلاليتهما، ويقدم لها بصفة دورية ومنتظمة تقارير عن الوحدات والأنشطة محل المراجعة.

– يتم مراجعة مدى كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية بشكل مستمر من قبل مجموعة المراجعة الداخلية وفقا لخطة سنوية معتمدة من قبل لجنة المراجعة والالتزام، كما يتم مراجعة بعض جوانب الرقابة الداخلية بشكل دوري من قبل المراجعيين الخارجيين، وكذلك من خلال أعمال الفحص الذي يتم من قبل مؤسسة النقد العربي السعودي.

[1] التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص24.

– تولي إدارة المصرف العناية الكافية لنتائج مراجعة نظام الرقابة الداخلية والتي تتمثل في مدى كفاية وفاعلية بعض الإجراءات الرقابية، حيث يتم التعامل مع أية ملاحظات والعمل على متابعة تصويبها ووضع الضوابط الكفيلة بعدم تكرارها.

وعليه فإن لجنة المراجعة تؤكد على سلامة إجراءات الرقابة الداخلية للمصرف وعدم وجود ملاحظات جوهرية تؤثر على سلامة القوائم المالية للمصرف. وهذا مايدل على التطبيق السليم لهذا المبدأ من مبادئ الحوكمة الذي ينص على إلزامية وجود مراجع داخلي أو لجنة مراجعة داخلية تهتم بإكتشاف الأخطاء وتصحيحها من أجل نزاهة التقارير المنشورة من طرف المصرف.

رابعا– تقرير مجلس الإدارة: يقوم مجلس الإدارة بتقديم تقريره السنوي عن نشاطات المصرف في نهاية كل عام، وفي عام 2016 قام المصرف بنشر تقريره حول النتائج المالية الجيدة التي حققها المصرف من خلال النمو في المؤشرات المالية الرئيسية نتيجة لتوسع أعمال المصرف وزيادة عملائه محافظا على مركزه القيادي خاصة في مجال قطاع الأفراد، ويقوم المصرف بلعب دور رئيسي وأساسي في سد الفجوة بين المتطلبات المصرفية الحديثة والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية مؤسسين لمعايير مهنية يحتذى بها، ويتمثل نشاط المصرف في مزاولة الأعمال المصرفية والاستثمارية لحسابه أو لحساب الغير داخل المملكة و خارجها وفقا لأحكام نظام مراقبة البنوك وكافة الأنظمة الأخرى النافذة في المملكة العربية السعودية.

محليا يعتبر مصرف الراجحي صاحب أكبر شبكة للفروع قوامها 554 فرعا في جميع مناطق المملكة، تدعمها أكبر شبكة للصراف الآلي قوامها 4.475 جهاز كما أن لديه قاعدة كبيره من العملاء في المملكة وخارجها، ويتبعه داخل المملكة أربع مؤسسات هي: مؤسسة الراجحي المالية، مؤسسة وكالة تكافل الراجحي، ومؤسسة الراجحي للخدمات، ومؤسسة الراجحي للتطوير العقاري.

دوليا يعمل المصرف في ثلاث دول في تجربة رائدة للقطاع المصرفي السعودي حيث يمتلك مؤسسة تابعة هي " مصرف الراجحي بماليزيا "والتي تمتلك 22 فرعا، إضافة إلى ذلك يوجد لدى مصرف الراجحي سبعة فروع في الأردن، وفرع واحد في دولة الكويت.

سيواصل المصرف بإذن الله جهوده الرامية إلى تعزيز موقعه الريادي في القطاع المصرفي على المستويين المحلي والدولي؛ وذلك من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية التي تناسب كافة قطاعات العملاء، كما سيستمر المصرف في جهود تطوير وتحديث أنظمة

المعلومات والاتصالات من أجل تحقيق الريادة في الخدمات الالكترونية سعياً لتحقيق أفضل الخدمات لجميع عملاء المصرف.

1- النتائج المالية

حقق المصرف أرباحا صافية عن العام الماضي 2016 م بلغت 8,126 مليون ريال، مقابل 7,135 مليون ريال للعام 2015 م وذلك بنسبة ارتفاع قدرها14%، حيث بلغ صافي إيرادات التمويل والاستثمارات 11,165 مليون ريال في مقابل 9,959 مليون ريال في العام المالي 2015 م بنسبة ارتفاع قدرها 12,1 % وبلغت إيرادات الخدمات المصرفية 2,950 مليون ريال في مقابل 2,704 مليون ريال وبنسبة ارتفاع بلغت9,1%، فيما بلغ إجمالي دخل العمليات 15,284 مليون ريال مقابل 13,746 مليون ريال وبنسبة ارتفاع بلغت 11,2%.

وقد اتسمت محفظة التمويل بالتنوع ما بين منتجات الأفراد والشركات، حيث بلغ صافي أرصدتها 225 مليار ريال مقارنة بمبلغ 210 مليار ريال في عام 2015 م، بمعدل نمو قدره 7%، في حين ارتفعت حقوق المساهمين لتصل إلى 52 مليار ريال مقابل 47 مليار ريال وبنسبة زيادة بلغت 11,4% وارتفعت إجمالي الموجودات إلى 340 مليار ريال في مقابل 312 مليار ريال لعام 2015 م بنسبة زيادة بلغت 7,6% ، كما بلغت أرصدة العملاء 273 مليار ريال في مقابل 258 مليار ريال بنسبة ارتفاع بلغت 5,7% هذا وقد حقق المصرف عائداً على معدل الموجودات بلغ 2,5% في حين بلغ العائد على معدل حقوق المساهمين 16,5 %وبلغ ربح السهم الواحد 5,00 ريال [1].

بما أن مجلس الإدارة يقوم بتقديم تقريره السنوي عن كل نشاطات المصرف في نهاية كل سنة ومنها سنة 2016 الذي نشر تقريره حول النتائج المالية الجيدة التي حققها المصرف من خلال النمو في المؤشرات المالية الرئيسية، وبما أن المصرف يطبق مبدأ الإفصاح والشفافية في نشر المعلومات الخاصة به هذا ما يتيح القول أن المصرف يطبق مبادئ الحوكمة.

في ظل تطبيق مصرف الراجحي للحوكمة المؤسسية التي تعمل هذه الأخيرة على زيادة مصداقية ورفع الثقة في مخرجات النظام المالي يكون هدف المصرف هو زيادة الشفافية والإفصاح من أجل حماية المستثمرين والمقرضين.

[1] التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016، ص10.

2–أثر أنشطة المصرف الرئيسية

فيما يلي تحليلا بإجمالي موجودات ومطلوبات المصرف ودخل ومصروفات العمليات وصافي الدخل للسنتين المنتهيتين في 31 ديسمبر 2016 و31 ديسمبر 2015 م للمصرف.

الجدول (3–11): أثر أنشطة المصرف الرئيسية لسنة 2016

سنة 2016	بآلاف الريالات السعودية				
	قطاع الأفراد	قطاع الشركات	قطاع الخزينة	قطاع خدمات الاستثمار والوساطة	الإجمالي
إجمالي الموجودات	177.178.353	61.796.699	98.504.030	2.232.735	339.711.817
إجمالي المطلوبات	243.517.074	33.307.549	10.805.589	134.733	287.764.945
إجمالي دخل العمليات	10.964.949	1.954.859	1.794.856	568.947	15.283.611
إجمالي مصاريف العمليات	(5.660.473)	(1.186.370)	(150.344)	(160.464)	(7.157.651)
صافي الدخل	5.304.476	768.489	1.644.512	408.483	8.125.960
سنة 2015	بآلاف الريالات السعودية				
	قطاع الأفراد	قطاع الشركات	قطاع الخزينة	قطاع خدمات الاستثمار والوساطة	الإجمالي
إجمالي الموجودات	169.972.076	54.520.040	89.794.204	1.333.328	315.619.648
إجمالي المطلوبات	245.832.559	18.092.534	4.938.386	117.115	268.980.594
إجمالي دخل العمليات	10.380.699	1.652.751	1.080.913	631.412	13.745.775
إجمالي مصاريف العمليات	(5.146.273)	(1.245.597)	(56.088)	(167.742)	(6.615.700)
صافي الدخل	5.234.426	407.154	1.024.825	463.670	7.130.075

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي عن العام المالي 2016، ص11.

من خلال الجدول أعلاه (أثر أنشطة المصرف الرئيسية لسنة 2016 و 2015) نلاحظ أن إجمالي الموجودات لسنة 2016 مقارنة مع إجمالي الموجودات لسنة 2015 قد ارتفع بشكل ملحوظ إضافة إلى إجمالي دخل العمليات لسنة 2016 الذي ارتفع هو الآخر مقارنة بسنة 2015، أما إجمالي مصاريف العمليات فقد انخفضت في سنة 2016 مقارنة لما هو عليه في سنة 2015 وهذا يعود بالإيجاب على إدارة المصرف ومن هنا يمكن القول أن أنشطة المصرف الرئيسية قد حققت أرباحا في سنة 2016 مقارنة بالعام الماضي 2015.

3–ملخص نتائج أعمال المصرف للخمس سنوات الماضية(بآلاف الريالات السعودية)

الجدول (3–12): نتائج أعمال المصرف للخمس سنوات الماضية

	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي الموجودات	267.382.562	279.870.685	307.711.555	315.619.648	339.711.817
صافي تمويل الاستثمارات	212.484.007	226.386.283	248.489.583	250.094.732	259.027.003
إجمالي المطلوبات	230.913.825	241.372.970	265.815.361	268.980.594	287.764.945
إجمالي حقوق الملكية	36.468.737	38.497.715	41.896.194	46.639.054	51.946.872
ودائع العملاء	221.394.638	231.589.113	256.077.047	257.821.641	272.593.136
صافي الأرباح	7.884.706	7.437.987	6.836.172	7.130.075	8.125.960
ربح السهم	4.85	4.58	4.21	4.39	5.00

المصدر: التقرير السنوي لمصرف الراجحي عن العام المالي 2016، ص11.

من خلال الجدول (ملخص نتائج أعمال المصرف للخمس سنوات الماضية) نلاحظ أن هناك ارتفاع في إجمالي الموجودات وصافي تمويل الاستثمارات وإجمالي المطلوبات وإجمالي حقوق الملكية من سنة إلى أخرى بدءا من سنة 2012 إلى سنة 2016، أما بالنسبة لودائع العملاء وصافي الأرباح فهناك تدبدب من سنة إلى أخرى وهذا راجع إلى حالات العملاء في تقديم ودائع المصرف، وكذلك ربح السهم يتذبذب من سنة إلى أخرى ارتفاعا وانخفاضا. وعلى العموم لاحظنا زيادة ربحية المصرف وكفاءته من سنة إلى أخرى.

خامسا– الإفصاح والشفافية

لاحظنا أن مصرف الراجحي يقوم بنشر كل القوائم المالية المتعلقة به في الموقع الالكتروني الخاص به كما يقوم أيضا بنشر التقرير المحايد لمحافظ الحسابات الموكلة له مهمة المراجعة الخارجية في المصرف وهذا الأخير يصادق على مصداقية المعلومات المنشورة ورفع الثقة في مخرجات النظام المالي من طرف البنك. كل هذا يدل على أن مصرف الراجحي يحترم المبدأ الأساسي من مبادئ الحوكمة والذي ينص على الإفصاح والشفافية وهذا ما يدل على تطبيق المصرف لمبادئ الحوكمة والحوكمة ككل.

كما لاحظنا أيضا أن معظم أصول وموجودات المصرف شهدت ارتفاعا ملحوظا وهذا ما يدل على زيادة فعالية المصرف كما يدل أيضا على تحسين الكفاءة العملية للمصرف كل هذا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة والحوكمة ككل.

خلاصة الفصل الثالث

للمصارف اللإسلامية أهمية ومكانة يالغة لدى المتعاملين معها، اليذن يفظلون التعامل بأحكام الشريعة الغسلامية بدلا من التعامل بالفوائد الربوية ومنها مصرف الراجحي الذي يعتبر أحد أكبر المصارف الإسلامية في العالم والذي يستمد أهميته من رأس ماله الكبير وفروعه المنتشرة عبر الدول، إضافة إلى قيامه بجميع العمليات المرتبطة بالنشاط المصرفي في إطار مبادئ الشريعة الإسلامية.

وتعتبر المؤسسات التابعة لهذا المصرف والعاملة على مستوى الدول الأخرى بمثابة المحرك الرئيسي لعمله، حيث تمثل الواجهة الرئيسية للتعامل مع الزبائن، وبالتالي فإن تبني المبادئ الدولية للحوكمة يتوقف على فعالية تطبيق عناصر مهمة داخل هذه المؤسسات على غرار الشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة والأمور المتعلقة بحقوق المساهمين وأصحاب المصالح، ومبادئ الشفافية والإفصاح وأخلاقيات العمل...الخ.

ومن خلال دراستنا التحليلية حاولنا معرفة مدى تطبيق مصرف الراجحي الإسلامي لمبادئ الحوكمة المؤسسية، ومن نتائج الدراسة توصلنا إلى أن مصرف الراجحي يطبق أهم مبادئ الحوكمة المؤسسية والتي ساهمت في رفع كفاءته وتطوره.

الخاتمة

ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية في الساحة الدولية نتيجة الأزمات والانهيارات التي تعرضت لها بعض الشركات العالمية الكبرى، وقد نال هذا المفهوم اهتمام أغلب الاقتصاديين على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي، مما استوجب ضرورة تضافر جهود المؤسسات والمنظمات الدولية في مجال تفعيل دور وأهمية الحوكمة المؤسسية. وبعد التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهم جوانبها، نصل إلى أن الحوكمة المؤسسية لا تعني مجرد احترام لمجموعة من المبادئ وتفسيرها وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي المؤسسة ومديريها والمتعاملين معها.

يمكن القول أن أهمية الحوكمة تتضح من أهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والعدالة ومنح المساهمين حق مساءلة إدارة المؤسسة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الأسهم مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة مما يؤدي إلى تنمية الاستثمارات، والمدخرات وتعظيم الربحية.

إن وجود نظام فعال قادر على توفير الثقة ومكافحة الفساد في المؤسسات المالية الإسلامية سيعود عليها بمزيد من النجاح، وسيدعم توسيع عملياتها، على أن ذلك يتطلب دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحكومة داخل المؤسسة المالية كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وكذا إدارة الرقابة الشرعية بنوعيها الداخلية والخارجية.

كما أن ممارسات مصرف الراجحي تحكمها قوانين الشريعة الإسلامية، وبالنتيجة فإن جميع المنتجات التي يقدمها تأتي في إطار تعاليم الدين الإسلامي، مع التركيز على أخلاقيات العمل، وتوزيع الثروة والعدالة والاجتماعية والاقتصادية.

اختبار الفرضيات

– يلتزم مصرف الراجحي بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات وذلك من خلال نشر كل القوائم المالية المتعلقة به كما يقوم أيضا بنشر التقرير المحايد لمحافظ الحسابات الموكلة له مهمة المراجعة الخارجية في المصرف وهذا الأخير يصادق على مصداقية المعلومات المنشورة من طرف البنك. وبذلك نثبت صحة الفرضية الأولى.

– يلتزم مصرف الراجحي بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية، وذلك وفق السياسات الشرعية التي وضعتها هيئة الرقابة الشرعية للمصرف، وهذا من أجل التأكد من التزام إدارة المصرف بكل ما صدر من الهيئة من قرارات وتوجيهات والتأكد من عدم مخالفتها وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

– يؤدي دور الحوكمة المؤسسية إلى رفع كفاءة مصرف الراجحي من خلال التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية وهذا من خلال تحليل القوائم المالية وملاحظة تحسن وزيادة في موجودات ومداخيل المصرف وكذلك زيادة أرباحه وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مموعة من النتائج أهمها:

– إدراك المصرف الإسلامي لأهمية الحوكمة المؤسسية وحرصه على تطبيقها وثقته الكبيرة بأنها ستعمل على تطوير مؤشرات الأداء داخل المصرف.

– الحوكمة المؤسسية تحقق الكفاءة والشفافية والعدالة وتمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة.

– تعمل الحوكمة المؤسسية على تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الأسهم جميعا وتنمية الاستثمار وتعظيم الربحية.

– تعمل الحوكمة المؤسسية على مكافحة الفساد في المؤسسات المالية الإسلامية.

– تطبيق الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية ضرورة حتمية يأتي من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية بما يبتعد عن أي شبهة.

– التزام البنوك الإسلامية بتطبيق المراجعة الداخلية والخارجية.

ومن خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى النتائج التالية:

– يقوم مصرف الراجحي بالإفصاح عن المعلومات المالية والمحاسبية من خلال عدة قنوات، حيث يقوم المصرف بنشر قوائمه المالية والتقارير السنوية وتقرير محافظ الحسابات وكذا الجمعية العامة العادية.

– يحرص مصرف الراجحي على عرض بياناته المالية على مراجع خارجي مستقل يتمتع بكفاءة وسمعة مهنية عالية، وهذا له أثر إيجابي على قدرة المصرف على الوقوف على أبرز المشكلات وتحديدها وهو ما يساعد المصرف على وضع الحلول والإجراءات المناسبة لتفاديها.

– في ظل تطبيق مصرف الراجحي للحوكمة المؤسسية التي تعمل هذه الأخيرة على زيادة مصداقية ورفع الثقة في مخرجات النظام المالي يكون هدف المصرف هو زيادة الشفافية والإفصاح، من أجل حماية المستثمرين والمقرضين.

– نتيجة التزام مصرف الراجحي بتطبيق مبادئ الحوكمة كان هناك أثر على مصداقية نشاط المصرف والحفاظ على حقوق جميع الأطراف المهتمة به.

– يظهر مدى تطبيق مصرف الراجحي لمبادئ الحوكمة من خلال النتائج المالية المتوصل إليها حيث زادت أرباح مصرف الراجحي بنسبة 10% خلال الربع الأول من سنة 2017 مقارنة مع الربع الأول من العام السابق 2016، وكذا زيادة نسبة الموجودات والمطلوبات سنة 2016 مقارنة بالعام السابق 2015، وكذلك زيادة نسبة التدفقات النقدية (التشغيلية، الاستثمارية، التمويلية).

الإقتراحات

بغية الاستفادة من مزايا الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية، وحتى تتمكن هذه البنوك من مسايرة متطلبات الحوكمة من أجل المساهمة في تطوير المنظومة البنكية من خلال إضفاء الثقة والمصداقية على العمليات المالية، نقدم جملة من الإقتراحات نلخصها فيما يلي:

– إتباع مبدأ الشريعة الإسلامية في عمل البنوك.

– ضرورة التزام مجلس الإدارة والمؤسسات المالية بتكوين لجان المراجعة.

– إنشاء مكتب للمراجعة الشرعية الداخلية إن تطلب الأمر ذلك.

– الاهتمام بالبنوك الإسلامية والأخذ بعين الاعتبار لخصائصها من طرف البنوك المركزية مما يساعد على تطويرها وتعزيز تنافسيتها.

– توحيد الجهود ما بين البنوك الإسلامية وتقديم ابتكارات جديدة بما يتلاءم مع الشريعة الإسلامية.

– أن تتمسك البنوك الإسلامية فعليا بقواعد الشريعة الإسلامية للصمود في وجه البنوك التقليدية، لأن الالتزام بقواعد الشريعة الإسلامية يعتبر ميزة تنافسية هامة بالنسبة لها في مواجهة منافسة البنوك التقليدية.

– ضرورة زيادة عدد العاملين بإدارة المراجعة الداخلية والعمل على تأهيلهم وتدريبهم لمقابلة التوسع في حجم العمل المالي بالبنك.

– إجراء المزيد من الدراسات حول معوقات عمل المراجعة الداخلية بالبنك.

– تطبيق حوكمة المؤسسات بصورة سليمة في القطاع المصرفي يتطلب تعديلات على قوانين وسياسات وقواعد العمل المصرفي التي تراعي حقوق المساهمين، وأصحاب المصالح الأخرى، وطريقة تكوين مجلس الإدارة، حيث تتواكب مع الجانب القانوني والتشريعي والتنظيمي لمطلوبات حوكمة المؤسسات، وتفعيل تطبيقها في مصرف الراجحي بصورة سليمة تخدم تطوير أداء المصارف.

أفاق الدراسة

لقد تناولت دراستنا موضوع "دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية، وللتوسع أكثر في الموضوع نقترح كتكملة لدراستنا مجموعة من المواضيع هي:

- تحديات ومعوقات تطبيق الحوكمة في البنوك الإسلامية؛
- دور الحوكمة المؤسسية في تطوير البنوك الجزائرية؛
- دور الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة البنوك الإسلامية؛
- دراسة مقارنة بين علاقة مبادئ حوكمة الشركات التي نادت بها المنظمات الدولية ومبادئ النظام المصرفي الإسلامي؛
- آليات واستراتيجيات تطور الحوكمة في البنوك الإسلامية.

قائمة المراجع

1. القرآن الكريم

2. صحيح البخاري

3. صحيح مسلم

أولا- باللغة العربية

- الكتب

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

5. أبو الهول محي الدين يعقوب، **تقييم أعمال البنوك الإسلامية الاستثمارية**، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

6. أحمد عبد الرحمن يسري، **قضايا إسلامية في النقود والبنوك والتمويل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

7. بورقبة شوقي، **التمويل في البنوك الإسلامية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2013.

8. الجبوري يعرب محمد إبراهيم، **دور المصارف الإسلامية في التمويل والإستثمار**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

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

10. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات- تطبيقات الحوكمة في المصارف- (المفاهيم، المبادئ، التجارب)**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.

11. حماد طارق عبد العال، **حوكمة الشركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.

12. حنفي عبد الغفار، قرياقص رسمية زكى، **المنشآت المالية ودورها في التنمية الاقتصادية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.

13. خصاونة أحمد سليمان، **المصارف الإسلامية مقررات لجنة بازل -تحديات العولمة- إستراتيجية مواجهتها**، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

14. خلف فليح حسن، **البنوك الإسلامية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

15. خليل عطاء الله وارد، محمد عبد الفتاح عشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

16. الخيضري محسن أحمد، **حوكمة الشركات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.

17. داوود نعيم نمر، **البنوك الإسلامية نحو اقتصاد إسلامي**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

18. الدماغ زياد جلال، **الصكوك الإسلامية ودورها في التنمية الاقتصادية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

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

20. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

21. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.

22. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.

23. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

24. سليمان محمد مصطفى، **دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

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

26. السيسي صلاح الدين حسن، **الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال – تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010.

27. الشعراوي عايد فضل، **المصارف الإسلامية دراسة علمية فقهية للممارسات العلمية**، الطبعة الثانية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2007.

28. عبد القادر سيد، **حوكمة الشركات – دليل التطبيق والتقييم**–، مكتبة عبد الحميد شوماني العامة، مصر، 2010.

29. عبد الله خالد أمين، **التدقيق والرقابة في البنوك**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

30. عبد الله خالد أمين، سعيفان حسين سعيد، **العمليات المصرفية الإسلامية الطرق المحاسبية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

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

32. العجلوني محمد محمود، **البنوك الإسلامية أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.

33. عربيات وائل محمد، **المصارف الإسلامية والمؤسسات الاقتصادية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.

34. العزعزي شهاب أحمد سعيد، **إدارة البنوك الإسلامية**، الطبعة الأولى، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

35. علي أحمد شعبان محمد، **الصكوك والبنوك الإسلامية أدوات لتحقيق التنمية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2013.

36. كافي مصطفى يوسف، **الأزمة المالية العالمية الاقتصادية وحوكمة الشركات**، مكتبة العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

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

38. مندور عصام أحمد، **البنوك الوضعية والشرعية– النظام المصرفي، نظرية التمويل الإسلامي، البنوك الإسلامية**–، دار الكتب المصرية، الإسكندرية، مصر، 2013.

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

40. موسى شقيري نوري وآخرون، **المؤسسات المالية المحلية والدولية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

41. الوادي محمود حسن، سمحان حسين محمد، **المصارف الإسلامية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.

- **التقارير، النشرات والمقالات**

- **التقارير والنشرات**

42. بن همام محمد عوض، **دليل حوكمة البنوك في الجمهورية اليمنية.**

43. التقرير السنوي عن العام المالي لمصرف الراجحي 2016.

44. التقرير السنوي لمصرف الراجحي 2016.

45. الخيضري محسن أحمد، **الإدارة في الإسلام** ، وقائع الندوة رقم 21، معهد البحوث والتدريب، البنوك الإسلامية للتنمية، جدة، السعودية، 1990.

46. علام بهاء الدين سمير، **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الإداري المالي للشركات المصرية – دراسة تطبيقية**–، بحث مقدم لوزارة الاستثمار مركز المديرين المصري، 2009.

47. مجلس الخدمات المالية الإسلامية، **المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية**، 2006

48. **مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية في مجال حوكمة الشركات**، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن.

49. مركز المشروعات الدولية، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الإقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة**، القاهرة، مصر، 2002.

50. **النشرة الاقتصادية**، المجلد الخامس والثلاثون، بنك الإسكندرية، مصر، 2003.

51. هيئة سوق رأس المال الفلسطينية – **الملامح الرئيسية في حوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين**–، **الإدارة العامة للدراسات والتطوير**، جويلية 2012.

- **المقالات**

52. أخبار الشركات المحلية، المجلة الاقتصادية، الأربعاء 18 جانفي 2017.

53. جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا– مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الشلف، الجزائر، بتاريخ 8 فيفري 2011.

54. حمودي عبد هشام عمر، **نحو تفعيل التدقيق الشرعي الشامل على أعمال المصارف الإسلامية في العراق**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد29، 2013.

55. زرعاف دهميش نعيم إسحاق، **تحسين وتطوير الحاكمية في البنوك الأردنية**، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 10.

56. السبتي وسيلة، خبيزة أنفال حدة، **مدى إستجابة المصارف العربية الإسلامية لمبادئ ومتطلبات الحوكمة المصرفية**، مجلة الاقتصاد المالي الإسلامي، 2015.

57. الشعباني صالح إبراهيم يونس وأخرون، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، **الرؤى المستقبلية في إمكانية تطبيق التدقيق الشرعي في العراق دراسة استطلاعية على المصارف الإسلامية**، المجلد 6، العدد11، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص282.

58. فدعق تركي – مصرف الراجحي– **مديرية الأبحاث والمنشورات**، جريدة البلاد المالية.

59. موساوي زهية، خالدي خديجة، **التمويل الإسلامي للمشاريع الاقتصادية فرص وتحديات**، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2006.

60. ناصر سليمان، بوشرمة عبد الحميد، **متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر**، مجلة الباحث، العدد07، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

– الرسائل والمذكرات

61. أبو حمام ماجد إسماعيل، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

62. بورقبة شوقي، **الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية دراسة تطبيقية مقارنة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

63. بورمة هشام، **الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية –دراسة عينة من البنوك الإسلامية–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

64. جودة فكري عبد الغاني محمد، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**– دراسة حالة بنك فلسطين–، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

65. زلاسي رياض، **إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.

66. شحادة موسى محمد، **مدى نجاعة البنوك الإسلامية في الاقتصاد الإسلامي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات الجامعية الحرة، هولندا، 2011.

67. الشيخ عبد الرزاق حسن، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين، 2012.

68. العزازية ممدوح محمد، **مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحكمة المصارف في فلسطين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

69. قباجة عدنان عبد المجيد عبد الرحمن، **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه– الفلسفة في التمويل– كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان للدراسات العليا، الأردن، 2008.

– الملتقيات

70. بلال محمد سمير، **دور الرقابة على جودة المراجعة في تحقيق أهداف حوكمة الشركات**، المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثالث، الإسكندرية، مصر، المنعقد خلال الفترة 8– 10 ديسمبر 2005.

71. بن ثابت علال ، عبدي نعيمة، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول التمويل الإسلامي، جامعة عمار الثليجي، الأغواط، الجزائر، يوم 9 ديسمبر 2010.

72. جحنيط مريم الشريف، **علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2005.

73. حساني رقية وآخرون، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21، أكتوبر 2005.

74. شريقي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

75. عياري أمال، خوالد أبو بكر، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر**-، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 6-7 ماي 2012.

76. مخلوف أحمد، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية والحوكمة**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر، يومي10-12 أكتوبر 2009.

77. مخلوف أحمد، **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي**، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر 2009.

78. يوسفي محمد، **مدى تطبيق ارتباط الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية**، ورقة بحثية مقدمة لملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006.

ثانيا- باللغة الأجنبية

79. Basel commitee on banking supervision ,**Principles for Enhancing Corporate Governance**, Bank For International Settlements, October 2010, pp 15-31.
80. OECD Principles Of Gorporate Governance, 2004 Edition, Paris .

- روابط وصفحات انترنت

81. International Monetary Fund, **IMF's Code Of Good Practices On Transparency In Moneytary And Financial Policies**, 1999, see: https://www.imf.org/ external/rp/mae/mft/ code/.
82. OECD, Principles Of Corporate Governance, 2004, pp 17-22, sur le site: htt://www. Oecd. org, (consulté le 7-3-2017).
83**. tfadauk@albilad-capital.com**
84. www.alrajhi-cabital.com

85. **أساسيات الحوكمة – مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة**، متاح على الموقع الإلكتروني www.shatarat.net/vb/showthread .

الملاحق

تقرير مراجعي الحسابات

كي بي إم جي الفوزان وشركاه
محاسبون ومراجعون قانونيون

تقرير مراجعي الحسابات

إلى السادة مساهمي شركة الراجحي المصرفية للاستثمار (شركة مساهمة سعودية) **الموقرين**

تقرير عن مراجعة القوائم المالية الموحدة (تتمة)

مسؤوليات مراجعي الحسابات حول مراجعة القوائم المالية الموحدة (تتمة)

- الحصول على أدلة مراجعة كافية وملائمة فيما يتعلق بالمعلومات المالية للمنشآت أو الأنشطة التجارية داخل المجموعة، لإبداء رأي حول القوائم المالية الموحدة. إننا مسؤولون عن التوجيه والإشراف وأداء عملية المراجعة للمجموعة. ونظل الجهة الوحيدة المسؤولة عن رأينا في المراجعة.

نقوم بإبلاغ المكلفين بالحوكمة، من بين أمور أخرى، بشأن النطاق والتوقيت المخطط للمراجعة والنتائج المهمة للمراجعة، بما في ذلك أي أوجه قصور جوهرية في أنظمة الرقابة الداخلية والتي تم اكتشافها خلال مراجعتنا.

كما نقوم بتزويد المكلفين بالحوكمة ببيان يفيد بأننا التزمنا بالمتطلبات الأخلاقية المتعلقة بالاستقلالية، وابلاغهم بكافة العلاقات والأمور الأخرى التي قد يعتقد بأنها تؤثر بشكل معقول على استقلاليتنا، ووسائل الحماية ذات العلاقة، حيثما ينطبق ذلك.

ومن بين الأمور التي يتم إبلاغها للمكلفين بالحوكمة، فإننا نحدد تلك الأمور التي كانت لها أهمية بالغة أثناء مراجعة القوائم المالية الموحدة للفترة الحالية، وبالتالي تم اعتبارها أمور مراجعة رئيسية. سنقوم بوصف هذه الأمور في تقريرنا ما لم تحظر الأنظمة أو القوانين الإفصاح العلني عن هذا الأمر، أو عندما، في ظروف نادرة للغاية، نرى أن الأمر لا ينبغي الإبلاغ عنه في تقريرنا بسبب التبعات السلبية للإبلاغ والتي تفوق، بشكل معقول، المصلحة العامة من ذلك الإبلاغ.

كي إم بي جي الفوزان وشركاه
محاسبون ومراجعون قانونيون
ص.ب ٩٢٨٧٦
الرياض ١١٦٦٣
المملكة العربية السعودية

خليل إبراهيم الحديس
محاسب قانوني - ترخيص رقم ٣٧١

برايس ووتر هاوس كوبرز
ص.ب ٨٢٨٢
الرياض ١١٤٨٢
المملكة العربية السعودية

خالد أحمد محضر
محاسب قانوني - ترخيص رقم ٣٦٨

١٨ جمادى الأولى ١٤٣٨هـ
(١٥ فبراير ٢٠١٧)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية ومدى تطبيقها في البنوك الإسلامية بإجراء دراسة حالة على مصرف الراجحي السعودي الذي يعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية، وتم في هذا البحث الاعتماد على الأسلوب الوصفي والتحليلي من خلال تحليل مختلف القوائم المالية الصادرة عن مصرف الراجحي لمعرفة مدى تطبيق مصرف الراجحي للحوكمة المؤسسية وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها تطبيق مصرف الراجحي لمبدأ الإفصاح والشفافية من خلال نشر القوائم المالية والتقارير السنوية والإفصاح عن المعلومات المالية فيها، وأيضا في ظل تطبيق مصرف الراجحي للحوكمة المؤسسية التي تعمل على زيادة الثقة والمصداقية في مخرجات النظام المالي يكون هدف المصرف زيادة الشفافية والإفصاح من أجل حماية المستثمرين والمقرضين، كما خلصنا من خلال هذا البحث إلى بعض التوصيات منها إتباع مبادئ الشريعة الإسلامية لعمل البنوك، اقتراح الاهتمام بالبنوك الإسلامية والأخذ بعين الاعتبار لخصائصها من طرف البنوك المركزية مما يساعد على تطويرها وتعزيز تنافسيتها، كما يجب على البنوك الإسلامية التمسك فعليا بقواعد الشريعة الإسلامية للصمود في وجه البنوك التقليدية لأن الالتزام بقواعد الشريعة الإسلامية يعتبر ميزة تنافسية هامة بالنسبة لها في منافسة البنوك التقليدية.

The Abstract

This study aimed to identify the concept of corporate governance and the extent of its application in Islamic banks by conducting a case study on Al Rajhi Bank which operates in accordance with the principles of Islamic Shari'a. Al Rajhi Bank for Corporate Governance in accordance with the principles of Islamic Sharia.

The results of the study include Al Rajhi Bank's implementation of the principle of disclosure and transparency through the publication of financial statements and annual reports and the disclosure of its financial information, and also with the application of Al Rajhi Bank for Corporate Governance, which increases the confidence and credibility in the outputs of the financial system The objective of the Bank is to increase transparency and disclosure In order to protect investors and lenders, as we concluded through this research to some recommendations, including following the principles of Islamic law for the work of banks, to propose interest in Islamic banks and taking into account their characteristics by the central banks, which helps to And Islamic banks must effectively adhere to the rules of Islamic Shari'ah to stand up to traditional banks because compliance with Islamic Shari'a rules is an important competitive advantage for them in competing with conventional banks.

The Key words: Corporate Governance, Islamic Banking, Disclosure and Transparency, Financial Statements.