الحوكمـــة في المصـــارف الإسلاميـــة

ملخص

نسعى من خلال هذه الورقة التطرق إلى الحوكمة في المصارف الإسلامية وكيف يمكن أن تكون عاملا من عوامل الكفاءة، حيث يتطرق البحث بداية إلى الحوكمة من منظورها التقليدي ثم إلى الحوكمة في المصارف التقليدية ثم من منظورها الإسلامي وأخيرا إلى الحوكمة في المصارف الإسلامية محاولين بذلك الوصول إلى ما تتميز به المصارف الإسلامية من هذا الجانب، وكيف يمكن أن تستفيد المصارف الإسلامية من هذه النظرية.

مقدمـــة

لقد وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال والمنشآت المالية الدولية، فمنذ سنة ١٩٩٧م تاريخ حدوث الأزمة المالية الآسيوية، مرورا بفضيحة شركة "أنرون "سنة ٢٠٠٣م، إلى الأزمة المالية الحالية، كلها حوادث أبرزت أهمية الحوكمة كمنهاج أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات.

ويتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة المنشآت وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المنشآت والدول على حد سواء.

كما إن تطبيقات الحوكمة تعتبر أكثر أهمية وتعقيدا في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى، حيث تحتوي المصارف على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في القطاعات الأخرى تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة.

وربما أصبح هذا المفهوم أكثر فأكثر أهمية وتعقيدا في المصارف الإسلامية لما لهذه الأخيرة من عمليات مصرفية معقدة تختلف شكلا ومضمونا عن العمليات المصرفية التقليدية، بالإضافة إلى وجود مجلسين هما مجلس الإدارة ومجلس الشريعة (هيئة الرقابة الشرعية) تتداخل في بعض الأحيان أهدافهما ووظائفهما.

وكما توصلت العديد من الدراسات إلى أن إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري ويساهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في الحياة الاقتصادية.

من خلال ما سبق تتضح إشكالية هذا البحث والتي يمكن طرحها في السؤالين التاليين:

- **هل يوجد فرق في الحوكمة بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية ؟**
- **كيف يمكن أن تساهم تطبيقات الحوكمة في رفع كفاءة المصارف الإسلامية؟**

وللإجابة على هذين السؤالين قمنا بصياغة فرضيتين مفادهما:

- **أن الحوكمة في المصارف الإسلامية تختلف عن الحوكمة في المصارف التقليدية، نظرا لاختلاف في المبادئ التي يقوم عليها نشاط كل مؤسسة.**

- **أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين كفاءة المصارف الإسلامية والعكس صحيح.**

انطلاقا من الهدف الرئيسي للبحث والمتمثل في التمييز بين الحوكمة في المصارف التقليدية والحوكمة في المصارف الإسلامية ومن ثم معرفة كيف تساهم في تحديد الكفاءة، فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى المنهج المقارن اللذين يعتبران أثر تناسبا مع طبيعة الموضوع.

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى العناصر التالية:

أولا: الحوكمة من المنظور التقليدي؛

ثانيا: الحوكمة في القطاع المصرفي؛

ثالثا: الحوكمة من المنظور الإسلامي؛

رابعا: الحوكمة في المصارف الإسلامية.

أولا: الحوكمة من المنظور التقليدي

١ - أصل مصطلح الحوكمة[١]

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة ٢٠٠٠م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح (Governance) باللغة الإنجليزية، ويعود أصل كلمة (Governance) إلى اللغة اليونانية (Kubernan) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة (Piloter un navire ou un char)، ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة ١٤٧٨هـ في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance)، وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم (Art

(1) **Encyclopédie de wikipedi**a sur le site: http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=45800587.

(ou manière de gouverner، وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحكومة (Gouvernement)، ولكن لم يصبح مستعملا عند الفرنسيين حيث اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة، ثم أستعمل بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الإنجليزية بالمصطلح الحالي (Governance)، ولم يعد للاستعمال في اللغة الفرنسية إلا في بداية التسعينيات.

ولقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين والسياسيين وبعض المنشآت الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث أستعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول وذلك بنفس المعنى القديم، أي فن وطريقة الحكم مع إضافة نقطتين أساسيتين هما:

- التمييز بين مصطلح الحوكمة Gouvernance ومصطلح الحكومة Gouvernement حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة.

- تطوير نظام إدارة الأعمال العمومية يرتكز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات.

وبالتالي يمكن القول أن مصطلح الحوكمة استعمل أولا على المستوى الكلي (الدولي) وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم استعمل على المستوى الجزئي (المنشآت) وهذا ما يعرف بحوكمة المنشآت.

٢ - تعريف حوكمة المنشآت[٢]:Corporate Governance

عرفت جمعية Cadbury (١٩٩٢م) حوكمة المنشآت على أنها "الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشتركة من جهة أخرى، وأن إطار حوكمة المنشآت يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع"[٣].

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) فتعرّف الحوكمة على أنها " مجموعة من العلاقات بين إدارة المنشأة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف الأخرى التي لها اهتمام بالمنشأة (أطراف ذات العلاقة)، كما أنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المنشأة

---

(٢) لقد تم ترجمة كلمة Governance Corporate إلى عدة مصطلحات مثل الحكم الراشد والحاكمية والحكم المؤسسي ولكن يعتبر مصطلح حوكمة المنشآت (الشركات) الأكثر شيوعا واستعمالا.

(3) **Cadbury Committee** (1992) *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, London, Gee and Co Ltd.

والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من المجلس والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تصب في مصلحة المنشأة وتسهل عملية إيجاد مراقبة فعالة، وبالتالي تساعد المنشأة على استغلال مواردها استغلالا رشيدا يمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة فيما يعرف بكفاءة الأداء"[٤].

وتعرف أيضا بأنها الهيكل الذي تسعى من خلاله المنشأة إلى تحقيق أهدافها والوسائل والطرق المتبعة عن طريق مجلس الإدارة الذي يلعب الدور المهم في تحقيق هذه الأهداف[٥]، كما تعرف أيضا بأنها مجموعة قواعد العمل والرقابة التي تحكم المنشأة في إطارها الزمني والمكاني[٦].

وتعرف الحوكمة أيضا على أنها مجموعة قواعد وإجراءات تهدف لضمان السير الحسن للمنشأة وتوجيه المديرين ليكونوا أكفاء وعلى دراية بكل القواعد القانونية والوظيفية[٧].

ويقولCharkham أن المشكل الجوهري للحوكمة هو إيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية، أما Gomez (١٩٩٦م) فيقول أن هدف التحليل في الحوكمة يقع بين حدين، الحد الأول خاص بحرية الأفراد والحد الثاني خاص بالخضوع لقواعد الإنتاج الجماعي، أما بالنسبة لـــ Charlety (١٩٩٤م) فيرى أن الحوكمة تتمركز على نظرية الوكالة بحيث يمثل الحوكمة على أنها مجموعة إجراءات تهدف لحل مشكلة الوكالة، سواء بإعطاء المديرين تحفيزات ليكون التسيير وفق مصالح موكلها، أو بتوفير المعلومات الملائمة للمساهمين لتمكينهم (عن طريق ممثليهم في مجلس الإدارة) من مراقبة وتوجيه ومتابعة نمط تسيير المنشأة[٨].

وبصفة عامة يمكن القول أن حوكمة المنشآت هي الأدوات والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات التي تربط مختلف الأطراف من مساهمين ومسيرين ومجلس الإدارة وعملاء وموردين..، وتتضمن بشكل صريح أو ضمني أسئلة حول السلطة والرقابة والمسؤولية، في إطار تحديد إستراتيجية التوجه العام لأداء المنشأة.

---

(4) **Organization for Economic Co-operation and Development** (**OECD**), Principles of Corporate Governance, 2000.

(5) **Hirogoyen, G., Caby, J.**, La création de valeur de l'entreprise, Economica, paris, 2001, p. 51

(6) **Bessire, D., Meunier, J.,** Conception du gouvernement des entreprises et modèles d'entreprise : une lecture épistémologique ; Finance d'entreprise, CREFIB ; Economica, Paris, 2001, p. 186.

(7) **Plusieurs auteurs**; L'art de la finance**,** Glossaire Financial Times Limited, Village Mondial, Paris, 1998, p. 348.

(8) **Bessire, D.** and **Meunier, J,** Op.cit; p. 187.

٣ - أسباب تزايد الإهتمام بمفهوم حوكمة المنشآت في الآونة الأخيرة

بالرغم من ظهور مفهوم حوكمة المنشآت يعود إلى الثلاثينات من القرن الماضي إلى أن الإهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات[٩]، حيث عملت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على إصدار مجموعة من المبادئ، كما صدرت العديد من القرارات والتقارير الرسمية الدولية والمحلية تحث على تطبيق مبادئ حوكمة المنشآت مثل صدور قانون ساربنز اوكسلي (Sarbanes-Oxley Act) في عام ٢٠٠٢م في الولايات المتحدة الأمريكية والذي من أبرز ملامحه انه يجرّم المسئولين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب الأطراف الأخرى، كما أن من أهم بنوده التأكيد على المسئولين الكبار في المنشأة لتقديم تأكيد شرفي على صحة وسلامة القوائم المالية، وأنها تعكس الوضع الحقيقي للشركة كما تضمن التأكيد على مراجعي حسابات المنشأة ممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمنشأة والشهادة على صحتها واعتمادها، وكذلك صدور قانون الأمن المالي في فرنسا (la loi de sécurité financière الذي يحدد شروط ممارسة مهنة مراجعة الحسابات والتصنيف للمنشآت المدرجة في البورصة، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة (IAS/IFRS[10] comittee) تطبيق المعايير المحاسبية الدولية[١١] على المنشآت المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على وضع قواعد احترازية من خلال اتفاقية بازل١ أو ما سميت بنسب كوك ثم اتفاقية بازل٢ أو ما سميت بنسب ماكدونا، بدأ تطبيقها ابتداء من ٢٠٠٥م بهدف حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية[١٢].

ويمكن تلخيص أسباب تزايد الاهتمام بحوكمة المنشآت في النقاط التالية:

- إفرازات العولمة المالية وذلك بتعدد حاملي أسهم المنشآت المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم وبالتالي صعوبة مراقبة عمليات المنشآت من طرف المساهمين؛

- سيطرة المديرين التنفيذيين على المنشأة واستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجالس الإدارة أو بالتواطؤ معهم؛

---

(9) **Thierry Widen. G.** ***et al.***, dévelopment durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur, édition d'organisation, Paris, 2003, p. 102.

(10) - IAS: International Accounting Standard
- IFRS: International Financial Reporting Standard

(١١) معايير محاسبية تهدف إلى الدفاع عن حقوق المساهمين والتي ترتكز أساسا في تقييم الأصول والخصوم على أساس القيمة الحقيقية أو ما تسمى بالقيمة العادلة ترجمة من اللغة الإنجليزية(fair value).

(12) **Zied et Pluchart, J.J.**, la gouvernance de la banque islamique, proposition de communication, février 2006, p. 3.

- تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في العديد من المنشآت الوطنية والدولية؛

- انهيار العديد من المنشآت مثل إفلاس بنك الاعتماد التجاري الدولي عام ١٩٩١م، بحجم خسائر بلغت ٦٠ مليار دولار أمريكي، وانهيار وإفلاس مؤسسة الادخار والإقراض الأمريكية ١٩٩٤م، بخسارة قدرت بمبلغ ١٧٩ مليار دولار، وأزمة شرق أسيا ١٩٩٧م، وكذلك أزمة شركة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠١م، وكذلك أزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام ٢٠٠٢م.

٤ - مبادئ حوكمة المنشآت

ظهرت نظرية الحوكمة نتاج تطوير العديد من نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية حقوق الملكية ونظرية التكاليف والمعاملات ونظرية الإشارة[١٣] وعلى وجه الخصوص نظرية الوكالة، كما ترتكز هذه النظرية أساسا على فرضية تعارض المصالح بين المساهمين والإدارة والأطراف الأخرى ذات المصالح، حيث يسعى كل طرف منهم إلى تعظيم مردوديته وتخفيف المخاطر التي تواجه مصالح المنشأة بشكل مباشر ومصالحهم الشخصية بشكل غير مباشر[١٤]، وبالتالي تقترح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** من خلال نظرية الحوكمة في الاجتماع الوزاري لتلك الدول بتاريخ ٢٦-٢٧ مايو عام ١٩٩٩م مجموعة من المبادئ والقواعد والإجراءات تهدف إلى ضمان حقوق كل الأطراف ذات المصلحة ومن ثم الرفع من كفاءة أداء المنشأة ، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:[١٥]

- توفير الحماية للمساهمين من خلال تأمين أساليب نقل الملكية والمشاركة الفعالة في التغييرات الأساسية بالمنشأة، والإفصاح عن الإجراءات المالية بالمنشأة .

- المعاملة المتساوية لكافة المساهمين حيث يضمن إطار حوكمة المنشآت تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بمن فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب.

---

(١٣) تعتبر نظرية الإشارة أداة مهمة للرفع من كفاءة الأسواق المالية، حيث تساهم بشكل مباشر في تخفيض حدة عدم تماثل المعلومات بين المديرين والمستثمرين من خلال توفير المعلومات أو تصحيح بعض التفسيرات السلبية لبعض المعلومات الموجودة في السوق المالي.

(14) **Gérard Charreaux**, à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 5, N° 3, septembre 2002, p. 26.

(15) **Bancel.F**, la gouvernance des entreprises, Economica, Paris, 1997, p:35.

- يجب أن تعتمد سلطات الإدارة بالمنشآت علي سياسة تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح والحفاظ عليها، ووجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الأولويات عنصر تحسين مستويات الأداء، وذلك من خلال الإفصاح السليم عن القوائم المالية.

- يجب أن يضمن إطار حوكمة المنشآت تحقيق الإفصاح والشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالمنشأة بما فيها الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة المنشأة، كما ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق والمعايير المحاسبية والمالية بما يؤدي إلي ضمان التوجيه والرقابة الفعالة علي إدارة المنشأة .

- يجب أن يضمن إطار حوكمة المنشآت وضع تخطيط استراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة والتأكيد علي مسئولية مجلس الإدارة تجاه المنشأة والمساهمين، بما يؤدي إلى إدراك المنشآت للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات.

وكخلاصة يمكن القول أن الحوكمة ترتكز على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية.

٥ - أهمية حوكمة المنشآت

يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة المنشآت وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المنشآت والدول على حد سواء، ويمكن التمييز بين أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمساهمين من خلال ما يلي:[١٦]

٥ - ١ - أهمية الحوكمة بالنسبة للمنشأة

- وضع أسس للعلاقة بين مديري المنشأة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع **الكفاءة** الاقتصادية للشركة؛

- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف المنشأة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين؛

---

(١٦) **مؤيد علي الفضل**، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة، دراسة حالة الأردن، *مجلة آفاق اقتصادية*، العدد ١١٢، المجلد ٢٨، إتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٧م، ص٢٥.

• تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية،

• تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.

٥-٢- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين

• تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء المنشأة في المستقبل.

• الإفصاح الكامل عن أداء المنشأة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المنشآت.

٥-٣- أهمية الحوكمة في خلق القيمة

تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساسا لضمان إتباع المديرين أهداف خلق الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم، وتعارض المصالح بين الطرفين يمكن أن يتقلص بربط أجور المديرين بأدائهم، لتصبح بعد ذلك مشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والمديرين محلولة جزئيا، وبالنسبة لبعض الكتاب فإن امتلاك لجزء من رأس المال في المنشأة يعتبر مؤشر ثقة وإشارة جيدة على الأداء المستقبلي لباقي الأطراف الأخرى.[١٧]

ولقد عبر (Leland et Pyle, 1977) بوضوح عن المحتوى المعلوماتي لهذه الإشارة، وخاصة أنه كلما زادت أهمية نصيب المديرين في رأس مال المنشأة كان هناك خلق للقيمة، وبالنسبة لـ Bagnani و*al* (١٩٩٤م) فإنه كلما كانت مساهمة المديرين في رأس المال ذات وزن، كلما أقبل المديرون على المشروعات الأقل مخاطرة، وبالتالي يسلك المديرين سلوك الدائنين.[١٨]

(17) **Nguena, O.J, Arregle,** J.L, Yves de Konge, Ulaga.W, Introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001, pp: 54-55.
(18) **Ibid,** p. 131.

ثانيا: الحوكمة في القطاع المصرفي

١ - مفهوم الحوكمة في القطاع المصرفي

تتمثل الحوكمة من المنظور المصرفي في الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من الإدارة ومجلس الإدارة، بما يؤثر في تحديد أهداف المصرف ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل وحماية حقوق المودعين.(١٩)

٢ - أهمية الحوكمة في القطاع المصرفي

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمنشآت الأخرى، نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من زبائن ومودعين ومقرضين، ولكن يؤثر أيضا على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينهم فيما يعرف بسوق مابين البنوك (marché interbancaire)، وبالتالي يؤثر على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي ومن ثم حتما على الاقتصاد ككل، وخاصة إثر التحولات العالمية التي حدثت من عولمة وتطورات تكنولوجية وسياسات التحرير المالي(٢٠)، الأمر الذي أدى حتما إلى ارتفاع حجم المخاطر على مستوى القطاع المصرفي، وبالتالي يمكن القول أن الحوكمة في المصارف لديها أهمية واسعة.(٢١)

كما إن إشكالية الحوكمة تعتبر أكثر تعقيدا في القطاع المصرفي من القطاعات الأخرى، باعتبار أن المصارف تحتوي على مجموعة من العناصر لا توجد في القطاعات الأخرى مثل التأمين على الودائع وإدارة المخاطر النظامية والنوعية وتقدير رأس المال المخصص للمقترضين ونظام الرقابة الداخلية وكذلك هيكل رأس المال الذي يكون عموما يتشكل بنسبة كبيرة من الديون ونسبة قليلة من الأموال الخاصة، كما أن مصادر الأموال في المصرف تكون أغلبها على شكل ودائع يشترط أن تكون متوفرة عند الطلب من طرف المودعين، في حين أن أصول المصرف تكون في أغلبها قروض متوسطة وطويلة الأجل.

---

(١٩) المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام حوكمة البنوك، العدد السادس، بدون تاريخ نشر، ص:٢. (متوفرة على مستوى الموقع: www.ebi.gov.eg).

(٢٠) أثبتت العديد من الدراسات أن إتباع سياسات التحرير المالي في ظل بيئة مؤسساتية غير متطورة يرفع من احتمال حدوث الأزمات المصرفية والمالية، وأن عدم فعالية آليات الحوكمة المصرفية يمثل مصدرا قويا لحدوث تلك الأزمات،أي أن ضعف الحوكمة المصرفية يؤدي إلى ضعف القطاع المصرفي خصوصا تحت تأثير التحرير المالي.

(21) **Ghazi Louizi**, impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006; pp: 3-4.

وبالتالي تكون المراقبة أكثر تشددا على مستوى المصارف مقارنة بالمنشآت الأخرى حيث تتميز بوجود تداخل في المصالح بين مختلف الأطراف بشكل معقد[٢٢]، وبالتالي لابد من وجود نظام حوكمة واضح وجيد يساهم في توضيح حقوق وواجبات كل الأطراف المعنية[٢٣]، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف بشكل جيد سيؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية[٢٤] من خلال تخفيض تكاليف المدخلات وتعظيم أرباح المخرجات الأمر الذي يسمح بارتفاع قيمة المنشأة في السوق المالي.[٢٥]

٣ - محددات تنفيذ الحوكمة في المصارف

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة المصرفية على جودة مجموعتان من المحددات هي:[٢٦]

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

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

---

(٢٢) المعهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، نظام حوكمة البنوك، مرجع سابق، ص:٢.

(23**) Mehram. H**, Corporate Governance in the Banking and Financial Services Industries**,** *Journal of Financial Intermediation*, vol. 13, 2004, p. 05.

(٢٤) تستخدم الكفاءة بعدة بمصطلحات منها الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية وفضلنا إستخدام مصطلح الكفاءة التشغيلية نظرا لطبيعة المصارف ونظرا لكون كلمة إنتاجية ترتبط عموما بالمنشآت الصناعية ، وهي بمعنى الاستغلال الأمثل للوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المسطرة، وتقسم حسب هدفها إلى كفاءة التكاليف والتي تعني إستخدام أقل قيمة ممكنة من المدخلات للوصول إلى النتائج المسطرة، وإلى كفاءة الأرباح والتي تعني الوصول إلى أقصى قيمة من المخرجات بنفس الكمية من المدخلات، بينما تقسم الكفاءة حسب طبيعتها إلى الكفاءة التخصصية والتي تعني الكفاءة في تخصيص وتوزيع الموارد، وإلى الكفاءة الفنية والتي تعني استغلال تلك الموارد بشكل أمثل. وتختلف الكفاءة عن الفعالية التي تعني البلوغ إلى النتائج المسطرة بدون الأخذ بعين الإعتبار حجم الوسائل المستخدمة.

(25) Sebastian .M, international and Mena wide trends and developments in bank and corporate governance, the institute of banking – IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007, p: 06.

(26) Fawzi.S, Assessment of corporate governance in Egypt. working paper n° 82, the Egyptian Center of Economic Studies, Egypt, April 2003; p: 04.

٤ - دور المصارف المركزية في تفعيل الحوكمة في المصارف

تلعب المصارف المركزية دورا أساسيا في تفعيل وإرساء الحوكمة على مستوى المصارف وذلك من خلال إجراءات الرقابة المصرفية ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المنشآت المالية والمصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري.[٢٧]

ثالثا- الحوكمة من المنظور الإسلامي

١ - تعريف الحوكمة من منظور إسلامي

يقول الدكتور محسن الخضيري:"أن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقدية القائمة على العقيدة الإسلامية تضع لها قيودا ومحددات، وترسم لها طريقا يحكم سلوك القائد الإداري، والمنظمة الإدارية، والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم بعضهم ببعض، أو علاقاتهم مع المجتمع المحيط بهم، ومن ثم تصبح الإدارة الإسلامية ذات رسالة شاملة لكل العبادات والمعاملات والأخلاق في إطار متكامل يستحيل فصل جزء منها على الأجزاء الأخرى".[٢٨]

نلاحظ من خلال هذا التعريف للعمل الإداري في الإسلام أنه يشير نوعا ما إلى مفهوم حكومة المنشآت، حيث يركز فيه على نقطتين هما:

- **العلاقة بين مختلف الأطراف المهتمة بالمنشأة،** وهو أساس قيام نظرية الحوكمة أي ضبط العلاقة بين كل الأطراف بشكل يعالج مشكلة تعارض المصالح؛

- **دور مبادئ الشريعة الإسلامية** في تفعيل هذا العلاج، والمتمثلة أساسا في أربعة مبادئ هي العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية.

٢ - مبادئ حوكمة المنشآت من منظور إسلامي:

فأما **العدالة** فتعتبر من المنظور الإسلامي من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، وذلك ما نجده في آيات عديدة في القرآن الكريم، منها قول الله عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ كُونُواْ قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاء لِلّهِ﴾[٢٩] وقوله تعالى: ﴿وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُواْ﴾[٣٠]، كما أوجب الإسلام

(27) **Jean-Pierre, P**, la stabilité financière nouvelle urgence pour les banques centrales, bulletin de la banque de France, N° 84, décembre 2000; p. 07.

(٢٨) محسن أحمد الخضيري، الإدارة في الإسلام، وقائع ندوة رق ٢١، معهد البحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، السعودية،١٩٩٠، ص ١٤٥.

(٢٩) القرآن الكريم، سورة النساء، الآية: ١٣٥.

(٣٠) القرآن الكريم، سورة الأنعام، لآية: ١٥٢.

العدل حتى مع العدو بقوله سبحانه وتعالى: ﴿ولا يجرمنكم شنئآن قوم على ألا تعدلوا إعدلوا هو أقرب بالتقوى﴾ وأما **المسؤولية**، والتي تعني تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة، والعمل على أدائها بكل صدق وأمانة، وأن مسؤولية كل طرف في المنشآت حددتها الشريعة الإسلامية بشكل دقيق، لأن أيّ مسؤولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسئولا فقط أمام من تعاقد معه، إنما هو مسئول أولاً أمام الله عزّ وجل[٣١]، وفقا لقوله تعالى: ﴿وكل إنسان ألزمناه طائره في عنقه، ويخرج له يوم القيامة كتابا يلقاه منشورا(١٣) ﴾[٣٢] وقوله عز وجل: ﴿يوم يبعثهم الله جميعا فينبهم بما عملوا أحصاه الله ونسوه﴾[٣٣] وجاء في قول النبي(ص) ﴿كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته﴾[٣٤]، كما أن المسؤولية في الشريعة الإسلامية مسؤولية لا تنتهي بقرار أتخذ في ضوء البيانات والمعلومات الصادقة، بل هي ممتدة إلى نتائج هذا القرار.[٣٥]

وبالنسبة **للمساءلة**، أي بمعنى ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المُجِد ومعاقبة المقصر، من خلال نظام داخلي في المنشأة للحوافز وللعقوبات وتطبيقه على الجميع، وكذا وجود نظام قضائي عادل وحاسم في الدولة، ومن المنظور الإسلامي وضعت الشريعة في تنظيمها لعقود المعاملات أسسًا 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.

---

(٣١) محمد بن صالح العثيمين، شرح السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية لشيخ الإسلام تقي الدين بن تيمية، تحقيق أبو عمرو الأثري، الطبعة الأولى، دار الغد الجديد، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م، ص:٢٣.

(٣٢) القرآن الكريم، سورة الإسراء، الآيتان: ١٣-١٤.

(٣٣) القرآن الكريم، سورة المجادلة، الآية: ٦.

(٣٤) حديث صحيح أخرجه البخاري ومسلم وأبو داود والترمذي وأحمد، وأصل الحديث هو:. ﴿ كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام الذي على الناس راع، وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها، وهي مسؤولة عن رعيتها، والولد راع في مال أبيه، وهو مسؤول عن رعيته، والعبد راع في مال سيده وهو مسؤول عن رعيته، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته﴾

(٣٥) محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص: ١٦٦.

- حيث جاء في كلام عمر بن الخطاب أمير المؤمنين رضي الله عنه حين سأل الناس: "أرأيتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنت قضيت بما علي؟ قالوا نعم، قال لا حتى أنظر في عمله بما أمرته أم لا"

أما بالنسبة **للشفافية**، بمعنى الصدق والأمانة[٣٦] والدقة والشمول للمعلومات، التي تُقدَّم عن أعمال المنشأة، للأطراف الذين لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال المنشأة، التي لهم فيها مصالح، للتعرف على مدى أمانة وكفاءة الإدارة، في إدارة أموالهم والمحافظة على حقوقهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالمنشأة من خلال هذا الطرح نستنتج أن الشريعة الإسلامية تتضمن كل مبادئ حوكمة المنشآت التي جاءت بها المنظمات الدولية والمفكرين الغربيين، فهنا يمكن أن يطرح السؤال التالي: **هل المصارف الإسلامية بغنى عن تطبيق مبادئ حوكمة المنشآت مادات تعاليم الشريعة الإسلامية تضم كل تلك المبادئ من عدالة وشفافية ومسؤولية ومساءلة؟** وللإجابة على هذه السؤال سنحاول التعرض في العنصر الموالي إلى الحوكمة في المصارف الإسلامية.

رابعا- الحوكمة في المصارف الإسلامية

اتسمت تجارب المصارف الإسلامية بالعديد من الإختلالات في التزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية والقواعد التي سطرها لها المنظرون الأوائل، حتى أصبح الكثير من الكتاب والباحثين والخبراء ينتقدونها واصفين إياها بأنها تقوم فقط بمحاكاة لعمليات البنوك التقليدية وتحاول إيجاد الطرق والحيل لتبرير عملياتها غير الشرعية لتضعها تحت إطار إسلامي في الظاهر وفيه الكثير من الربا والغرر في الباطن، كما أن سد الفجوات والمفارقات بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن في مسيرة المصارف الإسلامية يرتبط ببعض التدابير الجادة التي يمكن اعتبارها من أولوية الأوليات على حساب التكاثر الكمي الذي لم يعبر عن مدى التزام هذه المصارف بأسسها النظرية.

وهذا ما يدفعنا لطرح السؤال: **بماذا تتميز حوكمة المصارف الإسلامية عنها في التقليدية؟** وكذلك اختبار الفرضية التي طرحناها في بداية البحث والمتمثلة في: **أن الحوكمة في المصارف الإسلامية تختلف عن الحوكمة في المصارف التقليدية، نظرا لاختلاف المبادئ التي تقوم عليها المصارف الإسلامية والتي تقوم عليها المصارف التقليدية.**

---

(٣٦) نلاحظ أن كلمة الأمانة تكررت في كل المبادئ، حيث تعتبر المصدر الأساسي لكل نشاط والمحور الرئيسي لكل وظيفة وأساس كل عمل، فنجد أن الأمانة تتضمن كل المبادئ من عدالة ومسؤولية ومساءلة وشفافية، فجاء في قوله سبحانه وتعالى: ﴿ والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون﴾ (سورة المؤمنون، الآية:٨)، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿يأيها الذين آمنوا لا تخونوا الله والرسول وتخونوا أماناتكم وأنتم تعلمون﴾ (سورة الأنفال، الآية:٢٧)، وقول الرسول الكريم (ص):﴿ لا إيمان لمن لا أمانة له﴾ (حديث صحيح رواه أحمد وابن حبان عن أنس بن مالك، فهي بذلك أساس كل التعاملات التجارية وهذه النتيجة خرج بها كبار الإقتصاديين وعلى رأسهم إفاس سيمون (Yves simon) صاحب موسوعة التسيير (الإدارة) (encyclopédie de gestion) في ملتقى دولي أقيم بجامعة باريس دوفين في فيفري ٢٠٠٨م بعنوان: الثقة في المعاملات التجارية (la confiance dans les transactions commerciales).

١ - الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية

وباستخدام المنهج الاستقرائي الذي يعني الانطلاق من العام للوصول إلى الخاص أو من الكل إلى الجزء، فيتمثل العام لدينا هنا في أن المصارف الإسلامية تختلف شكلا ومضمونا عن المصارف التقليدية، حيث تعتمد الأولى على مجموعة من المبادئ لا يمكن التنازل عن أي واحد منهم، وإلا فقط المصرف إسلاميته، وتتمثل هذه المبادئ أساسا في:

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

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

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

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

وكذلك من خلال تركيبة العناصر الأساسية للحوكمة، حيث تتضمن المصارف التقليدية أربعة عناصر تتمثل في المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة وكذلك أصحاب المصالح الأخرى، بينما يزيد عن هؤلاء في المصارف الإسلامية عنصر خامس يتمثل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية[٣٧] التي تسهر على مراقبة مدى توافق أعمال المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية، فيكون بذلك نظام الحوكمة في المصارف الإسلامية مختلفا عن نظام الحوكمة في المصارف

---

(٣٧) اقترح الدكتور رفيق يونس المصري في حوار الأربعاء في ٢٠٠٧/١٠/٢٤م المنعقد بمركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي بجدة تسعة معايير لتقييم هيئات الرقابة الشرعية تمثلت في: معيار المشروعية الحقيقية ومعيار الكفاءة ومعيار القبول لدى الجمهور ومعيار الأجر على الفتوى ومعيار الاستقلالية ومعيار المصداقية ومعيار العمل المصرفي ومعيار الجدوى ومعيار التميز عن المؤسسات الأخرى التقليدية.
وللاطلاع أنظر – رفيق يونس المصري، اختبار الفتاوى المالية، هل المشكلة في الفتوى أم في التطبيق؟ حوار الأربعاء، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ٢٠٠٨/٢٠٠٧م، ص١٩.

التقليدية، ويمكن أن نقول أن المصارف الإسلامية يواجهها نظام حوكمة ثنائية (*double gouvernance*) ترتكز على مبادئ الحوكمة الأنجلوسكسونية المفروضة من طرف المساهمين والزبائن غير المسلمين والهيئات الدولية لتنظيم المصارف ونظام حوكمة إسلامية مفروضة من طرف المساهمين والزبائن المسلمين بالإضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية.[٣٨]

أي أن الحوكمة في المصارف الإسلامية تتميز بما يلي:

-المصارف الإسلامية ملزمة في تطبيقها للحوكمة بمراعات أكبر لمصالح أصحاب الودائع الاستثمارية القائمة على مبدأ المضاربة أي درجة عالية من المخاطرة، مقارنة بمصالح أصحاب الودائع في البنوك التقليدية التي تقل مخاطرهم نظرا لثبات فوائدهم المصرفية.[٣٩]

- وجود حوكمة ثنائية ناتجة عن وجود مجلسين مختلفين هما مجلس الإدراة بهدف مراقبة الجانب الإداري للبنك وهيئة الرقابة الشرعية بهدف مراقبة مدى توافق العمليات المصرفية مع الشريعة الإسلامية.

- وجود هدفين مختلفين في نفس المصرف يمكن أن يزيد في حدة تعارض المصالح وبطبيعة الحال ربما سيخلق بعض الصعوبات في نشاط المصرف الإسلامي.

ويمكن عرض المبادئ الإرشادية التي جاءت في معيار حوكمة المنشآت المالية الإسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا **في** ديسمبر ٢٠٠٦م:

٢ - معيار حوكمة المنشآت المالية الإسلامية الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا[٤٠]: صدر هذا المعيار، وقد تضمن المعيار سبعة مبادئ إرشادية علي النحو التالي:[٤١]

- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعاليم وتوجيهات السلطات الإشرافية، وقد أوصي المبدأ بضرورة الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها؛

---

(38) **Mohammed. U.C.** and **Ahmad, H.** (2002) Corporate Governance in Islamic Financial Institutions**,** occasional paper N:06, IRTI, Islamic Development Bank, p. 19.

مصرف سورية المركزي، دليل الحوكمة لدى المصارف الإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٩/٠٤/٠١م/، ص٢٩.

(٤٠) يعتبر هذا المعيار أول معيار صدر بخصوص حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية، ولقد اعتمدته الكثير من الدول كمرجع لوضع المبدائ الأساسية للحوكمة في المصارف الإسلامية على غرار مجلس النقدي السعودي والمصرف المركزي السوري...،

(٤١) **مجلس الخدمات المالية الإسلامية**، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية، إصدار ٢٠٠٦، ص: ٦- ١٠.

- تزويد مجلس الإدارة بالتقارير التي تبين مدي التزام مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية، وقد جاءت التوصية بضرورة قيام المصارف بإنشاء لجنة المراجعة؛

- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسئولية ائتمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات، وقد جاءت التوصية بأن يتم ذلك من خلال لجنة ضوابط الإدارة؛

- تكليف لجنة ضوابط الإدارة بمراقبة "احتياطي معدل الأرباح" و"احتياطي المخاطر" والتوصية لمجلس الإدارة حول كيفية استخدامه؛

- لابد وأن يبقي 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؛

- يجب أن تعتمد مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المنشأة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام؛

- يجب على المنشآت المالية الإسلامية توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار وخاصة نسبة المشاركة في الأرباح والخسائر.

٣ - آليات وإستراتيجيات تطوير الحوكمة في المصارف الإسلامية

يمكن تلخيص أهم الآليات والإستراتيجيات الضرورية لتفعيل الحوكمة في المصارف الإسلامية في النقاط التالية:

- العمل على تأسيس المزيد من مؤسسات البنية التحتية الداعمة للمصارف الإسلامية كإحدى الأدوات الداعمة لمتطلبات الحوكمة.

- إنشاء مجلس أعلى للفتوى يتكون من صفوة الشيوخ والعلماء والخبراء ذوى 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.

وبعدما عرفنا ما يميز حوكمة المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية سنحاول الإجابة على السؤال التالي: **كيف تساهم حوكمة المصارف الإسلامية في رفع كفاءتها؟**

٤ - دور الحوكمة في رفع كفاءة المصارف الإسلامية:

يعتبر موضوع الكفاءة المصرفية ومحدداتها موضوعا بالغ الأهمية لما تلعبه المنشآت المصرفية من دور رئيس في تمويل الاقتصاد من خلال دور الوساطة الذي تلعبه بين وحدات الفائض المالي ووحدات العجز المالي، لذلك تعتبر عملية تقييم **كفاءة** الأداء لهذه المنشآت 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 المنشأة كفؤة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة[٤٢].

وكما خلصنا فيما سبق أن الحوكمة تهدف بتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذوي المصالح المختلفة، والحد من استغلال المديرين لمركزهم وتوفرهم على المعلومات في تسيير المنشأة وفقا لأهدافهم الشخصية، أي أنها تهدف لتقسيم 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 للمصرف.

ولكن في نفس الوقت وجود هيئة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية يؤدي إلى عدم إمكانية هذه الأخيرة الاستثمار في نشاطات محرمة من طرف الشريعة الإسلامية، مما يدفع إلى تخفيض هامش أرباح المديرين في المصارف الإسلامية مقارنة بمثيلاتهم على مستوى المصارف التقليدية، حيث سيعمل مديري المصارف الإسلامية على إلغاء كل العمليات المصرفية التي لا توافق الشريعة الإسلامية حتى ولو كانت جد مربحة.

كما أن عدم اتسام هيئة الرقابة الشرعية بالفعالية والكفاءة والوضوح في إصدار الفتاوى يمكن أن يكلف المصرف الإسلامي تكاليف إضافية تؤثر على تنافسيته وكفاءته أمام المصرف التقليدي الذي لا يتحمل هذه المصاريف الإضافية، وفي نفس الوقت ربما يؤدي إلى نفور جمهور

(42) **MALO J-L. et MATHE J-C**., L'essentiel du contrôle de gestion, Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000, p.106.

الزبائن ومن ثم انخفاض حجم العمليات مما يؤدي حتما إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية للمصرف الإسلامي.[٤٣]

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

وللإجابة عن السؤال المطروح نقول إن الحوكمة تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المصارف الإسلامية وذلك من خلال حوكمة الإدارة وحوكمة هيئة الرقابة الشرعية، فالتطبيق الجيد لمبادئهما جنبا إلى جنب يؤدي إلى رفع كفاءة أداء المصرف الإسلامي والعكس صحيح.

خاتمـــة

وكخلاصة يمكن القول أن أهمية الحوكمة تتضح من أهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المنشأة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدى إلى تنمية الاستثمارات، والمدخرات وتعظيم الربحية.

وأن جود نظام فعال وقادر على توفير الثقة ومكافحة الفساد في المنشآت المالية الإسلامية سيعود عليها بمزيد من النجاح، وسيدعم توسع عملياتها، على أن ذلك يتطلب دعم ما تقوم به الإدارات ذات العلاقة بالحوكمة داخل المنشأة المالية كإدارة الالتزام والمراجعة الداخلية والقانونية وكذا إدارة الرقابة الشرعية بنوعيها الداخلية والخارجية.

كما أن تطبيق مبادئ حوكمة المنشآت في المؤسسات المالية الإسلامية ضرورة حتمية يأتي من خلال تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية بما يبتعد عن أي تدليس أو جهالة أو غرر.

وأن المصرف الإسلامي يكون كفؤا إذا نجح مديريه في تحقيق الهدفين في نفس الوقت، هدف مالي لتلبية طلبات المساهمين والمستثمرين وهدف ديني لصحة العمليات المصرفية من الناحية الشرعية.

---

(٤٣) رفيق يونس المصري، مرجع سابق، ص٢٠.

المراجـــــع

أولاً: باللغة العربية

١- **رفيق يونس المصري**، اختبار الفتاوى المالية، هل المشكلة في الفتوى أم في التطبيق؟ حوار الأربعاء، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، ٢٠٠٧/٢٠٠٨م.

٢- **مجلس الخدمات المالية الإسلامية**، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المنشآت التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية، إصدار ٢٠٠٦م.

٣- **محسن أحمد الخضيري**، الإدارة في الإسلام، وقائع ندوة رقم ٢١، معهد البحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، السعودية،١٩٩٠م.

٤- **محمد بن صالح العثيمين**، شرح السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية لشيخ الإسلام تقي الدين بن تيمية، تحقيق أبو عمرو الأثري، الطبعة الأولى، دار الغد الجديد، القاهرة، مصر، ٢٠٠٧م.

٥- **مصرف سورية المركزي**، دليل الحوكمة لدى المصارف الإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية، ٢٠٠٩/٠٤/٠١م.

٦- **المعهد المصرفي المصري**، مفاهيم مالية، نظام حوكمة البنوك، العدد السادس، بدون تاريخ نشر، (متوفرة على مستوى الموقع: www.ebi.gov.eg)

٧- **مؤيد علي الفضل**، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة المنشأة، دراسة حالة الأردن، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ١١٢، المجلد ٢٨، إتحاد غرف التجارة والصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٧م.

ثانيًا: باللغة الفرنسية

8- Bancel, F., la gouvernance des entreprises, Economica, Paris, 1997.

9- Bessire.D; Meunier, J, Conception du gouvernement des entreprises et modèles d'entreprise: une lecture épistémologique ; Finance d'entreprise ; CREFIB ; Economica ; Paris ; 2001.

10- Encyclopédie de wikipedia sur site :http://fr.wikipedia.org/w/index.php?oldid=45800587.

11- Gérard Charreaux, À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise, Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 3, septembre 2002.

12- **Ghazi Louizi**, impact du conseil d'administration sur la performance des banques tunisiennes, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
13- **Hirogoyen.G; Caby.J***;* La création de valeur de l'entreprise, Economica, paris, 2001.
14- **Jean-Pierre.P**, la stabilité financière nouvelle urgence pour les banques centrales, bulletin de la banque de France, N° 84, décembre 2000.
15- **MALO J-L. et MATHE J-C**., L'essentiel du contrôle de gestion, Edition d'Organisation, 2ème édition, Paris, 2000, p:106.
16- **Nguena.O.J, Arregle**.J.L, Yves de Konge, Ulaga.W, Introduction au management de la valeur, Dunod, Paris, 2001.
17- **Plusieurs auteurs**; L'art de la finance**,** Glossaire Financial Times Limited, Village Mondial ; Paris, 1998.
18- **Thierry Widen. G et autres**, dévelopment durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur, édition d'organisation, Paris, 2003.
19- **Zied et Pluchart.J.J**, la gouvernance de la banque islamique, proposition de communication,février 2006.

ثالثًا: باللغة الإنجليزية

20- **Cadbury Committee**, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, Gee and Co Ltd, 1992.
21- **Fawzi.S**, Assessment of corporate governance in Egypt. Working paper n° 82, the Egyptian Center of Economic Studies, Egypt, April 2003.
22- **Mehram. H**, Corporate governance in the banking and financial services industries**,** Journal of Financial Intermediation, vol 13, 2004.
23- **Mohammed. U.C and Ahmad.h,** corporate governance in Islamic Financial Institutions**,** occasional paper N: 06, I.R.T.I, Islamic Development Bank, 2002.
24- **Organization Economic Cooperative Development**, Principles of Corporate Governance, 2000.
25- **Sebastian .M**, international and Mena wide trends and developments in bank and corporate governance, the institute of banking – IFC: corporate governance for banks in Saudi Arabia forum, Riyadh, 22-23 may 2007.

الأربعاء ١٦/١١/١٤٣٠هـ

٤/١١/٢٠٠٩م

شوقي بورقبة: أستاذ الاقتصاد المساعد

chawki62000@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس- سطيف- الجزائر