

الرقم التسلسلي.....
رقم التسجيل DG/08/10

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص علوم التسيير

الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية

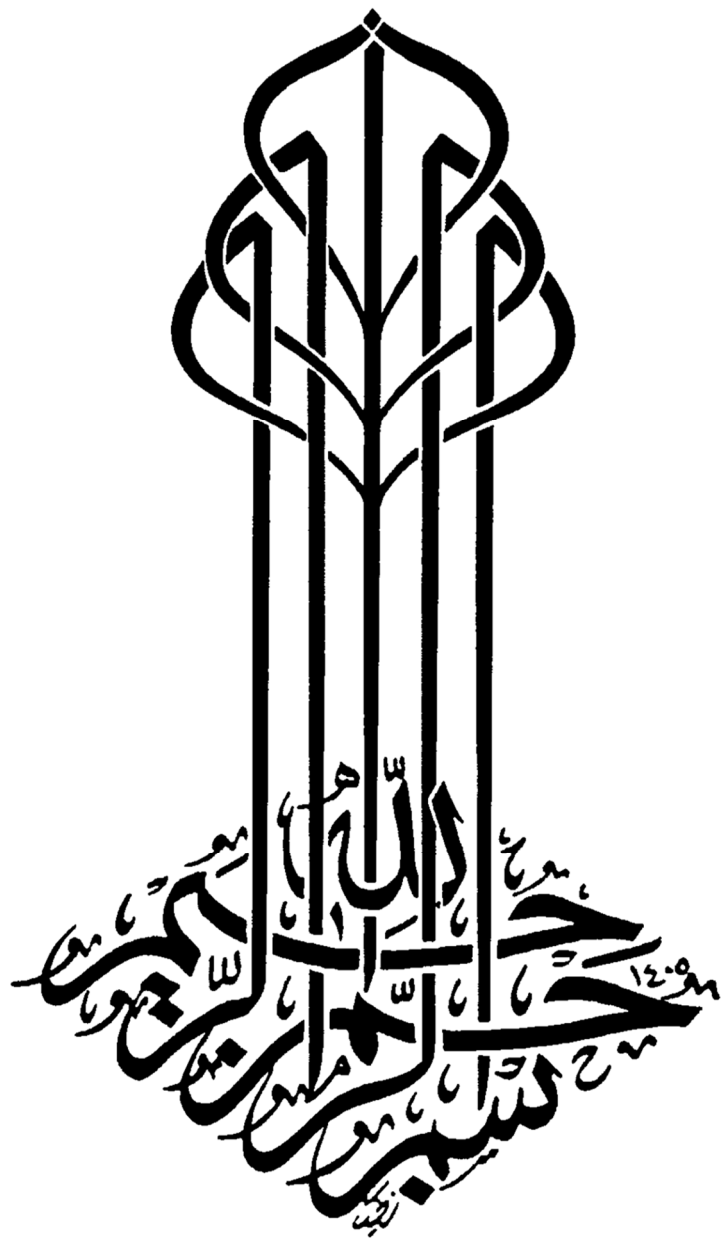
دراسة عينة من البنوك الإسلامية

إعداد الطالب: هشام بورمة

تاريخ المناقشة: 04 مارس 2017
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. عبد القادر نويبات
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مختار معزوز
مناقشا	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر أ	د. صلاح الدين شريط
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر / الوادي	أستاذ محاضر أ	د. عقبة عبد اللاوي
مناقشا	جامعة العقيد أكلي محند أولحاج / البويرة	أستاذ محاضر أ	د. حميد قرومي
مناقشا	جامعة زيان عاشور / الجلفة	أستاذ محاضر أ	د. طه حسين نوي

الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية
دراسة عينة من البنوك الإسلامية



كلمة شكر

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي

وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه. (النمل، 19)

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري إلا

بمشيئته جل شأنه، ولا يسعني وأنا في هذا المقام إلا أن أتقدم بشكري

وتقديري وعرفاني إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور مختار معزوز، على

صبره وحرصه لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما أحيي فيه روح

التواضع والمعاملة الجيدة، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

إهداء

إلى والدي الكريمين أطال الله وبارك في عمرهما .

إلى زوجتي التي صبرت معي حفظها الله

إلى ولداي أنس وزياذ

إلى كل إخوتي وأخواتي .

إلى كل من يشاركني في لا إله إلا الله محمد رسول الله (ﷺ) .

أهدي ثمرة عملي هذا .

الفهرس

بسملة
IV	كلمة شكر
V	إهداء
VII	الفهرس
أ-ي	المقدمة

الفصل الأول

02

تأصيل نظري للأبعاد العامة لحوكمة المؤسسات

02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأسباب والبواعث الأساسية الممهدة لظهور الحوكمة المؤسسية
03	أولاً- النظريات الممهدة لظهور الحوكمة
04	1. نظرية الوكالة
07	2. نظرية حقوق الملكية
10	3. نظرية تكاليف المبادلات (تكاليف الصفقات)
14	4. نظرية تجذر المسيرين
16	5. نظرية أصحاب المصالح
19	ثانياً- الأحداث الدولية والفضائح المالية
19	1. أزمة جنوب شرق آسيا
21	2. فضيحة شركة انرون Enron للطاقة
24	3. انهيار وورلد كوم WorldCom
26	ثالثاً- الفساد المالي والإداري
28	المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية، نشأتها، أهميتها وأهدافها
28	أولاً- الحوكمة المؤسسية النشأة والمفهوم
31	ثانياً- خصائص الحوكمة المؤسسية
33	ثالثاً- أهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية
33	1. أهمية الحوكمة المؤسسية

35 2. أهداف الحوكمة المؤسسية
37	المبحث الثالث: ركائز ومحددات الحوكمة المؤسسية والأطراف المسؤولة عن تطبيقها
37	أولاً- ركائز ومحددات الحوكمة المؤسسية
37	1. ركائز الحوكمة المؤسسية
40	2. محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية
42	ثانياً- الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات
42	1. الفاعلين الداخليين
47	2. الفاعلين الخارجيين
49 خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني

51

حوكمة المؤسسات المبادئ والمبادرات الدولية

51 تمهيد
52	المبحث الأول: المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات
52	أولاً: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة المؤسسية
53	1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
54	2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
55	3. المعاملة العادلة للمساهمين
56	4. دور أصحاب المصالح
57	5. الإفصاح والشفافية
58	6. مسؤوليات مجلس الإدارة
59	ثانياً: مبادئ لجنة بازل في إطار الحوكمة المؤسسية
59	1. أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك سنة 1998
60	2. توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك سنة 1999
61	3. مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك من منظور لجنة بازل سنة 2006
63	4. توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية سنة 2010
65	ثالثاً- مبادئ البنك وصندوق النقد الدوليين في مجال الحوكمة
65	1. مبادئ البنك الدولي
66	2. مبادئ صندوق النقد الدولي

67	رابعاً- معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن الحوكمة
71	المبحث الثاني: موائيق أخرى للحوكمة المؤسسية
71	أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا.....
73	ثانياً: مبادئ معهد المراجعين الداخليين بالمملكة المتحدة في مجال الحوكمة.....
75	ثالثاً: دور اتحاد المصارف العربية في مجال الحوكمة المؤسسية.....
77	المبحث الثالث: التجارب الدولية فيما يخص الحوكمة المؤسسية.....
77	أولاً: تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات
77	1. تجربة المملكة المتحدة.....
80	2. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
82	3. تجربة فرنسا
87	4. حوكمة الشركات في ألمانيا
89	5. حوكمة الشركات في اليابان
90	ثانياً - تجارب بعض الدول الناشئة في مجال حوكمة المؤسسات
90	1. تجربة البرازيل
91	2. تجربة ماليزيا
93	ثالثاً - تجارب بعض الدول العربية في مجال حوكمة المؤسسات
93	1. تجربة مصر
97	2. تجربة الأردن
98	3. تجربة المملكة العربية السعودية
101	4. تجربة الجزائر
103	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث

الحوكمة في البنوك الإسلامية

105	تمهيد.....
106	المبحث الأول: مدخل عام إلى البنوك الإسلامية.....
106	أولاً: مفهوم البنوك الإسلامية (التعريف، النشأة والتطور).....
106	1. تعريف البنك الإسلامي
107	2. نشأة وتطور البنوك الإسلامية

109 ثانيا: المبادئ العامة لعمل البنوك الإسلامية
110 1. المبادئ العامة لعمل للبنوك الإسلامية
112 2. أهداف البنوك الإسلامية
113 ثالثا- مصادر الأموال واستخداماتها في البنوك الإسلامية
113 1. مصادر الأموال في البنوك الإسلامية
118 2. استخدامات الأموال في البنوك الإسلامية
120 رابعا- أوجه التشابه والاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية
120 1. أوجه التشابه بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية
121 2. أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية
122 خامسا: المؤسسات الدولية المعنية بتنظيم المؤسسات المالية الإسلامية
122 1. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية
123 2. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية
124 3. مجلس الخدمات المالية الإسلامية
124 4. مركز إدارة السيولة المالية-البحرين
125 5. السوق المالية الإسلامية الدولية-البحرين
125 6. المركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم
126 المبحث الثاني: الحوكمة من منظور مصرفي
126 أولا: مفهوم حوكمة البنوك وأهميتها
126 1. مفهوم حوكمة البنوك
127 2. أهمية حوكمة البنوك
128 ثانيا: العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي
132 ثالثا: نموذج الحوكمة الجيدة في البنوك
133 1. خصائص نموذج الحوكمة الجيدة في البنوك
133 2. متطلبات نموذج الحوكمة الجيدة
134 3. أبعاد نموذج الحوكمة الجيدة
136 المبحث الثالث: حوكمة البنوك الإسلامية
136 أولا: الحوكمة من المنظور الشرعي (التعريف، الأسس والمبادئ)
136 1. تعريف الحوكمة من المنظور الشرعي

137 2. أسس ومبادئ الحوكمة من المنظور الشرعي
138 3. الحوكمة والمعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ...
139 4. المبادئ الإرشادية لنظم الضوابط الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية
140 ثانيا: معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية حول الحوكمة في البنوك الإسلامية
142 ثالثا: الالتزام والحوكمة في البنوك الإسلامية
144 رابعا: تجارب عملية: تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية.....
144 1. التجربة الماليزية في مجال حوكمة المؤسسات في المؤسسات المالية الإسلامية
152 2. التجربة الأردنية في مجال حوكمة المؤسسات في المؤسسات المالية الإسلامية
156 سادسا: تحديات ومعوقات حوكمة البنوك الإسلامية
158 خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الرابع

160 الدراسة الميدانية لعينة من البنوك الإسلامية حول مدى التزامها بتطبيق الحوكمة المؤسسية

160 تمهيد.....
161 المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
161 أولا: مجتمع وعينة الدراسة
162 ثانيا: أداة الدراسة.....
164 المبحث الثاني: صدق وثبات الأداة.....
164 أولا: صدق الاتساق الداخلي
168 ثانيا: الصدق البنائي لأداة الدراسة
169 ثالثا: ثبات الاداة
170 المبحث الثالث : نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات.....
170 أولا: تحليل السمات الشخصية.....
170 1. الجنس
170 2. المؤهل العلمي.....
171 3. سنوات الخبرة.....
171 4. المسمى الوظيفي.....

172 ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
183 ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة
199 خلاصة الفصل الرابع
201 الخاتمة
206 قائمة المراجع
219 قائمة الجداول والأشكال
	الملاحق
	الملخص

المقدمة

تعاظم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من اقتصاديات الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة عقب سلسلة الانهيارات والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينات من القرن العشرين، وما شهدته الاقتصاد الأمريكي من تداعيات الافلاس والفضائح المالية والمصرفية لعدد من كبريات المؤسسات الأمريكية العالمية مثل: مؤسسة انرون *Enron* للطاقة، ومؤسسة وورلد كوم للاتصالات *World Com* وغيرهما، وصولاً إلى ما شهدته أوروبا من أزمات هددت وحدتها الاقتصادية والمالية، لذلك أصبحت الحوكمة من أهم القضايا المطروحة على المستوى الدولي في الآونة الأخيرة حيث شملتها عديد الدراسات من مختلف الكتاب والباحثين.

لقد حرصت المؤسسات والمنظمات الدولية على تناول موضوع الحوكمة وتطبيقها بإسهاب من أجل تحسين نظام الحوكمة وجعله موحدًا يتصف بالعالمية، وكان على رأس هذه الهيئات والمؤسسات كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية اللتان أصدرتا مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية والتوجيهية لتدعيم إدارة المؤسسات والبنوك واستقرار الاقتصاد ككل، وتجنب المؤسسات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري. في مقابل ذلك سارعت مختلف دول العالم المتقدمة منها والنامية على حد سواء إلى تبني هذه المبادئ والمعايير وإصدار القوانين والتشريعات التي تلزم المؤسسات والبنوك على تطبيقها.

يعد القطاع المالي والمصرفي من أكثر الأنشطة الاقتصادية استهدافاً من الحوكمة، باعتباره أحد الأسباب الرئيسية في حدوث الأزمات المالية العالمية نظراً للمخاطر العديدة التي تحيط به، مما يستدعي ضرورة مراقبته ووضع القوانين والإرشادات اللازمة للسيطرة عليه وإعادة النظر في عملية تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي والتأكيد على أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة للوقاية والمعالجة من الأزمات.

من بين الاتجاهات العالمية الحديثة في المجال المصرفي نجد الصيرفة الإسلامية التي أصبحت تلقى اهتماماً متزايداً ليس فقط من الدول العربية والإسلامية بل حتى الدول الغربية نظراً لما تتمتع به هذه البنوك من خصائص ومميزات كالانضباط وتجنب العمليات المصرفية التي تشوبها المخاطر والتركيز على الاستثمارات الحقيقية بدلاً من الاستثمارات المالية... الخ، فرغم أن البنوك الإسلامية تتبع قواعد الشريعة في مختلف عملياتها الطويلة والقصيرة الأجل، إلا أن هذا لم يمنع من ضرورة إصدار مبادئ للحوكمة (عرفت بالحوكمة الشرعية) في هذا النوع من البنوك لأنها لا تزال حديثة

النشأة في القطاع المصرفي مقارنة بنظيراتها من البنوك التقليدية، حيث كان على رأسها مجلس الخدمات المالية الإسلامية الذي أصدر مبادئه في 2006.

مشكله الدراسة

أرجع الباحثون أسباب فشل العديد من المشروعات إلى ضعف نظم الحوكمة المؤسسية المطبقة فيها، حيث يبررون ذلك بالنتائج التي كشفت عنها التحقيقات التي أجريت حول أسباب انهيار بعض المؤسسات العملاقة في دول شرق آسيا وفي الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا. ومع أن ضعف نظم الحوكمة المؤسسية في مؤسسات المساهمة العامة يكاد يكون ظاهرة عامة تعم الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إلا أن المشكلة التي تعاني منها الدول النامية في هذا المجال أكثر عمقا وخطورة نظرا لآثارها الاقتصادية والاجتماعية الجسيمة التي تلحق بصغار المساهمين والفئات الأخرى من أصحاب المصالح.

يعتبر تطبيق الحوكمة أكثر أهمية في القطاع المصرفي مقارنة بالقطاعات الأخرى، حيث تضم البنوك مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في القطاعات الأخرى تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة. ربما أصبح هذا المفهوم أكثر أهمية وتعقيدا في البنوك الإسلامية لما لهذه الأخيرة من عمليات مصرفية معقدة تختلف شكلا ومضمونا عن العمليات المصرفية التقليدية.

لقد اتسمت تجارب البنوك الإسلامية بالعديد من الاختلالات في التزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية والقواعد التي وضعت لها من قبل، حتى أصبح الكثير من الكتاب والخبراء ينتقدونها واصفين إياها بأنها تقوم فقط بمحاكاة لعمليات البنوك التقليدية وتحاول إيجاد الطرق لتبرير عملياتها غير الشرعية لتضعها تحت إطار إسلامي في الظاهر وفيه الكثير من الربا والغرر في الباطن، لهذا أكدت 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.

و عليه فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى التزام البنوك الإسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ؟

وإذا ما أخذنا بعض البنوك الإسلامية كعينة للدراسة، فإنه يمكن تمثيل العناصر الرئيسة للمشكلة بالبحث عن إجابة لكل من التساؤلات التالية:

- هل تلتزم هذه البنوك بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها؟
- هل تلتزم هذه البنوك بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها؟
- هل تلتزم هذه البنوك بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم؟
- هل تلتزم هذه البنوك بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح؟
- هل تلتزم هذه البنوك بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات؟
- هل تلتزم هذه البنوك بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية؟
- هل تلتزم هذه البنوك بتبني معايير أخلاقية وسلوكية معينة؟

الفرضيات

للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات نرى أنها أكثر الاجابات احتمالا:

- الفرضية الرئيسية الأولى: البنوك الاسلامية غير ملتزمة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية.

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الجزئية التالية:

- لا تلتزم هذه البنوك بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها؛
 - لا تلتزم هذه البنوك بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها؛
 - لا تلتزم هذه البنوك بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم؛
 - لا تلتزم هذه البنوك بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح؛
 - لا تلتزم هذه البنوك بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات؛
 - لا تلتزم هذه البنوك بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية؛
 - لا تلتزم هذه البنوك بتبني معايير أخلاقية وسلوكية معينة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى السمات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، والمسمى الوظيفي) عند مستوى دلالة 0.05.

وتتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الجزئية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى الجنس عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

أهمية الموضوع

تظهر أهمية الموضوع من كونه أولى المواضيع التي تطرقت إلى مدى التزام البنوك الإسلامية بتطبيق وتبني قواعد الحوكمة المؤسسية، نظرا لأهمية الحوكمة في ترسيخ فكرة الشفافية والإفصاح لدى الغير واستخدامها في تحقيق جودة الأداء، ونظرا أيضا لأهمية قطاع البنوك الإسلامية في دعم وتطوير عجلة النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، نسعى من خلال هذا الموضوع الى التوصل الى نتائج تخدم مختلف الشرائح والفئات من أصحاب المصالح والأطراف ذوي العلاقة سواء كانوا مساهمين أو جهات رقابية، إدارات عليا أو تنفيذية وغيرهم كلا حسب مسماه الوظيفي وحاجته الى هذه النتائج في اتخاذ القرار.

أسباب اختيار الموضوع

موضوع الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية – من وجهة نظر الباحث- من المواضيع التي لم تنل نصيبها الكامل من الدراسة والبحث، حيث يعود اختيار هذا الموضوع إلى عدة أسباب أهمها:

- تبني العديد من الدول والحكومات مفهوم الحوكمة المؤسسية، الذي أصبح شعاراً إصلاحياً، في كل المجالات: السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية... الخ، وذلك بالتركيز على مجموعة من العوامل الإدارية والمحاسبية والمهنية والأخلاقية؛

- يمثل تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة تحديا كبيرا لإدارة أي مؤسسة أو بنك، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة لإدارات البنوك (الإسلامية على الخصوص) لتعزيز أوجه تطبيقها لهذه المبادئ؛
- يشكل فهم أفراد المجتمع لمبادئ الحوكمة بشكل عام أهمية خاصة، حيث أن الالتزام بتطبيق هذه المبادئ سيزيد ويرفع من شفافية وموثوقية المعلومات والبيانات المالية المنشورة للبنوك الإسلامية؛

أهداف البحث

- الغرض من هذا البحث لا يخرج عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:
- تعميق المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية؛
 - معرفة مدى التزام البنوك الإسلامية بتطبيق المبادئ المتعارف عليها لنظام الحوكمة المؤسسية.

الدراسات السابقة للموضوع

حسب اطلاع الباحث وفي حدود ما توفر لديه، فإن موضوع حوكمة المؤسسات وتطبيقها في البنوك الإسلامية لم يحظ بشرح ودراسة مستفيضة، فأغلب ما تم تناوله كان في شكل مقالات وورقات بحثية لم تحظ- في معظمها- بكل جوانب الموضوع لخصوصيته. ومن أهم البحوث التي اطلع الباحث عليها نجد ما يلي:

1. دراسة (مطر ونور، 2007) بعنوان مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة العاملة في القطاعين المصرفي والصناعي قدرت بـ 20 شركة. وقد توصلت إلى أن مستوى التزام الشركات العاملة في القطاعين يتراوح بين قوي وضعيف جدا لكن بمستوى عام مقبول مع ملاحظة وجود تفوق للمصارف على الشركات الصناعية الأردنية، حيث أرجع الباحثان ذلك لجوانب الخلل في تطبيق النظام من خلال عدم التزام مجالس الإدارة كما يجب بقواعد السلوك المهني، وعدم إشراك القاعدة العامة للمساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة وحرمانهم من الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وكذلك عدم التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها، ولجوء بعض إدارات تلك الشركات إلى استعمال وسائل غير مشروعة كالرشاوي والمحسوبية للحصول على العقود.

2. دراسة (بادن، 2008) بعنوان دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وضعية النظام المصرفي الجزائري لها شقين، الأول تميزه براحة مالية وسيولة كبيرة، والشق الثاني ضعف خدماته المقدمة وضعف ثقة المستثمر الأجنبي في قدراته التمويلية، كما استخلص الباحث أن النقص الذي يعترى البيئة التشريعية والمؤسسية للجزائر يجعلها بعيدة عن تنفيذ مبادئ مثلى للحوكمة خاصة في النظام المصرفي. كما أكد الباحث أيضا على أهمية الدور الذي يلعبه البنك المركزي في سبيل إرساء مبادئ الحوكمة في البنوك من خلال إصدار اللوائح والقواعد المنظمة للمهنة وفرض رقابة وإشراف على أعمال البنوك للتأكد من مدى الالتزام بما يتم إصداره.

3. دراسة (باعجاجة، 2009) بعنوان مبادئ حوكمة الشركات ومدى امكانية تطبيقها على الشركات السعودية المساهمة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم لائحة حوكمة الشركات في ضوء المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ودراسة امكانية تطبيق هذه المبادئ في البيئة المحاسبية السعودية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن لائحة الحوكمة السعودية الصادرة من هيئة سوق المال تضمنت جوانب ايجابية، لكنها لم تخل من بعض نقاط الضعف كون بعض المؤسسات م تطبق درجة الحوكمة المقبولة دوليا، كما خلصت أيضا الى أن قطاع البنوك هو افضل القطاعات تطبيقا للحوكمة وان قطاع التأمين هو أقلها تطبيقا لها نظرا لحدثة مؤسسات هذا القطاع. اضافة لذلك توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ الحوكمة والتمثلة في حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم ودور أصحاب المصالح ودرجة الشفافية ومسؤوليات مجلس الادارة.

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

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

تناولت الدراسة أثر متغيرات حوكمة المؤسسات في متغيرات الأداء المالي، والتمثلة في العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول والكفاءة التقنية. وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك

تأثيرا واضحا لحوكمة المؤسسات في أداء القطاع المصرفي الباكستاني سواء الإسلامي أو التقليدي، وأن وجود هيئة رقابة شرعية يؤثر في الأداء المالي للمصارف الإسلامية.

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

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

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

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

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

7. دراسة (بورقبة وغربي، 2014) بعنوان أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء البنوك الإسلامية

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الأداء المالي للشركات والأداء المالي للمصارف الإسلامية، حيث قاما الباحثان بقياس أثر متغيرات حوكمة الشركات في الأداء المالي من خلال دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية خلال الفترة 2005-2012. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك

علاقة قوية جدا بين متغيرات الحوكمة والأداء المالي للمصارف الإسلامية محل الدراسة، حيث أن هناك علاقة إيجابية بين العائد على الأصول وكل من تركيبة مجلس الإدارة وحجم مجلس الإدارة وعدد اللجان في المجلس، وكذلك عدد أعضاء هيئة الرقابة الشرعية، حيث كلما ارتفع حجم المتغير، ارتفع العائد على الأصول، بينما يتضح أن هناك علاقة سلبية بين العائد على الأصول ومتغير تركيز الملكية.

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

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

إن ما يميز هذه الدراسة - الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية - عن الدراسات السابقة هو أنها ستتناول موضوع الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية دون حصر لبيئة نشاط البنك، على عكس البحوث السابقة التي كانت تدرس هذا الموضوع في إطار داخلي وطني.

- خطة ومنهجية البحث

اختبارا للفرضيات السابقة، ونظرا لتعدد الجوانب المتعلقة بإشكالية هذا البحث، اقتضت طبيعة وخصوصية الموضوع التعامل مع عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة من أجل الإلمام بموضوع الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الاستقرائي من خلال عرض الدراسات السابقة للموضوع، كما تم استخدام الأسلوب الوصفي في الفصول الثلاثة الأولى من خلال وصف واستعراض الإطار النظري للحوكمة المؤسسية بصفة عامة والحوكمة في البنوك الإسلامية بصفة خاصة، وذكر مختلف التطورات التي طرأت على مبادئ الحوكمة المؤسسية من فترة إلى أخرى.

أما الفصل التطبيقي فقد اعتمدنا فيه على الأسلوب التحليلي بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* في تحليل نتائج الاستمارة الذي تم توزيعها على عينة الدراسة.

وللإجابة عن التساؤل المطروح قمنا بدراسة الموضوع من خلال أربعة فصول:

تعرضنا في الفصل الأول الى تأصيل نظري للحوكمة المؤسسية من خلال استعراض أهم الأسباب والبواعث التي أدت إلى ظهور الحوكمة بدءاً بالنظريات الممهدة لظهور هذا المصطلح كنظرية الوكالة ونظرية تكاليف المعاملات وغيرها من النظريات التي تشكل النواة الأولى لهذا المصطلح، ووصولاً إلى سلسلة الالهييات والأزمات والفضائح المالية التي حدثت في العديد من بلدان العالم والتي أعطت لمفهوم الحوكمة بعداً عالمياً، كل هذا سمح لنا فيما بعد بالتطرق إلى ماهية الحوكمة المؤسسية بشكل من التفصيل والإسهاب مبرزين أهم المفاهيم التي أعطيت للحوكمة وخصائص وركائز ومختلف الأطراف المسؤولة عن تطبيقها.

وجاء الفصل الثاني ليوضح أهم المبادرات والجهات التي وضعت المبادئ الخاصة بالحوكمة المؤسسية بدءاً بمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي شكلت اللبنة الأولى لكل المنطلقات والإصدارات الخاصة بمبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية على غرار لجنة بازل والبنك العالمي وصندوق النقد الدوليين وغيرها من الهيئات الدولية، لنقوم في الأخير باستعراض وعرض بعض التجارب الدولية في هذا الصدد الغربية منها والعربية.

أما الفصل الثالث فكان حول الحوكمة في البنوك الإسلامية انطلاقاً من نشأتها وتطورها، مروراً بالمبادئ العامة التي تحكم العمل المصرفي الإسلامي، وصولاً إلى الحوكمة في البنوك الإسلامية من خلال استعراض أهم الأسس والمبادئ المتعلقة بها ومعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية، واستعراض بعض التجارب الدولية.

وختاماً جاء الفصل الرابع بدراسة ميدانية على عينة من البنوك الإسلامية حول مدى التزام هذه الأخيرة بمبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث تم اعداد استمارة خصصت لذلك تم توزيعها على المدراء المساعدين، مدراء الدوائر والفروع والمدققين الداخليين والخارجيين، لنقوم في الاخير بتحليلها بواسطة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والتعليق على النتائج.

صعوبات الدراسة

لا تخلو أي دراسة من صعوبات وعقبات تصادفها، إلا أن ذلك لم يثني الباحث عن بلوغ هدفه، فقد كان أكبر عائق واجهه الباحث بالإضافة الى نقص المراجع والمصادر الخاصة بالصيرفة الإسلامية والحوكمة هو الدراسة الميدانية، فلقد راسل أكثر من 25 بنك لكن دون رد؛ الأمر الذي دفع الباحث للسفر والتنقل الى عدة دول من أجل توزيع الاستمارات الخاصة بالدراسة الميدانية، حيث كانت العملية شاقة ومكلفة جداً، أما فيما يخص استمارات البنك الإسلامي والبنك الوطني الإسلامي الفلسطيني فقد استعان الباحث بصديق مقيم في فلسطين الحبيبة.

الفصل الأول

تأصيل نظري للأبعاد العامة
لحوكمة المؤسسات

الفصل الأول

تأصيل نظري للأبعاد العامة لحوكمة المؤسسات

تمهيد

يعتبر مفهوم حوكمة المؤسسات من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العقود الأخيرة بقوة على الساحة في مجال الأعمال نظراً للمتطلبات الجديدة التي فرضتها مظاهر العولمة وما صاحبها من تغيرات وتطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، ومما زاد الاهتمام بانتهاج وتطبيق الحوكمة المؤسسية الإفلاسات والانهيارات المفاجئة لعدد من المؤسسات العالمية الكبرى، فارتبط مفهوم الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بالأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية كذلك التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية سنوات التسعينات، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي في العقود الأخيرة من انهيارات مالية ومحاسبية سنة 2002 ثم الأزمة المالية العالمية سنة 2008، كل هذه الأزمات والانهيارات هزت ثقة المستثمرين وجميع أصحاب العلاقة والمصلحة.

لقد كان من أهم أسباب هذه الازمات الغش والتحايل وغياب مبدأ الافصاح والشفافية في المؤسسات الاقتصادية العاملة فيها، لا سيما مع اعتماد وانتهاج تلك الاقتصاديات النظام الرأسمالي الذي يعتمد على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو، حيث أضحي تحقيق مبدأ الشفافية والافصاح من أهم الأهداف التي جعلت الحكومات والهيئات، المنظمات والمؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي، البنك الدولي، مؤسسة التمويل الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل توليها اهتماماً بالغاً حتى أصبح التطبيق الجيد لهذا المصطلح يشكل عنصراً مهماً من عناصر التقييم، وعامل اطمئنان للمستثمرين بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين وجميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، بل أصبح علامة واضحة تتميز بها المؤسسات المطبقة له.

ومن أجل الإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: النظريات الممهدة لظهور الحوكمة

المبحث الثاني: الحوكمة المؤسسية، نشأتها، أهميتها وأهدافها

المبحث الثالث: ركائز ومحددات الحوكمة والأطراف المسؤولة عن تطبيقها

المبحث الأول:

الأسباب والبواعث الأساسية الممهدة لظهور الحوكمة المؤسسية

تبع انهيار بورصة وول ستريت *Wall Street* في أكتوبر 1929 (بسبب تفوق العرض على الطلب بشكل خيالي)، سلسلة من الأبحاث والافكار لرجال القانون، فكانت أول دراسة لـ *Berle & Means* سنة 1932 في البحث الموسوم بالمؤسسة* الحديثة والملكية الخاصة *The modern corporation and private property* تطرقت لمفهوم الحوكمة من خلال معالجتها لهيكل اختلاف وعدم تجانس الملكية للمؤسسات الأمريكية اين تم التوصل لشكل جديد للملكية¹، بالإضافة إلى دراسة كل من *Coase* سنة 1937 في بحثه *The nature of the firm* الذي عرض فكرة تكاليف المعاملات في فهم لماذا يتم تأسيس المؤسسات، وأعمال وأبحاث *Ostrom* و *Williamson* سنة 1996 اللذين حصلا على جائزة نوبل سنة 2009 عن إنجازتهما في مجال الحوكمة**، فمن خلال أبحاث هؤلاء تم التوصل إلى أن القدرة على تسيير ومراقبة المؤسسات والذي هو عمود حوكمة المؤسسات ينبع من العلاقات الناتجة عن أشكال الملكية وخصوصا تلك التي لها علاقة بالمساهمين أو الملاك من جهة، ومجلس الإدارة والإدارة العليا التي ينحصر فيها المفهوم الخاص للحوكمة من جهة أخرى.

أولا - النظريات الممهدة لظهور الحوكمة

حوكمة المؤسسات كمفهوم لم تعرف ولم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما هناك عدة نظريات نشأت من خلالها ممهدة ومفسرة ضرورة وجودها بالمؤسسات لتفادي الأخطاء والنقائص وكذا مراقبة السلوكيات التي كانت تحكم عمل المديرين والمسيرين، ومن أهم هذه النظريات التي قدمت تطورا للحوكمة فيما يخص آلياتها وقواعدها نجد نظرية الوكالة التي نشأت كحل لمشكلة تعارض المصالح من خلال اعتبارها المؤسسة سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة فيها، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى. كما نجد أيضا من بين

* كتوحيد للمصطلحات سيتم اعتماد كلمة المؤسسة/المؤسسات طيلة فترة البحث بدلا من المسميات الأخرى، مؤكداً وجود اختلاف بينها حسب ورودها في النص.

¹ *Fred R. Kaen, A Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability and the Preservation of Shareholder Value, New York: AMACOM, 2003, P 02.*

** كان تكريم *Oliver Williamson* لتحليله للإدارة الاقتصادية، بما في ذلك حدود المؤسسات؛ ويشرح نظريته بأن المؤسسات التجارية وضعت نفسها على النموذج الاقتصادي المهيمن لأنها تسهل إدارة الصراع ويقلل من التكاليف من خلال التسلسل الهرمي، كما أظهرت دراسته أن الأسواق والمنظمات على غرار المؤسسات لديها هيكليات إدارة بديلة تختلف في طريقة حلها لتزاع المصالح، وبموجب نظرية *Oliver Williamson* فإن المؤسسات الكبرى الخاصة قائمة بشكل أساسي لأنها فعالة؛ وحين تفتشل المؤسسات في تحقيق أرباح كافية فان وجودها يصبح موضع تساؤل. أما *Elinor Ostrom* فنحصلت على هذه الجائزة في الاقتصاد بسبب تحليل الإدارة الاقتصادية، ولا سيما إدارة المشاركة، واقتصاد البيئة.

النظريات: نظرية حقوق الملكية، نظرية تكاليف المبادلات، نظرية تجذر المسيرين وأخيرا نظرية أصحاب المصالح؛ وهو ما سنتناوله بالتفصيل.

1. نظرية الوكالة Agency Theory

تعد نظرية الوكالة مركز تحليل المؤسسة بشأن العلاقة التي تنتج بين المديرين والمساهمين، وتبحث في تقديم وتفسير رقابة تصرفات المديرين الممارسة من طرف المساهمين حفاظا على مصالح المؤسسة، ويعتبر كل من *Jensen & Meckling* من أوائل الذين تطرقوا إلى نظرية الوكالة سنة 1976، حيث عاجلت مقالتهما تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين، فقد عرف كل منهما الوكالة بأنها عقد يعين بموجبه شخص أو عدة أشخاص شخصا آخر هو الوكيل للقيام بأعمال معينة لفائدة الأول¹، بما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار له.²

كما وصفت نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها: "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها".³

تعود مشكلة الوكالة لعدم قدرة الرئيسي أو الأصيل *the principal* على رقابة أداء العون أو الوكيل *the agent*، ولعدم تطابق وتناظر المعلومات الموجودة بحوزة كل طرف، حيث نجد أن الوكيل يملك معلومات أكثر من الذي يملكه الأصيل، بل إن قدرة تفسير العون للمعلومات والمعطيات تتجاوز قدرة الرئيسي، لذا تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل والوكيل، حيث تنشأ تكاليف الوكالة من تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية وهو ما يتسبب في وجود صراعات ينتج عنها تكاليف؛ هي:⁴

- تكاليف الرقابة *Monitoring Costs* ويتحملها الأصيل *The principal*؛

- تكاليف الالتزام *Bonding Costs* ويتحملها الوكيل *The agent*؛

¹ Michael C. Jensen & William H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, October 1976, p 309.

² Michael Jensen & Clifford Smith, *Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency Theory*, *Harvard Business School*, 1985, p 03.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب، - الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 69.

⁴ حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2015، ص 21.

- الخسارة الباقية *Residual Loss* وهي الفرق بين السلوك التنظيمي للأصيل والوكيل.

وترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات أهمها:¹

- أطراف الوكالة (أصيل أو وكيل) يتمتعون بالرشد نسبيًا، وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية ولو على حساب الطرف الآخر؛

- أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تمامًا وأن هناك قدرًا من التعارض بينهما؛

- تعارض الأهداف بين الأصيل والوكيل، لا يمنع من وجود حاجة مشتركة لبقاء العلاقة أو المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى؛

- عدم تماثل وتوافق المعلومات بين الأصيل والوكيل، حيث يمتلك هذا الأخير الخبرة العملية والسيطرة على المعلومات المحاسبية، كما لديه خبرة في الاختيار بين السياسات والتقديرات المحاسبية مما يعظم دالة منفعته على حساب الأصيل؛

- يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من السلطة واللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع إلى الأصيل؛

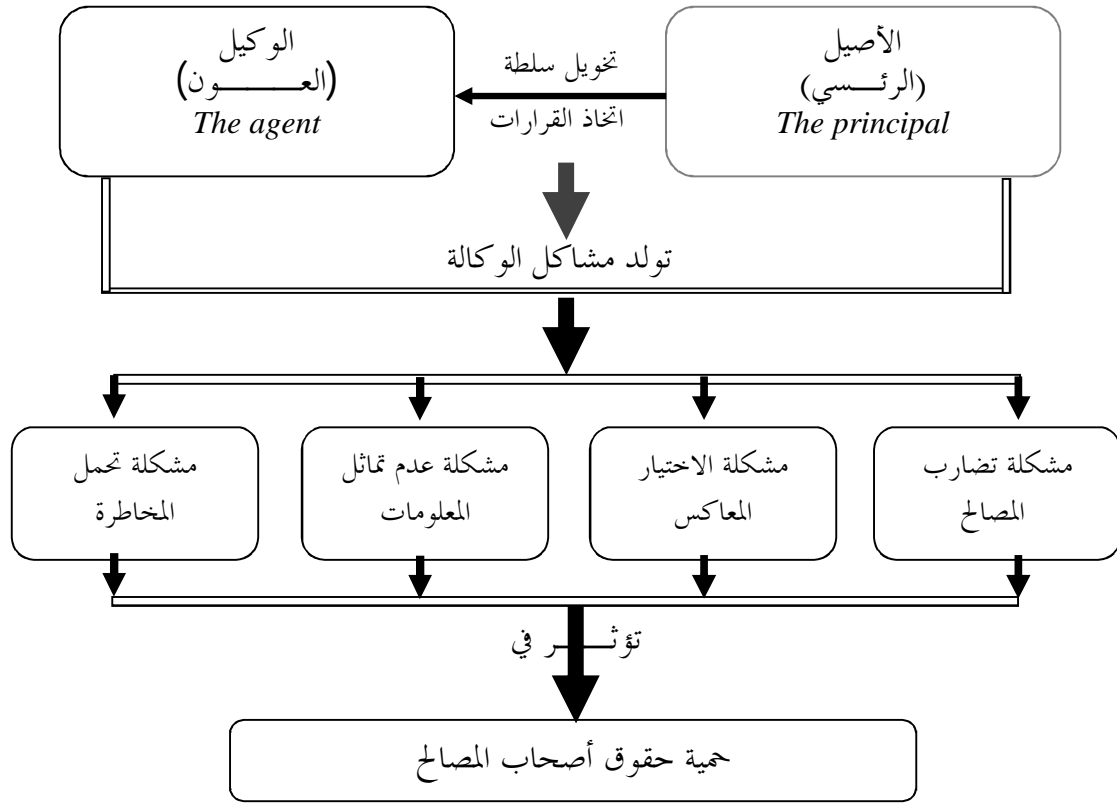
- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل؛

- إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

تعبر نظرية الوكالة عن العلاقة التعاقدية بين طرفين تتضارب مصالحهما هما الأصيل (الرئيسي) والوكيل (العون)، لذا فهي تهدف إلى صياغة علاقة تجعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين، الذي من خلال هذا تنشأ مشاكل عديدة نلخصها في الشكل الموالي:

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الشكل رقم 01: مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2015، ص 24.

تعتبر مشكلة تضارب المصالح من أهم المشاكل التي تفرزها نظرية الوكالة، فكل من الأصيل والوكيل يتميزان بالعقلانية والرشادة، حيث يسعى كل واحد منها لتعظيم منافعه ولو على حساب الطرف الآخر؛ وهذا ما يفسر تصرفات كل منهما. إن سعي أطراف الوكالة سواء مالك كان أو مسير وراء تعظيم المنافع الشخصية، من المتوقع أن يؤثر سلباً على مصلحة الطرف الثاني ومن ثم قيمة المؤسسة وبقائها.

وحسب كل من Fanna & Jensen في بحثهما فصل بين الملكية والسيطرة Separation of Ownership And Control فان تضارب المصالح يرجع أساساً إلى ثلاث أسباب رئيسية هي:¹

- المالك لديه القدرة على تنويع نشاطه في السوق المالي، فهو على استعداد لتحمل المخاطر الاستثمارية أكثر من المسير الذي يستغل أصوله في خدمة المؤسسة التي يسيرها؛

¹ Eugene F. FAMA & Michael C. JENSEN, Separation of Ownership And Control, Journal of Law and Economics, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution, The University of Chicago Press, June 1983.

- المساهمون ذو ميولات استثمارية طويلة المدى عكس المسيرين الذي يميلون للاستثمار قصير الاجل؛

- مركز التعاقدات بيد المسيرين، فامتلاكهم للمعلومات يسمح لهم بمعالجتها وفق مصالحهم ولو على حساب الأطراف الاخرى.

لقد أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من مشاكل تعارض المصالح بين الأصيل (المساهمين) والوكيل (المسيرين) إلى زيادة الاهتمام بضرورة وجود قوانين ولوائح تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التحايل والتلاعبات المالية والادارية التي قد يقوم بها المسيرين بهدف تحقيق وتعظيم مصالحهم الشخصية، وذلك على اعتبار أنهم مالكو زمام الامور في المؤسسة. وبما أن نظرية الوكالة مرتبطة بنظرية حقوق الملكية سوف نقوم بإلقاء الضوء على هذه النظرية بشيء من التفصيل.

2. نظرية حقوق الملكية *Property Rights Theory*

لا تشكل الملكية إلا ضامن قانوني؛ فهي لوحدها لا تؤدي وظيفة ضامن اقتصادي، فهذا التصور الجديد للملكية تطور على مراحل تاريخية مختلفة فرضتها البيئة المحيطة بالنشاط الاقتصادي المعاش، انطلاقاً من مقولة الفيلسوف *Aristotle* أن الثروة تكمن في الاستعمال أكثر من الملكية، إلى نظرية حقوق الملكية التي تأسست من طرف *Alchian & Demsetz*، والتي تقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الرئيسي وراء فاعلية ونمو المؤسسة.¹ وتقتصر هذه النظرية في جوهر المقاربات النيوكلاسيكية الحديثة للمنشآت إبراز:

- كيف تؤثر مختلف أنظمة الملكية على سلوك الأعوان الاقتصاديين؛
- كيف تؤثر مختلف أنظمة الملكية على تسيير وفعالية النظام الاقتصادي.

وفيما يلي وجهات نظر بعض المنظرين لحقوق الملكية:²

أ. *Berle & Means*: اكتشف *Berle & Means* سنة 1932 أن الولايات المتحدة الأمريكية توافق على تغيير قدرة مراقبة المساهمين مع تطور الصناعات الكبرى ونمو سيولة الأسواق المالية، تجزئة حقوق الملكية بين عدد أكبر من المساهمين والمسيرين الأجراء والمالكين لجزء زهيد من رأس المال ينجر عنه

¹ Gérard KOENIG, *De Nouvelles Théories pour Gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Economica, Paris, 1999, p 13.

² Gérard CHARREUX, *Le Gouvernement de l'entreprise*, in Yves SIMON & Patrick JOFFRE, *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris, 2^{ème} Edition, 1997, p 83-86.

نزاعات المصلحة، الأمر الذي يدفع المسيرين لعدم بلوغ الفعالية لأنهم لا يحصلون على الجزء الأكبر من الأرباح، في حين أن المساهمين الصغار إذا تحصلوا على الجزء الأكبر من الأرباح فإنه يتم إبعادهم إلى الدور الثاني، فحسبهما أصبحت الرأسمالية أقل فاعلية بسبب التفرقة بين الملكية والمراقبة حيث أصبحت الملكية نظام أساسي شرعي معفى من مراقبة الأشخاص وتعديل سياسات المسيرين.

ب. *Furubotn & Pejovich*: حقوق الملكية علاقات مقننة بين الأشخاص لها علاقة بالانتفاع والرضا، ينتقل هاجس حقوق الملكية من الأشياء المادية إلى الحقوق الأساسية للإنسان، وتشرح نظرية حقوق الملكية هذا التخصص عن طريق تقييم الحقوق المتعلقة بامتلاك سندات رأس المال.

ج. *Alchian & Demsetz*: فبالنسبة لـ *Demsetz* سنة 1967، تسمح حقوق الملكية للأشخاص بمعرفة تطلعاتهم مسبقا بدون إفراط في علاقتهم مع الأعضاء الأخرى للمجتمع، تتجسد هذه التوقعات بواسطة القوانين، عادات وتقاليد المجتمع. أما بالنسبة لـ *Alchian* سنة 1987، توكل حقوق الملكية إلى شخص خاص وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على سلع أخرى.

قام *Alchian & Demsetz* باعتبارهما مؤسسي نظرية حقوق الملكية بصياغة مفهوم موسع لها من المنظور القانوني البسيط بحيث أنهما استطاعا إدراج كل العادات، القواعد والمعايير التي تعرف وتحدد الاستعمالات المسموح بها أو مشروعية الأصول.

وتتمثل نقطة الانطلاق لهذه النظرية في:¹

- اعتبار أن كل تبادل بين الأعوان هي علاقة تبادل لحقوق الملكية بالنسبة للأشياء، فحقوق الملكية حق صالح اجتماعيا لاختيار سلعة، وحق الملكية الخاصة كحق ينتسب لشخص معين وقابلة للتحويل بالتبادل مقابل حقوق مماثلة على حقوق أخرى؛

- يحدد اقتصاد حقوق الملكية عدة أنواع لحقوق الملكية تتميز عن بعضها البعض بواسطة مالكي الأجزاء، هذه الحقوق هي: حقوق الملكية الخاصة، الحقوق المشتركة، الحقوق الجماعية أو العامة؛

- تطبيق حقوق الملكية في تحليل الأشكال على قسمين: مؤسسي معقد من خلاله تركز المؤسسة على إمكانية امتلاك الأعوان الاقتصاديين حقوق على نفس الأصل، وتنظيمي يمثل مستخلصا لحق ملكية خصوصية.

¹ Frédéric PARRAT, *Le Gouvernement d'entreprise, Economica, paris, 1997, p 28.*

وتقبل نظرية حقوق الملكية عدد من الفرضيات نذكرها منها:¹

- يسعى الأعوان الاقتصاديون إلى تعظيم منفعتهم بدافع المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها؛
- لا معلومة كاملة ولا تكاليف المبادلات معدومة؛
- الأفراد يتأثرون بالهياكل التي نشؤوا فيها؛
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة؛ ويخضع لقيود مفروضة من طرف نظام هيكل عمله؛
- تحقيق منفعة العون الاقتصادي لا يكمن فقط في الجوانب المالية، فهناك الى جانبها الامور غير المالية مثل الترقية، شروط العمل، وقت فراغ أثناء ساعات العمل؛
- تظهر اختيارات الاشخاص في السوق؛

حقوق الملكية و علاقة الوكالة؟

جاءت هذه النظرية مفضلة أنظمة الملكية الخاصة على كل أشكال الملكية الجماعية، وقد بحث منظرو حقوق الملكية لفهم التسيير الداخلي للمؤسسات معتمدين على نفس مفهوم حق الملكية، والهدف لهذه النظرية هو فهم هذا أو ذاك النوع من حق الملكية الذي يؤثر على هذا أو ذاك من النظام الاقتصادي.² ويتم تقسيم حقوق الملكية في المؤسسة إلى ثلاث مجموعات هي:³

- حق الاستعمال (Usus)؛
- حق جني الثمار (Fructus)؛
- حق البيع أو التنازل للغير (Abusus).

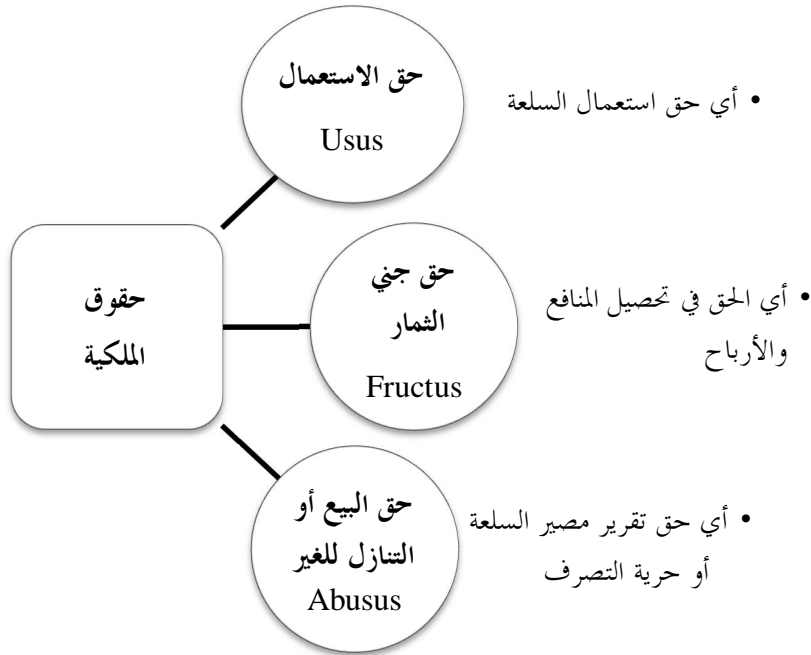
نلخصها في الشكل التالي:

¹ Ibid, p 30.

² Frédéric PARRAT, *Le Gouvernement d'entreprise*, Dunod, Paris, 2003, p12.

³ حسام الدين غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الشكل رقم 02: حقوق الملكية في المؤسسة



المصدر من اعداد الباحث اعتمادا على ما سبق.

إن هذا الفصل بين الحقوق الثلاثة كان نتيجة تطور المؤسسة وتعاملاتها الاقتصادية وظهور عوامل مثل المنافسة، كبر حجم المؤسسات الصناعية. كما تسمح هذه الحقوق بإمكانية الحصول على الدخل والاستهلاك، وإمكانية التنازل والقسمة إلى ومع الغير.

3. نظرية تكاليف المبادلات (تكاليف الصفقات) *Transaction cost theory*

قام *Ronald Coase* بتطوير نظرية نُشر تحليلها في مجلة *Economica* سنة 1937 بعنوان طبيعة المؤسسة *The Nature of the Firm*، حيث اعتبرت من النظريات الأولى* التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرق إليها بشأن تواجد المؤسسة حيث أنها تشكل مؤسسة أكثر فاعلية في السوق، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعبير تكلفة الصفقة *transaction cost*. وحسب *Coase* تعتبر تكاليف المعاملات هي تكاليف استخدام آلية التسعير، فالمؤسسة حينما تلجأ إلى السوق تتحمل تكاليف تسمى تكاليف المعاملات (الاستعانة بمصادر

* فيما يعتقد البعض أيضا أن *Coase* لم يستخدم هذا المصطلح في أعماله الأولى حتى السبعينيات من القرن العشرين، ولم يستحدث هذا المصطلح على وجه التحديد، حيث يرجع مصطلح "تكاليف المعاملات" نفسه إلى أدبيات الاقتصاديات النقدية في فترة الخمسينيات، ولا يتضح على وجه التحديد من "استحدث" هذا المصطلح.

خارجية) والتي تتمثل في تكاليف التفاوض، تكاليف البحث عن المعلومات... الخ، حيث تتطور المؤسسة مادامت تكاليف المعاملات أو الصفقات تفوق تكاليف التنظيم الداخلي.

وبشكل عام؛ فأى شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة الصفقة، وتكاليف الصفقات كما يعرفها *Williamson* هي تكاليف مقارنة لتخطيط وتكييف ومراقبة إتمام المهمة في ظل بنى إدارة بديلة.¹

وارجع *Williamson* ظهور تكاليف الصفقات لانتهازية المسير²، هذا الأخير يسعى لتعظيم منفعته الذاتية على حساب الآخرين مما يشكل تكاليف وأعباء إضافية.

ويعتبر كل من *Alchian & Demsetz* بأن المؤسسة هي عبارة عن مجرد سراب قانوني قائم على حقوق الملكية، تحوي عدد من الفاعلين الاقتصاديين، لكل منهم دالة منفعة خاصة به، تربطهم مجموعة من العقود، وتعد المؤسسة بمثابة نمط تنظيم منافس للسوق، حيث تمكن من تخفيض عدد من التكاليف، لا سيما تكاليف الرقابة والإعلام المرتبطة بالتبادل على مستوى السوق.³

وترتكز نظرية تكاليف الصفقات على ثلاث فرضيات سلوكية واقعية هي:⁴

- مبدأ العقلانية المحدودة الذي طوره *Simon* سنة 1947، حيث أن الفرد الاقتصادي لا يمكنه معالجة جميع المعلومات أو التنبؤ بكل الحالات الممكنة عند إجراء العقود، وبالتالي العقلانية محدودة لأن الصفقات ليست آنية وإنما تتم عبر الزمن؛

- السلوكيات الانتهازية التي تطرق إليها كل من *Alchian & Demsetz* سنة 1972 وأعاد التطرق إليها *Williamson* سنة 1985، من خلال الاستعانة بكال أنواع الغش والاحتيال وتوظيف معلومات ناقصة وغير كاملة، بما نوع من الضبابية من أجل تحقيق مصالح شخصية؛

¹ Benoit Aubert and Hecron Weber, *Transaction cost theory, The resource based view and information technology sourcing decisions: A Reexamination of lacity et al.'s findings*, Cahier du GRESI n° 01-08, Montréal, Mai 2001, p 05.

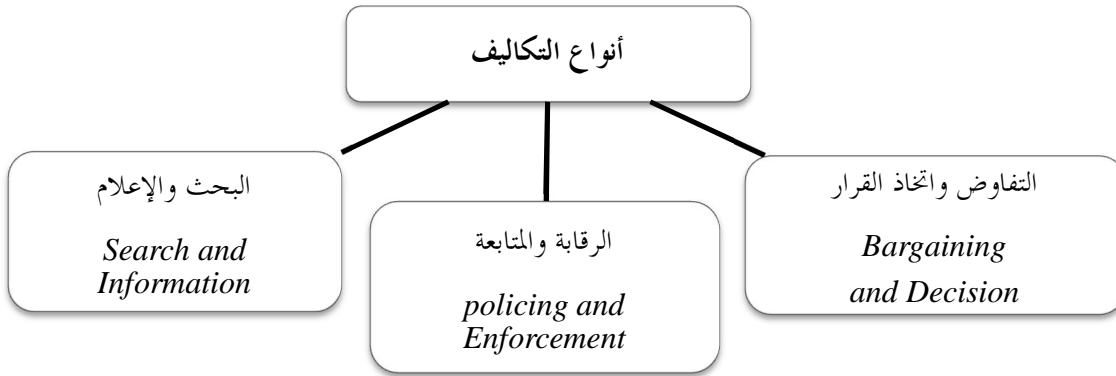
² *Ibid*, p: 6.

³ أحمد خضر، حوكمة المؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 97.

⁴ Oliver Eaton WILIAMSON, *the Economic institutions Capitalisms: firms, markets, relation ontracting*, New York, Free press, Collier Macmillan, 1985, p:169.

- نوعية الأصول حيث أن الأشياء المتبادلة تختلف حسب طبيعتها، فبعضها يتكرر والبعض يستبدل مرة واحدة، حيث تخلق علاقة ارتباط شخصية بين طرفي العقد، مما يولد مشاكل وسلوكيات انتهازية. إن النشاطات الضرورية للتبادلات التجارية والتنسيق التجاري لها تكاليف، هذه الأخيرة تنقسم لثلاثة أنواع نوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: تكاليف المعاملات



Source: Transaction cost theory, Kaplan Financial Knowledge Bank, <http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Transaction%20cost%20theory.aspx>

وحسب Coase فإن: ¹

- تكاليف البحث والإعلام؛ هي تكاليف مثل تلك المتحققة عند تحديد ما إذا كانت السلعة المطلوبة متوفرة في السوق وما أقل سعر لها وما إلى ذلك. مثلاً إذا أردت شراء شيء معين فلا بد من جمع معلومات كافية عن العروض المختلفة ثم المقارنة بينها من حيث التكلفة، لكن ذلك سيكلف وقتاً وجهداً؛

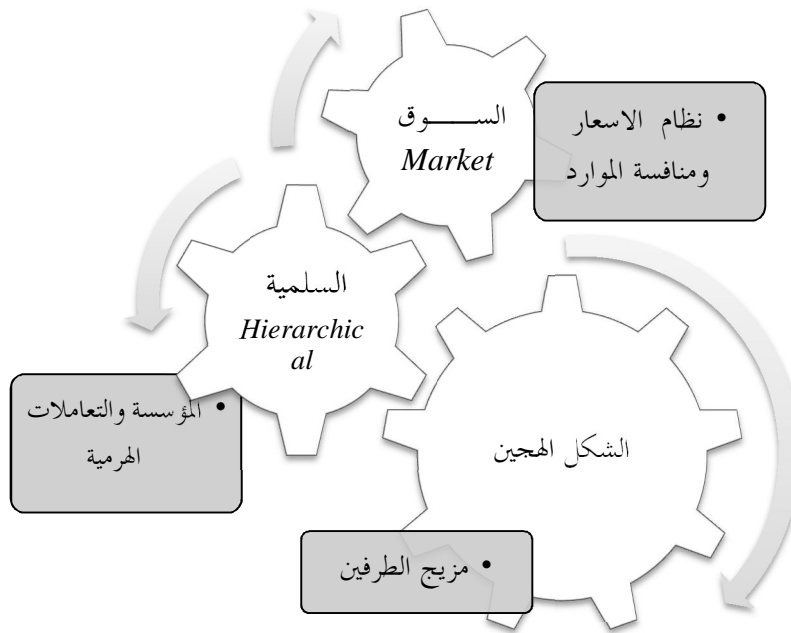
- تكاليف التفاوض واتخاذ القرار؛ هي التكاليف المطلوبة للوصول إلى اتفاق مقبول مع طرف التعاملات الآخر لإبرام عقد مناسب وما إلى ذلك. ففي بعض الأحيان تكون خصوصيات تنفيذ العقد بين العارض والطلب معقدة مثلاً الكمية الواجب توريدها، المدة الزمنية، النوعية الجيدة، الثمن المطلوب، الضمان المقترح، لهذه الأسباب سيستغرق اتخاذ القرار وقتاً وتكلفة؛

¹ عبد الفتاح بوخضم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، بيروت، لبنان، أيام 15-17 ديسمبر 2012، ص 08.

- تكاليف الرقابة والمتابعة؛ وتعرف أيضا بتكاليف الالتزام القانوني وتنفيذه، وهي تكاليف التأكد من التزام الطرف الآخر بعقود وشروط العقد واتخاذ الإجراءات اللازمة إذا لم يلتزم هذا الطرف بذلك (عادة من خلال النظام القانوني). على سبيل المثال، يواجه من اشترى سيارة جديدة مجموعة من تكاليف المعاملات المختلفة. فتكاليف البحث هي تكاليف العثور على سيارة وتحديد حالتها. وتكاليف التفاوض هي تكاليف التفاوض على السعر مع البائع. وتكاليف الالتزام القانوني وتنفيذه هي تكاليف ضمان أن البائع سيسلم السيارة في الحالة التي وعد بها. فإذا تم العقد يجب ضمان احترامه وتطبيقه.

وتضبط المعاملات الاقتصادية حسب *Williamson* وفق ثلاث آليات هي:

الشكل رقم 04: آليات ضبط المعاملات وفق *Williamson*



المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2015، ص 29.

كما أن خصائص المعاملات تتحد وفق ثلاث فروض هي: السلوك الفردي، المعاملات نفسها، والحوافز والادوات البيروقراطية. ويمكن تحديد تكاليف المعاملات حسب كل من نظام الحوكمة وخصائص المعاملات كمايلي:

الجدول رقم 01: تحديد تكاليف المعاملات حسب نظام الحوكمة وخصائص المعاملات

نمط الحوكمة			السلوكية	خصائص المعاملات	
السلمية	العقود	السوق			
تكاليف منخفضة	تكاليف متوسطة	تكاليف مرتفعة			خصائص العقود
تكاليف منخفضة	تكاليف متوسطة	تكاليف منخفضة			أدوات التسيير: الحوافز والادوات البيروقراطية

المصدر: حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2015، ص 29. (بتصرف)

4. نظرية تجذر المسيرين *Entrenchment theory*

تعتبر نظرية تجذر المسيرين بالمؤسسة من بين أهم النظريات التي نادت بأهمية الحوكمة وتطبيقها، فقد سعت لتبيان و ابراز طرق وآليات تطبيق نظام رقابة داخلي خارجي، هذا الأخير يعتبر من أهم الوسائل والأدوات الهامة لتطبيق حوكمة المؤسسات¹.

ويعرف *Benoît Pigé* التجذرية بأنها: "نسق أو سياق متكون من شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته وحمله الاسهم،.. فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة مستقرة بل هي متغيرة باستمرار"².

في اللغة الإنجليزية نطلق كلمة *Entrenchment* والتي تعني "الاستحكام"، أما في اللغة الفرنسية فنجد كلمة *Enracinement* والتي تعني تجذرية، والاستحكام نابع من التحكم والإمساك بزمام الأمور والذي يعبر عن استحكام وسيطرة المدير على زمام الأمور في شركته ومحيطه، في حين أن المسير يمد جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، فكلما كانت الجذور عميقة كلما كان موقعه أصلب وأمتن وكان من الصعب اقتلاعه. إن اعتماد كلمة التجذر يعبر بشكل عميق عن وصف سعي المسير لفرض وتثبيت مكانه، فنظرية الوكالة ونظرية تكاليف الصفقات تفترضان أن الفاعلين يحسنون

¹ Héla gharbi, *Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants: vers une compréhension fondée sur la théorie du pouvoir et de la dépendance*, IRGU, université Montesquieu-bordeaux, p 01.

² Benoit PIGE, *Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires, finance contrôle stratégie, vol 1, N°3, septembre 1998, p 134.*

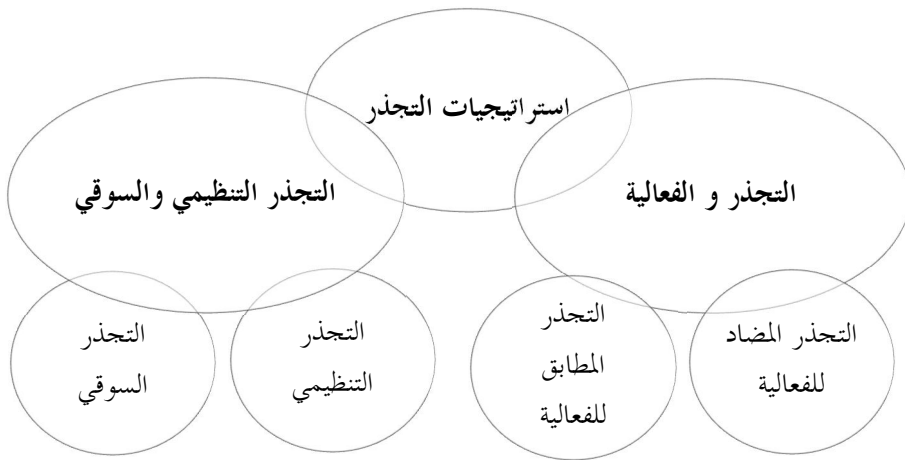
ويطورون من استراتيجياتهم من أجل الإبقاء والحفاظ على مواقعهم داخل المؤسسة بإزاحة كل أشكال المنافسة الحقيقية التي تعترضهم.

وتسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض البدائل الاستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الاستراتيجية الإجمالية للتجذر، والتي تمكن من خلق وضعية مهيمنة *Dominant* وصعبة التحكم بفعل النظام الأساسي و القرارات المتخذة داخل المؤسسة.

وترجع بدايات هذه النظرية إلى *Chilvar et Fishni*؛ فحسبهما يمر سياق التجذر بتحقيق المشاريع الخاصة، مركزين على ذات العلاقة المباشرة مع طبيعة تكوينهم أو خبراتهم بغض النظر مرحة أم لا للمؤسسة، فالمهم بقاء المسير على رأس هذه المؤسسة لفترة طويلة.

ويمكن تصنيف استراتيجيات التجذر كما يلي:

الشكل رقم 05: تصنيف استراتيجيات التجذر



Source : Prepared by the researcher, depending on: Gérard CHARREUX, *Pour une Véritable Théorie de la l'Attitude Managériale du Gouvernement d'entreprise*, Revue française de gestion, Novembre/Décembre, N°111, 1996, p 13.

أذن تنقسم استراتيجيات التجذر إلى قسمين: التجذر والفعالية والتجذر التنظيمي والسوقي. فأما التجذر والفعالية فيصنفه Gérard CHARREUX إلى التجذر المضاد للفعالية والذي يقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، بحيث تقوم استراتيجية المسير على عدم التعبئة لأصحاب

رأس المال الخارجيين، والتجذر المطابق للفعالية والذي يكون عن طريق التوجه نحو الاستثمارات النوعية للمسيرين والتي هي مصدر المداخل التي تفيد المؤسسة وتحقق لها أهدافها.

بينما يصنف Gomez التجذر التنظيمي والسوقي إلى شكلين: التجذر التنظيمي وهو الحالات التي يقوم فيها المسير بتوجيه الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفها جيدا، والتجذر السوقي الذي يعتبره أسلوب آخر لانتهازية المسيرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية.

من خلال ما سبق يتضح أن استراتيجية التجذر المنتهجة من طرف المسيرين تعتبر كرد فعل وتصرف طبيعي على آليات الرقابة الموجهة إليهم، وعليه فوجودها في المؤسسة يعبر عن قصور ومحدودية فعالية آليات الحوكمة، وذلك على اعتبار أن الحوكمة ما هي إلا نظام لتجميع الآليات الموضوعية لمراقبة تصرفات المسيرين.

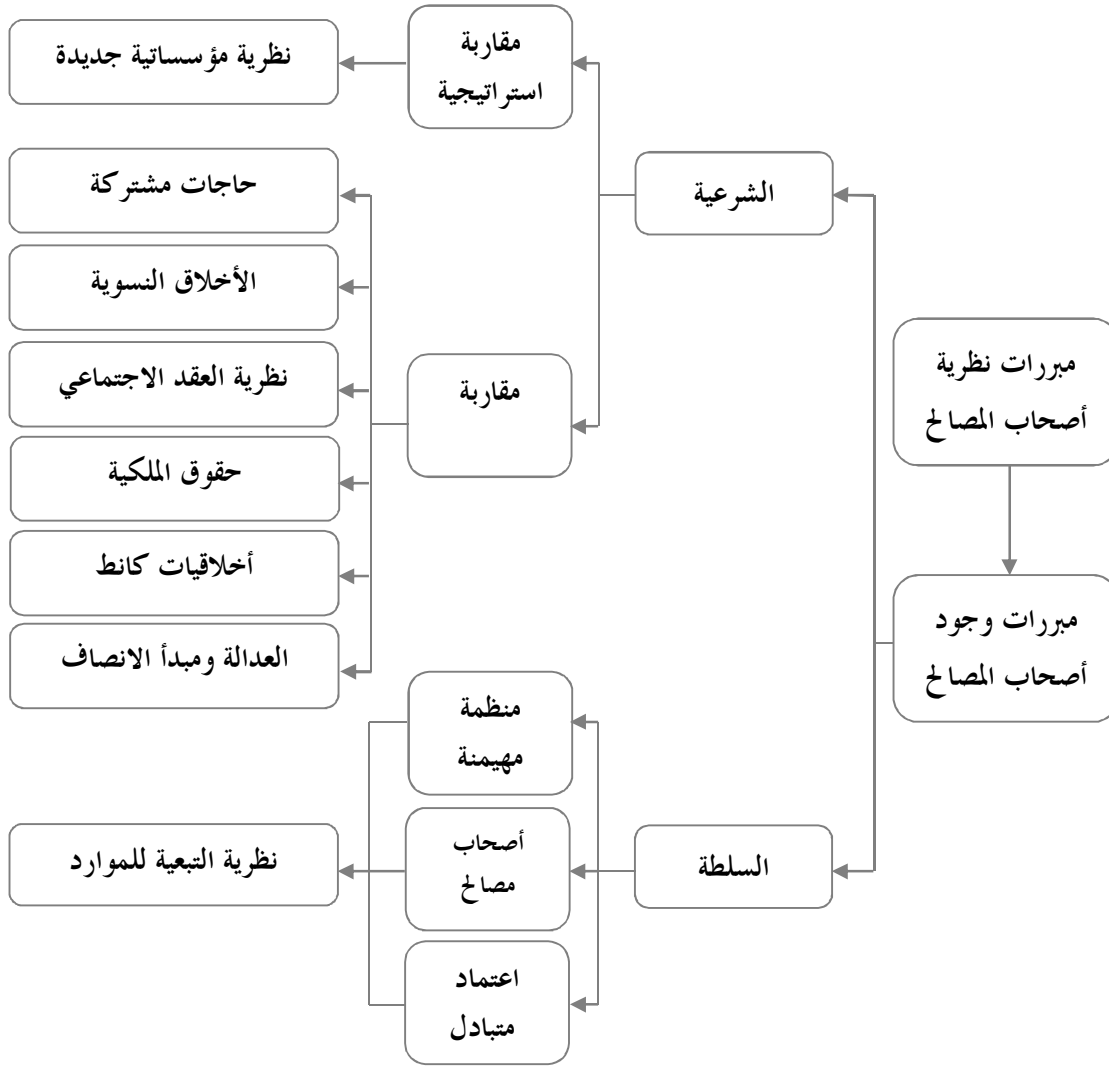
5. نظرية أصحاب المصالح Stakeholder Theory

تصادف المؤسسات خلال ممارستها لنشاطها بعض الجماهير من الأفراد تملك علاقات تفاعلية متباينة القوة والتأثير ومتباينة الأشكال والصيغ أيضا، مثل هذه الجماهير يطلق عليه اسم أصحاب المصالح، هؤلاء تربطهم مصالح مشتركة مع المؤسسة. يؤكد المهتمين بالإدارة والاقتصاد أن مصطلح أصحاب المصالح ليس بجدد النشأة، فهو مصطلح مستعمل بين القدامى الباحثين، إلا أن استخدامه يعد جديدا. بمفهومه الحالي في مجال العلوم الاجتماعية وخصوصا إدارة الأعمال.

ومن وجهة نظرهم أصحاب الاختصاص في الإدارة المالية فإن أصحاب المصالح بشكل عام هم أولئك البعض من غير حملة الأسهم أو الدائنين، والذي من الممكن أن يكون لديهم مطالب أو نصيب في التدفقات النقدية للمؤسسة. وهناك من يرى بأن أصحاب المصالح أفراد وجماعات يكون لديهم مصلحة في المؤسسة من دونهم تتوقف عن العمل.

إن وجود نظرية لأصحاب المصالح ينطوي على تبرير نظري لوجود أصحاب المصالح، حيث يرجع مبرر ذلك حسب Samuel Mercier & Jean-Pascal Gond لفئتين رئيسيتين هما الشرعية والسلطة؛ كما يبرزه الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح



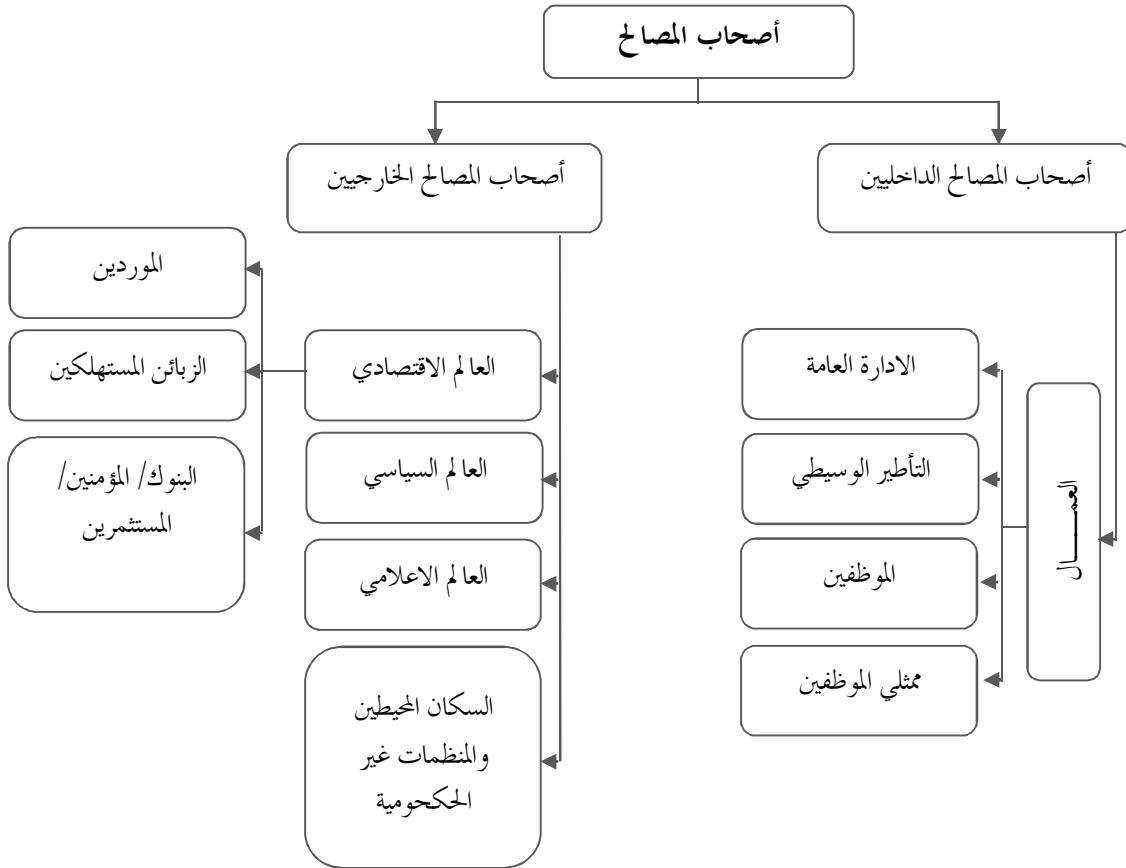
Source: Samuel Mercier & Jean-Pascal Gond, *La théorie des parties prenantes*, 15^e congrès de l'AGRH, UQAM (Montréal), 1^{er} au 4 septembre 2004, p:04.

فالاقرار بشريعة أصحاب المصالح يستند على الاعتراف بوضع أصحاب المصالح لكيان على عملية تحليل الشخصية المشروعة لهذا الكيان، والشريعة في معناها الاستراتيجي والاجتماعي هي التكيف الثقافي لتوقعات المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة وعملية الامتثال مع الممارسات التي تعتبر مشروعة في المجال التنظيمي الذي تتواجد فيه المؤسسة. لكن الشريعة يمكن أن تفهم بمعنى أوسع لأن نظرية أصحاب المصالح تهدف (وبالخصوص) لتحديد الأسس الشرعية لأصحاب المصالح من وجهة نظر معيارية. من هذا المنطلق يجد مصطلح أصحاب المصالح مبررات وأساسا عديدة في الدراسات المؤسسية الجديدة، التي تبرز حاجة الكيان التنظيمي للخضوع للضغوط المعيارية الخارجية، حيث قامت العديد من نظريات الفلسفة والأخلاق بتبرير ضرورة إدماج أصحاب المصالح، ليتم إحصاء

مجموعة أسس نظرية تمثل القلب المعياري لنظرية أصحاب المصالح (الشكل 06). والفئة الثانية من الحجج هي جزء من المنطق الاستراتيجي، لأن وجود أصحاب المصالح بسبب وجود علاقات القوة، وبالتالي الترابط بين المؤسسة ومختلف المجموعات التي تشكل بيئتها والتي تتفاعل معها، فنظرية التبعية للموارد تشكل الأساس النظري الجوهري. كل هذه المبررات يمكن أن تكون ممثلة على شكل شجرة كما هو موضح في الشكل 06، حيث سيتم تعبئة مختلف الأسس النظرية بطريقة متزامنة و/أو متنافسة لتحديد وهيكل أصحاب المصالح.¹

ويقسم Joël Ernult & Arvind Ashta أصحاب المصالح إلى قسمين كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: أقسام أصحاب المصالح



Source : Prepared by the researcher, depending on: Joël ERNULT, Arvind ASHTA, *Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective, Cahiers du CEREN 21(2007),pp: 23,24.*

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن النظريات المذكورة سابقا تعتبر من أهم النظريات المفسرة للحوكمة المؤسسية، حيث ساهمت كل نظرية في شرح وتفسير هذا المفهوم، لكن تبقى نظرية

¹ Samuel Mercier & Jean-Pascal Gond, *Op.cit.*, pp:03,04.

الوكالة أهم نظرية تعرضت وتناولت الأسباب الحقيقية لظهور الحوكمة المؤسسية، إلى جانب سلسلة من الأحداث الدولية والفضائح المالية التي هزت العالم في العقود الماضية نوجز أهمها فيما يلي.

ثانياً- الأحداث الدولية والفضائح المالية

وقعت سلسلة من الأحداث الدولية خلال العقود الأخيرة وضعت قضية الحوكمة على قمة اهتمامات عالم الأعمال، منها فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي *Bank of Credit and Commerce International (BCCI)*، وكارثة بنوك الادخار والاقراض *Savings and Loan Banks* في الولايات المتحدة الأمريكية والفجوة الكبيرة بين المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات وأداء تلك المؤسسات، وغيرها من الأحداث (آسيا، روسيا، ..) التي دفعت إلى التغيير في الدول المتقدمة، كما كان لهذه الفضائح، والأزمات والانهيارات المؤسسية اليد في إعلاء موضوعات الحوكمة ووضعها محل اهتمام كبير في الدول النامية والأسواق الناشئة والاقتصاديات الانتقالية، ومن أهم الازمات والفضائح نستعرض ما يلي:

1. أزمة جنوب شرق آسيا

شهدت الأسواق المالية لدول جنوب شرق آسيا (تعرف بالنمور الآسيوية) انهيارا كبيرا منذ 2 أكتوبر 1997، والذي أطلق عليه يوم الاثنين المجنون أو الأسود حيث بدأت الأزمة من تايلند ثم انتشرت بسرعة إلى بقية دول المنطقة: إندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، ثم لاحقا كوريا وبدرجة أقل هونغ كونغ، سنغافورة وتايوان فدول صناعية ونامية أخرى، حيث شبهت بأزمة الديون في المكسيك (1994-1995) وأزمة أمريكا اللاتينية في الثمانينات¹، المشكلة بدأت حينما سجلت أسعار الأسهم في تايلندا معدلات منخفضة بشكل حاد فانخفض مؤشر *Hang Seng (HSI)* بنحو 1211 نقطة لأول مرة منذ أكثر من ثلاثين سنة، إضافة إلى انخفاض مؤشرات بقية بورصات دول المنطقة، دون أن يكون متوقعا انهيار هذه الأسواق بهذه الدرجة والسرعة نظرا لما تتمتع به اقتصاديات الدول المعنية من

¹ هيل عجمي جميل الجنابي، التمويل الدولي والعلاقات النقدية الدولية، دار وائل للنشر، عمان الاردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 464.

* هو مؤشر يقيس القيمة السوقية المرجحة للأسعار في سوق الأسهم الرئيسية في بورصة هونغ كونغ وهو يركز على نشاط أسهم أكبر المؤسسات المختلفة في الصين والمدرجة في بورصة هونغ كونغ ويقاس مؤشر هانغ سينغ القياسي أداء أكثر 500 مؤسسة ولكن يمثل هذا المؤشر 33 من ممثلي المؤسسات الكبرى وهو يعكس أداءها بشكل دقيق، حيث يضم هذا المؤشر القطاعات الرئيسية المكونة للاقتصاد كالقطاع المالي القطاع الرئيس وقطاع العقار وقطاعات التجارة والصناعة بالإضافة إلى القطاع الخدمي ويعد مؤشر هانغ سينغ المؤشر الرئيس في بورصة هونغ كونغ. ويطلق أيضاً على هذا المؤشر مؤشر هونغ كونغ هانغ سينغ باعتباره المؤشر الرئيسي لبورصة هونغ كونغ ومن بين أهم المؤسسات المدرجة أسهمها في هذا المؤشر مؤسسة اتحاد مصرف هونغ كونغ وشنغهاي *HSBC* والبنوك الرئيسية كبنك الصين والبنك التجاري الصيني. (مؤسسة اف اكس سي سي *FXCC*)

معدلات نمو مرتفعة في سنواتها الأخيرة، وتنوع قاعدتها التصديرية، واندماج أسواقها واقتصاداتها في الأسواق العالمية.

وفقا لمؤشرات تحليلية كلية، بدأت بوادر الأزمة من تايلندا على شكل اختلالات تعرض لها اقتصادها، تمثلت هذه الاختلالات في:

- الانخفاض الحاد في قيمة العملة الوطنية التايلندية (*Bhat*) بعد اعتمادها على نظام سعر الصرف الثابت لمدة طويلة، الأمر الذي دفعها الى اللجوء للاقتراض الخارجي معرضا قطاع المال والأعمال للمخاطر؛

- فشل السلطات في تقليل الضغوط التضخمية المتمثلة في العجز الخارجي الواسع وعدم استقرار أسواق المال؛

- ضعف الإشراف والمتابعة الحكومية أدى إلى أزمة ثقة داخلية، وشكوك عن مقدرة التزام الحكومة على إجراء الإصلاحات الملائمة لمواجهة الأزمة.

كما أن الدول التي تعرضت للأزمة، كانت تعاني من اختلالات اقتصادية داخلية، وذلك ما ساعد على تفشي الأزمة، ومن تلك الاختلالات¹:

- الاعتماد الكبير على التدفقات المالية الخارجية، سواء في شكل قروض أو استثمار أجنبي مباشر، إلى جانب الاقتراض الخارجي غير المغطى من قبل القطاع الخاص المحلي؛

- الانخفاض الحاد في قيمة العملات المحلية؛

- ضعف الثقة بالأنظمة الاقتصادية و المالية نتيجة لضعف الثقة بالأنظمة السياسية القائمة أساسا؛

- نقص الشفافية، ويقصد بها عدم كفاية ودقة البيانات والمعلومات عن أداء الكثير من المؤسسات العامة والخاصة، خاصة فيما يتعلق بالكشف عن الحجم الحقيقي للاحتياجات الدولية للبلدان المعنية من النقد الأجنبي، مما تسبب في فقدان كبير للثقة، وهروب رأس المال للخارج؛ هو ما جعل اقتصاديات مثل اندونيسيا وكوريا الجنوبية وتايلاند وماليزيا في أن تتعرض إلى الأزمة بأكثر من غيرهما.

اعتبرت أزمة النمر الأسيوية كأزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم وتحكم نشاط الاعمال والعلاقات بين المؤسسات والحكومة، حيث ومن أبرز الأمور التي برزت في

¹ دونالد ماشيسون، الأزمات المالية في الأسواق الناشئة، مجلة التمويل والتنمية، *FMI*، المجلد 36، العدد 3، جوان 1999، ص 29.

هذه الأزمة ما شابت عمليات الموظفين وأقاربهم بين المؤسسات والحكومة وغياب الافصاح والشفافية في كثير من الأمور.

2. فضيحة مؤسسة انرون Enron للطاقة¹

يعد انهيار مؤسسة انرون Enron نهاية سنة 2001 من أبرز المؤسسات التي افلست وانهارت نتيجة العديد من العوامل لعل من أبرزها عدم تطبيق أو انعدام أخلاقيات المهنة والأعمال، حيث سقطت المؤسسة العملاقة بأصول تقدر قيمتها بـ 63.4 مليار دولار الأمر الذي شكل أكبر إفلاس لمؤسسة أمريكية وربما في العالم أجمع. وبعد الاستماع إلى أكثر من 50 شاهداً في محاكمة مرطونية دامت أكثر من ثلاثة أشهر، قررت هيئة المحلفين بالإجماع أن اثنين من المديرين التنفيذيين لمؤسسة Enron وهما (Kenneth Lay & Jeffrey Skilling) كانا مذنبين في قضايا تتعلق بالفساد، التآمر والكذب بشأن المتاعب المالية للمؤسسة، فقد وجد Skilling مذنباً في أغلب التهم الموجهة إليه، أما Lay فقد وجد مذنباً في ست تهم تتعلق بالتحايل والتآمر.

لقد نمت سعر سهم مؤسسة Enron على مدار عقد من الزمن من 7 دولارات للسهم الواحد في التسعينيات إلى 90 دولاراً في منتصف سنة 2000، ليفقد قيمته فجأة سنة 2001 ويصبح حوالي 90 سنتاً بسبب العديد من العوامل منها:

— أن مهمة مراجعة المعاملات أوكلت للجنة فرعية داخل المؤسسة، هذه الأخيرة لم تقم إلا بمراجعة خاطفة وسريعة لتلك المعاملات؛

¹ أنظر في ذلك:

- إحسان بن صالح المعتاز، انهيار شركة إنرون وأزمة أخلاقيات الأعمال، مقال منشور على موقع جامعة أم القرى: <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/18976> ، أطلع عليه بتاريخ 22 جانفي 2012.
- خالد عبد الله، قراءة في السقوط: إفلاس مؤسسة إنرون المثال الأحدث لمساويء العولة، <http://www.arabworldbooks.com/articles24.htm> اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012.
- انرون، <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%86%D8%B1%D9%88%D9%86> يوم 22 جانفي 2012.
- تحقيقات إنرون تركز على البيت الأبيض، http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/news/newsid_1890000/1890288.stm اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012.
- إنرون كانت لها علاقات بإدارة كلينتون السابقة، صحيفة الشعب الخطية، http://arabic.peopledaily.com.cn/200208/20/ara20020820_56785.html ، اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012.
- تورط مسؤولي إنرون في التلاعب بحسابات الأرباح، صحيفة الشعب الخطية، http://arabic.peopledaily.com.cn/200202/04/ara20020204_50695.html ، اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012

– إخفاء مجلس الإدارة لمعلومات مهمة كان من الممكن أن تؤدي معرفتها إلى اتخاذ بعض الإجراءات المناسبة؛

– تضخيم إدارة المؤسسة لأرباحها، وفشل الرقابة الداخلية في المؤسسة من الناحية الأخلاقية والمالية نتيجة للخداع المستمر؛

– جمع مكتب آرثر أندرسون *Arthur Anderson* بين خدمتين لصالح مؤسسة *Enron*، حيث كان مكلفاً بمراجعة حسابات المؤسسة وفي نفس الوقت يقدم خدمات استشارية ضخمة لها؛

– كان لبعض أعضاء لجان المراجعة روابط شخصية مع المؤسسة، حيث كانوا يتقاضون مبالغ طائلة نقداً أو على شكل أسهم سنة 2001، ما أثر على استقلالية وحياد لجنة المراجعة. فمشكلة التعارض في المصالح بين المساهمين والإدارة سمحت لهذه الأخيرة بالتحكم في المعلومات والافراد بالمعلومات بها دون بقية الجهات الأخرى.

كما تطرق بعض الكتاب إلى حالات التعارض في المصالح بين الإدارة ومساهمي مؤسسة *Enron*، فقد لوحظ كل الأطراف تسعى لإرضاء بعضها البعض حفاظاً على المناصب والمصالح الشخصية، حيث اشارت معلومات إلى أن مجلس الإدارة قام بمراجعة خاطفة – لا تتعدى دقائق معدودة - لبعض الصفقات المشبوهة التي أدت إلى تضخم الأرباح. كما أن مكتب المراجعة *Arthur Anderson* (كان أحد المكاتب الخمس الكبرى آنذاك) تقاضى أكثر من 50 مليون دولار لقيامه بالأعمال الاستشارية وكأتعاب لقيامه بمراجعة حسابات مؤسسة *Enron* في سنة 2000، وهو الأمر الذي أثر على حياد المراجع كون جمع بين المهمتين. وبسبب هذه الأخيرة قررت بقية المكاتب الخمس الكبرى التوقف عن الجمع بين الخدمتين (الاستشارة والمراجعة) لنفس الطرف، حيث تم اقرار ذلك فيما بعد بقانون ساربيتز أو كسلي *Sarbanes-Oxley SOX** سنة 2002، والذي وصف بأنه أكثر التشريعات أهمية وتأثيراً في حوكمة المؤسسات والإفصاح المالي وممارسة مهنة المراجعة منذ قانون تداول الأوراق المالية الأمريكي خلال الثلاثينيات من القرن الماضي (القانون يفرض تسجيل إلزامي لجميع الأوراق المالية للبيع في الولايات المتحدة الأمريكية).

* ساربيتز أو كسلي (*Sarbanes-Oxley SOX*) هو قانون أمريكي يوجب على المؤسسات أن تضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية، حسب هذا القانون فإنه سيتم تحميل الرئيس التنفيذي *CEO* ومدير القطاع المالي *CFO* مسؤولية شخصية عن إعلان بيانات مالية خاطفة، وقد جاء هذا القانون إثر تداعيات المخالفات المالية الجسيمة التي أدت إلى انهيار شركتي إنرون وورلد كوم. (ويكيبيديا)

لقد ساهم الجميع بين خدمتي الاستشارة والمراجعة التي كان يقدمها مكتب *Arthur Anderson* بشكل كبير في حدوث تلك الفضائح المالية، مما جعله يفشل في إعطاء معلومات صادقة وحقيقية عادلة وبالتالي خروجه من ميدان المنافسة (تم حل المؤسسة بعد إدانتها بخرق القواعد الأخلاقية وتسليمها رخصة المحاسبة القانونية للحكومة الأمريكية سنة 2002). لعل ما حدث من مؤسسة *Arthur Anderson* يعيد للأذهان موضوع فجوة التوقعات (*Expectation Gap*) فقد أقر رئيس مكتب المراجعة العالمي بأن إحدى المؤسسات التابعة لمؤسسة *Enron* لم يتم إدراجها بالقوائم المالية الموحدة لمؤسسة *Enron* ومؤسساتها التابعة ما يعد خطأ مهني وسوء تقدير. إن هذه الفضيحة التي وقعت لمؤسسة *Arthur Anderson* تعد الأكبر في مهنة المحاسبة، فمؤسسة *Arthur Anderson* كانت تتقاسم مع مؤسسة *Enron* مكاتبها، حيث علم فيما بعد أنها كانت تحصل على أكثر من 50 مليون دولار سنويا مقابل إتلاف المئات من الوثائق الخاصة (شملت حتى الالكترونية منها). مؤسسة *Enron*.

كما أظهر البحث في قضية مؤسسة *Enron* أن بعض موظفي الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة بما فيهم ثلاثة من أعضاء لجنة المراجعة قد باعوا أكثر من 17 مليون سهم فاقت قيمتها الإجمالية المليار دولار، كما تلقوا رواتب ومكافآت ضخمة خلال فترة تسييرهم للمؤسسة، هذه الأخيرة صرح رئيس مجلس إدارتها أيام قليلة قبل انهيارها بأن وضع المؤسسة قوي حيث قال "أنا على ثقة في مستقبل المؤسسة الباهر ونموها المؤكد!"، وهذا يبين تعمدته إخفاء خسائر المؤسسة والتزاماتها ومحاولتهم إعطاء صورة خادعة عن حقيقة نتائج المؤسسة ووضعها المالي.

من الدروس المهمة التي أظهرها انهيار مؤسسة *Enron* وغيرها من المؤسسات أن مراجعي الحسابات ينبغي عليهم أن يكونوا مؤهلين تماما وعلى دراية بكل الامور الخاصة بمهنتهم، وأن لا يسمح لهم بالبقاء في مهمة واحدة ومع طرف واحد لسنوات كما حصل مع مراجعي مؤسسة *Arthur Anderson* التي لم تقم بتغيير هؤلاء المراجعين رغم التطورات التي حصلت لمؤسسة *Enron*، بل أنهم في بعض الأحيان كانوا يقبلون وبكل سهولة تقديرات وتوجهات الإدارة في القضايا والصفقات المالية دون أدنى تفكير أو شك، حتى إن مؤسسة *Enron* احتاجت لدى عقدها إحدى الصفقات وإجرائها بعض الممارسات المحاسبية الخاطئة لرأي خطي من مكتب المراجعة يبرر تلك الممارسة.

ظن البعض أن فشل لجنة المراجعة في التقرير عن المخالفات الكامنة في مؤسسة *Enron* كان بسبب ضعف المتطلبات النظامية في هذا الخصوص، غير أن الدراسة التي قام بها بعض الباحثين بينت أن لجنة المراجعة بالمؤسسة كانت متوافقة مع متطلبات بورصة الأوراق المالية وبورصة نيويورك للأوراق

المالية وبقية الجهات الأخرى وهذا ما دل على أن القضية ليست قضية قوانين ومتطلبات نظامية ولكن القضية أخلاقية إلى حد بعيد، حيث تواجد بمؤسسة Enron نظام لحوكمة المؤسسات يشمل ميثاقاً أخلاقياً ولجنة مراجعة، غير أنه لا شيء من ذلك كان موجوداً على أرض الواقع.

ويبين الجدول التالي وضع بعض أفراد المؤسسة والذين يتم تصنيفهم "نظرياً" من أدوات نظام حوكمة المؤسسات.

الجدول رقم 02: بعض المؤشرات للقائمين بدور الحوكمة وما تم اكتشافه

المواصفات في مؤسسة Enron	مؤشرات نظام الحوكمة على المؤسسات
كذب واحتيال	الاتصال مع المستثمرين
ممتازة	العلاقة مع مشرعي الأنظمة والصلاحيات الرسميين
الاستقلال محل نظر	عدد المدراء غير التنفيذيين المستقلين
مطروح ومنبوذ	وجود ميثاق أخلاقي في المؤسسة
غير فعالة وكذلك يوجد تعارض في المصالح	لجنة المراجعة
حرت للقضاء لوجود صفقات في المؤسسة	لجنة التعويضات
جمع بينهما مكتب Anderson !	الفصل الواضح بين وظيفتي المراجعة الداخلية والخارجية
غير موجود	وجود نظام يمنع من التضارب في المصالح
لم يعمل به	وجود تعريف واضح لمهام ومسؤوليات المدراء
الحد الأدنى	قيام المدراء غير التنفيذيين بمهام واضحة في المؤسسة

3. انهيار وورلد كوم¹ WorldCom

مع تطور خدمات الاتصالات التي كانت وورلد كوم WorldCom تقدمها، أصبحت المؤسسة إحدى أكبر المؤسسات الأميركية للاتصالات، إذ بلغت قيمتها السوقية 150 مليار دولار في سنة 1999 أي ألف ضعف قيمتها السوقية لحظة ولادتها، ومع ثورة الاتصالات كانت كل الأمور تدعو إلى التفاؤل، حيث ثمة ثورة حقيقية في عالم الاتصالات جاءت نتيجة للإنترنت؛ منتجات جديدة لا حصر

¹ راجع في ذلك تحقيقات جريدة البيان الاماراتية :

- د.ب.ا، مؤسسة وورلد كوم العملاقة للاتصالات تشهر افلاسها، مقال نشر في جريدة البيان - الاقتصادي -، بتاريخ 23 جويلية 2002، <http://www.albayan.ae/economy/2002-07-23-1.1334263>، أطلع عليه يوم 13 جانفي 2012.

- عصام عبد العزيز، جسدت أسوأ انهيار في تاريخ الأسواق الأميركية، وورلد كوم نموذج رأسمالي ميني على الرمال، مقال نشر في جريدة البيان الاماراتية بتاريخ 31 جويلية 2002، <http://www.albayan.ae/one-world/2002-07-31-1.1337248>، أطلع عليه يوم 13 جانفي 2012.

لها، وآفاق ممتدة بلا نهاية، كانت شاهدة على تكاثر مؤسسات الـ: دوت كوم (.com)، التي عرفت تحافنا كبير من طرف المستثمرون من كل أنحاء العالم لشراء أسهم في هذه المؤسسات الراجعة.

قرر *Bernard Ebbers* أن يتوسع في المؤسسة، فوضع سنة 1999 برنامجا للمشتريات تطلب منه الاقتراض من البنوك لتغطية هذه التوسعات التي شملت الاستحواذ على مؤسسة *Sprint*، لكن مليارات الدولارات التي أنفقت على توسعة البنية التحتية للمؤسسة لم تغطيها الأرباح الحقيقية التي كانت تجنيها المؤسسة، فواصلت المؤسسة توسعها رغم تحذير الكثير من المختصين من أن قطاع الاتصالات في تلك الحقبة (1999) يعرف فقاعات كثيرة، هذه الفقاعات كانت شاحصة للعيان حول مؤسسات القطاع، إلا أنها إما تجاهلتها واما حاولت تغطيتها متمعدة الحفاظ على الواقع المالي للقطاع، متجنبه هز ثقة المستثمرين في أسهمها. فضلا عن ذلك؛ فإن هناك من ذهب إلى أن السوق كان مشبعا بحجة أن ثمة مؤسسات كثيرة تتسابق للحصول على أموال المستثمرين بالإعلان عما لديها وعما ليس لديها في آن واحد، فأموال المستثمرين هذه محدودة؛ كما أن قدرة المستهلك على امتصاص المنتجات الجديدة لها سقف معين أيضا. كل هذا لم يثني *Ebbers* عن رأيه وعزمته قدما في امتلاك والاستحواذ على السوق الذي شهد مغادرة بعض المستثمرين ما بين سنتي 1992 و1994، وبالفعل ضاعف *Ebbers* أرباحه خلال تلك السنوات معبرا عن فرحه بعدم صدق تحليلات وتوقعات الخبراء؛ الأمر الذي دفع المستثمرين الذين غادروا السوق للعودة مجددا له وهم متحسرون على الخسائر وعلى تصديقهم لما تم تحليله. لهذا كان من الصعب على *Ebbers*، الذي رأى شركته تقفز ألف ضعف في قيمها السوقية، أن ينصت للمحذرين الذين أطلق عليهم في الولايات المتحدة آنذاك مدرسة الخاسرين. وماهي إلا سنوات وذهب دورة الركود الاقتصادي (سنة 2000)* ويأتي معها ما توقعته مدرسة الخاسرين! فانخفضت مشتريات المؤسسات، وانخفضت مشتريات الأفراد بدورها، وظهر أن السوق وصلت إلى نقطة التشبع النسبي ليتراجع الطلب وتراجع معه أموال المستثمرين بشدة. في هذه الأثناء قرر *Ebbers* أن يواصل توسع شركته لا العكس؛ تحسبا للظروف رغم أن بوادر الخطر واضحة، فأقام حفلا ودعا إليه نخبة المصرفيين ومدراء صناديق التحوط والمستثمرين الكبار وعددا من المسؤولين، ليعلن أن *WorldCom* تنوي شراء مؤسسة *Sprint* العملاقة للاتصالات. ورغم أن الحكومة اعترضت على الصفقة باعتبارها تهدد بخلق تركيز احتكاري غير قانوني في قطاع الاتصالات، لكن البنوك سارت عكس توجه الحكومة وعرضت على *Ebbers* مزيدا من القروض، مما أدى لتدافع المستثمرون على شراء سهم

* سجل عام 2000 بداية انفجار فقاعة الإنترنت، أو ما يسمى بفقاعة أسهم التكنولوجيا، إثر المبالغة بتقييم أسهم تلك المؤسسات والمبالغة بتقييم حجم النمو الحقيقي المتوقع لمؤسسات الـ«دوت كوم» في الأسواق. أدى ذلك الى تراجع في التمويل المتوافر للمؤسسات الجديدة في قطاع تقنيات التكنولوجيا والاتصالات.

WorldCom الذي واصل ارتفاعه دون توقف، بينما واقع الحال أن *WorldCom* كانت آنذاك قد بدأت تحقق خسائر صافية، ذلك أن أعدادا كبيرة من المؤسسات الاصغر التي كانت تشتري منتجاتها منها من تعرضت للاهتبار ومنها من قلصت حجم مشترياتهما وحجم عملياتها الإجمالية نظرا لظروف السوق. وهكذا واجه *Ebbers* خيارين أحسنهما مر، الأول هو أن يعلن بصراحة أن المؤسسة تخسر، مما سيؤدي حتما إلى اهتبار أسعار أسهمها وبالتالي تراجع قيمتها السوقية الإجمالية على نحو يهدد ضمانات القروض التي منحتها للبنوك، والآخر الكذب؛ أي أن يتلاعب بحسابات المؤسسة بحيث تظهر تقاريرها أرباحا متزايدة على نحو يعزز قيم أسهمها في وول ستريت ولو بصورة مصطنعة، وهو الخيار الذي اختاره حيث وضع استراتيجية من مرحلتين. المرحلة الأولى هي التخلص تدريجيا من أسهم *WorldCom* الذي كانت بحوزته قبل اهتبار الأسعار، والثانية هو عدم التورط شخصيا في تزوير أرقام أداء المؤسسة، وإنما تكليف خبير بهذه المهمة. اختار *Ebbers* مديرا ماليا يدعى *Scott sullivan*، ومنحه راتبا سخيا قيل أنه بلغ مليوني دولار سنويا، ليختار *sullivan* هو الآخر مساعداً له يتمتع بدوره بمواهب خاصة في تزوير الحسابات، هو *David Myers*.

أخلط الاثنان بين المصروفات الجارية والنفقات الرأسمالية - خلط متعمد-، وقررا أن يحسبا جزءا كبيرا من النفقات الجارية مثل نفقات الصيانة، باعتبارها نفقات رأسمالية وليست نفقات جارية، أي أن يضعوا قسما منها فقط تحت العلامة السالبة في الميزانيات ربع السنوية أو السنوية. وهكذا تحولت سنة 2001 من خسائر تجاوزت 6 مليار دولار إلى أرباح فاقت المليار دولار، لينسحب بعد ذلك *Ebbers* من إدارة المؤسسة ويبيع أسهمه تدريجيا منتظرا الاهتبار المحتوم؛ لما كان يعلم حجم الهوة والفجوة بين الأرقام الواردة في الدفاتر والأرقام الحقيقية. وفعلا ظهر التزوير في الأرقام إلى العلن بسبب تعاضم الأرباح والتي هي في حقيقة الأمر خسائر كبيرة؛ لتنهيار أسعار أسهم المؤسسة وتعلن افلاسها.

بعد التعرف على النظريات الممهدة والمفسرة لظهور الحوكمة وأسبابها الرئيسة والتي تعتبر المحدد الرئيسي لمفهوم الحوكمة، جاءت الأحداث التي شهدتها العالم خلال العقود الأخيرة الماضية من أزمات مالية واهتبارات وحالات الفساد لتزيد من الاهتمام بكل ما يتعلق بموضوع الحوكمة، هذا الأخيرة نتناولها بشيء من التفصيل في الجزء الموالي.

ثالثا - الفساد المالي والاداري

يعد الفساد من أخطر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات مهما كانت صفتها، فهو سوء استغلال المنصب لتحقيق مكاسب خاصة، أو أي عمل يترتب عليه اغفال أو سوء معاملة تنجم عنها

تحول الالتزامات الاخلاقية والقانونية من وظيفة عمومية الى أهداف خاصة ذات منفعة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية¹، اذن فهو يتمثل في المكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع من خلال انتهاك مبدأ النزاهة.

ويعرف الفساد المالي بأنه مجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي على مستوى الاقتصاد الكلي (الدولة) أو الاقتصاد الجزئي (المؤسسات)، ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، أما الفساد الإداري فهو الانحرافات الإدارية والوظيفية والتنظيمية والمخالفات التي تصدر من الأفراد أثناء تأدية مهامهم، وانتهاك منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة النافذة الأخلاقية وغير الأخلاقية. وتكون الحدود بين الفساد المالي والإداري في الكثير من المرات متلاشية خصوصاً إذا كان الهدف من الفساد الإداري هو الحصول على المال، ومن أبرز الأسباب المؤدية للفساد المالي والإداري ما يلي:²

- غياب تشريعات توفر الردع الحقيقي أو وجودها وعدم تنفيذها؛
- قصور وتأخر التشريعات عن مواكبة التطورات تؤدي إلى تأويلات وتفسيرات سلبية؛
- سن ووضع قوانين دون دراسة حقيقية مع توسيع الاجهزة المكلفة بها، يؤدي الى التضارب وظهور ثغرات تمثل بيئة مناسبة للفساد؛
- ضعف الرقابة الداخلية والخارجية يؤدي الى استفحال العمليات غير المشروعة وبروز بؤر الفساد وازديادها؛
- غياب السلوك الأخلاقي وعدم تحمل المسؤولية الاجتماعية؛
- منح صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات للموظفين قد تمكنهم من توجيه القرارات لأمر شخصية؛
- بروز علاقات عمل اجتماعية عبي أساس المصالح والمنافع المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل العمل، من شأنها ان تتطور الى تكتلات تتحول إلى ممارسات تؤدي إلى الفساد؛
- غياب الشفافية، المساءلة والمحاسبة يؤدي إلى الإهمال والفساد؛
- تحول جل حالات الفساد من حالات فردية إلى حالات فساد جماعية.

كل هذه الأسباب تستدعي وجود نظام يحفظ حقوق الأفراد وحقوق الأطراف ذات الصلة.

¹ Agatiello, O., *Corruption not an end*, Vol. 48, Issue. 10, *Journal of Management History* 2010, p1457.

² وحيد محمود رمو، آلاء عبد الرحمن ذنون، الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري في إطار نضج المسؤولية القانونية لمدققي الحسابات، نموذج مقترح، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الثالث حول الحوكمة والفساد الإداري والمالي، كلية الأعمال، جامعة عجلون الوطنية، يومي 18 و19 نوفمبر 2014، الأردن، ص 617.

المبحث الثاني

الحوكمة المؤسسية، نشأتها، أهميتها وأهدافها

بعدما تعرضنا في المبحث الأول الى أهم الأسباب والبواعث التي أدت إلى ظهور الحوكمة بدء بالنظريات الممهدة لظهور هذا المصطلح وصولاً إلى سلسلة الانيارات والفضائح المالية التي حدثت في العديد من بلدان العالم، تطرقنا في هذا المبحث إلى ماهية الحوكمة المؤسسية بشكل من التفصيل والإسهاب مبرزين نشأتها وأهم المفاهيم التي أعطيت لها، فخصائصها، أهميتها وأهدافها.

أولاً- الحوكمة المؤسسية النشأة والمفهوم

بالرغم من بروز مصطلح حوكمة المؤسسات في ثلاثينات القرن الماضي إلا أن الاهتمام الملحوظ به يرجع إلى منتصف التسعينات¹، فالجذور الأولى لمفهوم حوكمة المؤسسات تعود إلى ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين، هذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين أطراف المؤسسة، ففي سنة 1976 قام كل من *Jensen & Meckling* بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وأهميتها في الحد من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، ونظراً لازدياد الوعي والاهتمام بأهمية هذا المفهوم فقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (*American Institute of Certified public Accountants (AICPA)*) في سنة 1987 بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* التي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات².

كانت الانطلاقة الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات عندما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (*Cadbury*) سنة 1992 تقريرها المشكل من مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات *The Financial Aspects of Corporate Governance*، حيث أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات والفضائح المالية في

¹ *Thierry Widen, développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur, édition d'organisation, Paris, 2003, p102.*

² محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص: 14 .

كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، حيث ازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي *International Monetary Fund (IMF)* والبنك الدولي *World Bank (WB)*، لجنة بازل للرقابة المصرفية *Basel Committee on Banking Supervision*، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة المؤسسات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة المؤسسات بكل من المؤسسات العامة والخاصة، حيث تم إصدار خمسة مبادئ في أول الأمر ليتم إضافة سادس في سنة 2004.

وحوكمة المؤسسات* *corporate governance* هي من أهم وأشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقد الأخيرين، فلقد زاد الاهتمام بها في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، وهذا ما تؤكد عليه موسوعة *Corporate Governance Encyclopedia* من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، ولكن قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل¹. في مجمله

* هناك عدد من المقترحات المطروحة: حكم الشركات (المؤسسات)، حكامية الشركات (المؤسسات)، حوكمة الشركات (المؤسسات)، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى، مثل: أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالشركات، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للشركات (المؤسسات)، الإدارة التزيهية، وغيرها. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى إن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة؛ ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم الشركات (المؤسسات)" لما للكلمة من دلالة إن الشركات أو المؤسسات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود. كما يتم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتمثال؛ وهو ما يضيع المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمة" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة "نظرية الحاكمة" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما رؤى استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبتعد عن جذر الكلمة (ح ك م) فيما يقابل *Governance* باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن "حوكمة الشركات (المؤسسات)" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابة داخلية (*Governing Body*) أو هيئة رقابة خارجية (*Regulatory Body*)، كما إنها تحافظ على "جذر" الكلمة المتمثل في (ح ك م)، حيث لا يمكن استبعاده إذا أردنا التوصل إلى مرادف للمصطلح. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنته عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة. ولذا فمن المقترح استخدام "حوكمة الشركات أو حوكمة المؤسسات" كمرادف لمفهوم *Corporate Governance*. (نرمين أبو العطا (2002) "حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع لقاء الضوء على التجربة المصرية" مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية واشنطن [http://www.cipe-](http://www.cipe-2012/02/12arabia.org/files/html/art0811.htm)

¹ www.encycogov.com.

يمكن القول بأنها " نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها".¹ ومنهم من يعتبرها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية".²

في حين وصف تقرير *Cadbury* عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها: " نظام تدار به المؤسسات وتراقب".³

كما تعرف الحوكمة أيضا بأنها حالة *State of Affaire*، عملية *Procees*، اتجاه *Atitude*، وتيار *Stream*، وهي في الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كل التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال".⁴

ويمكن القول أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات هي:⁵

- مجموعة أنظمة رقابية على أداء المؤسسات؛
- تنظيم العلاقات بين العديد من الأطراف: مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- مجموعة من القواعد تدير وتراقب المؤسسة وفق هيكل معين، يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة من مجلس إدارة، مديرين تنفيذيين ومساهمين.

وبمعنى آخر فالحوكمة هي النظام؛ أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الحوكمة كمفهوم كالتالي:⁶

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 17.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 3.

³ نفس المرجع، ص 9.

⁴ محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 53.

⁵ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، مرجع سبق ذكره، ص 18.

⁶ محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 207-212.

1. مرحلة التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام موافق ومؤيد لها: وفيها توضح معالم وجوانب الحوكمة، الأبعاد والمفاهيم، النظريات، الأدوات، الوسائل من أجل تقليل المقاومة ورفع درجة التقبل.
2. مرحلة البنية الأساسية للحوكمة: من خلال بنية قوية تستطيع الحوكمة التفاعل مع المتغيرات المستجدة، وذلك بتحديد الضوابط القانونية والتشريعية والاجراءات الخاصة، والأطراف المسؤولة عن الحوكمة في كل المستويات.
3. مرحلة وضع برنامج معياري قياسي للحوكمة وتحديد فتراته القياسية: يحتاج تطبيق الحوكمة الى برنامج زمني، على أساسه يتم متابعة ومراقبة تنفيذ الحوكمة، وتشخيص ومجابهة العراقيل والعقبات التي تحول دون تنفيذها.
4. مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة: هي أهم المراحل؛ ففيها يتم التأكد من حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال المتابعة والرقابة التي تكون على شكلين: ذات وظيفة علاجية أو ذات وظيفة وقائية.

ثانيا - خصائص الحوكمة المؤسسية

تتميز الحوكمة المؤسسية بعدة خصائص هي:¹

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، والذي يتحقق من خلال:

- وجود الحافز لدى الإدارة لتحقيق سعر أعلى للسهم؛
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح وإعطاء بيانات واضحة للجمهور؛
- التقدير السليم لحقوق الملكية.

- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، كما تعني العلنية في مناقشة الموضوعات

وحرية تداول المعلومات، وتتحقق الشفافية من خلال:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة ونشر التقرير السنوي في موعده؛
- الحفاظ على المعلومات وعدم تسريبها قبل الإعلان عنها؛
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية.

¹ طارق عبدا لعال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وتحقق من خلال:

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن مجلس الإدارة العليا؛
- وجود لجنة لتحديد المكافآت ولجنة مراجعة يرأسها يرأس كل واحدة منهما عضو مجلس إدارة مستقل، ووجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة؛

- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، عن طريق تقديم كشف حساب عن تصرف ما، وتشمل المسائلة جانبين هما التقييم ثم الثواب أو العقاب، وتحقق من خلال:

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية؛
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم والتحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا؛
- وضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

- المسؤولية: أي مسؤولية مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف ذات المصلحة في المنشأة، وتحقق بـ:

- وجود لجنة مراجعة ترشح المراقب الخارجي وتراقب عمله؛
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراقبين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية؛
- الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة؛
- عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي.

- العدالة: أي يجب على مجلس الإدارة احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة، عن طريق:

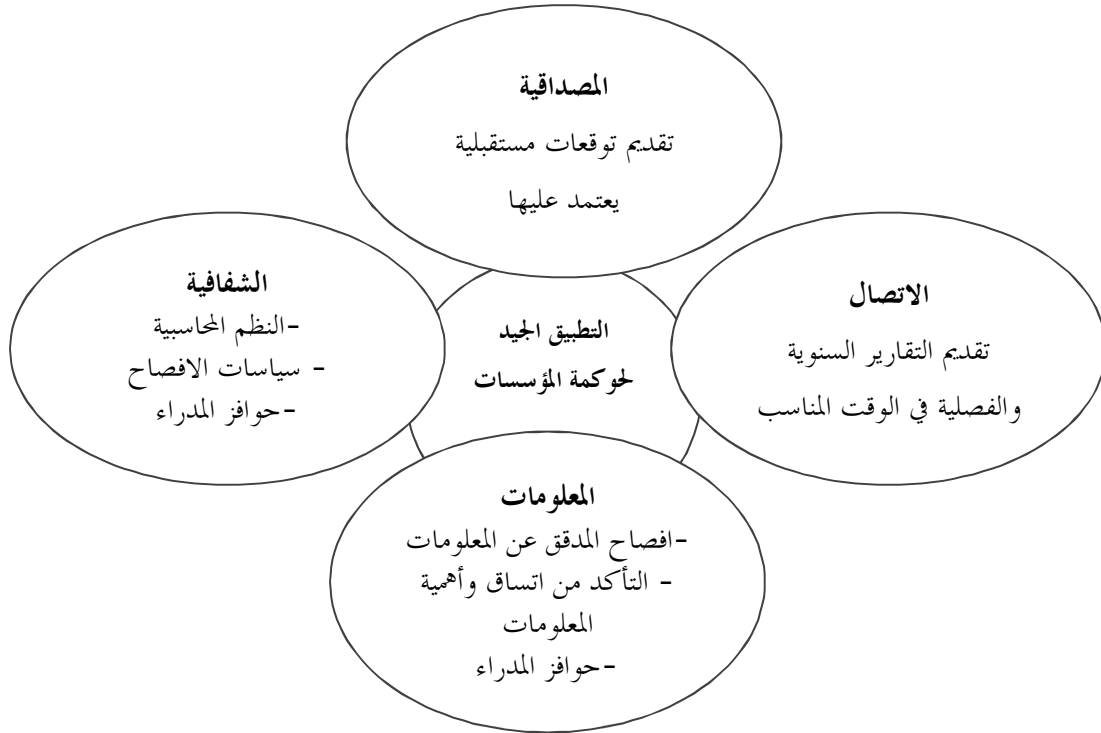
- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة والمعاملة العادلة لكل الموظفين؛
- إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإضرار بمصالحهم وحماية حقوقهم.

- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، ويتحقق هذا من خلال:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي؛
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

يتضح لنا أن هذه الخصائص تعد من العوامل المهمة لتفعيل الحوكمة، وتطوير الأطر المؤسسية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية والخاصة، ما يؤدي إلى تحسين وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته في صنع القرارات والقوانين ومراقبة مستوى الأداء. كما أنه فيه من ذهب إلى أن التطبيق السليم للحوكمة ينحصر في أربعة عناصر ممثلة في المخطط التالي:

الشكل رقم 08: خصائص التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات



المصدر: سعيد سامي الحلاق، حوكمة المؤسسات في مجال المصارف الإسلامية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر حوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، اربد-الأردن، يومي 17-18 أبريل 2013، ص727.

ثالثاً - أهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية

تعود الحوكمة المؤسسية بالنفع على المؤسسات التي تطبقها وتحقق لها مجموعة من الأهداف.

1. أهمية الحوكمة المؤسسية

حظيت حوكمة المؤسسات بالكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة من طرف العديد من الأطراف، نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا على سبيل المثال، ومن خلال دراسة الأسباب التي

أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي، تبين أن انعدام أسلوب حوكمة المؤسسات يُمكّن القائمين على المؤسسة من الداخل سواء كان مجلس الإدارة أو المديرين أو الموظفين من تفضيل مصلحتهم على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين.¹

ويركز بعض الكتاب الاقتصاديين على أهمية حوكمة المؤسسات في العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها بالأسواق، بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسيع والنمو، يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.² حيث فتحت العولمة وتحرير أسواق المال أبوابا جديدة أمام المستثمرين لتحقيق أرباح كبيرة، وأصبح لزاما عليهم البحث عن المؤسسات التي بها هياكل سليمة، والتي تمارس الحوكمة لإدارة المؤسسة وتسمح لهم بالمشاركة في الإشراف عليها.³

كما تتجلى أهمية الحوكمة المؤسسية من الناحية الاقتصادية في:⁴

- مساعدة البلدان التي تحاول كبح جماح الفساد داخل القطاع العام أو بصدده لخصوصية؛
- مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل من خلال التأكيد على الشفافية في المعاملات، وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي؛
- إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أهداف المؤسسة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- منع حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا توجد بها تعامل نشط في أسواق الأوراق المالية؛

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² أنظر:

- نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة

الأمريكية واشنطن، <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm>، 2002. اطلع عليه يوم 2012/02/12.

- Winkler, Adalbert, *Financial Development, Economics Growth and Corporate Governance, First annual Seminar on New Development Finance held at the Goethe University of Frankfurt, September 22- October 3, 1997.*

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي مرجع سبق ذكره، ص 28.

⁴ أمين السيد احمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص ص 78، 79.

- تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخصصة، ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، ويؤدي بدوره إلى زيادة فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

أما من الناحية القانونية فالحوكمة تعمل على ضمان حقوق جميع الأطراف المختلفة بالمؤسسة، حيث تعد التشريعات المنظمة لعمل المؤسسات الركيزة الأساسية لأطر وآليات الحوكمة، فهي تنظم القوانين والتنظيمات بشكل دقيق وتحدد العلاقة بين جميع الأطراف المعنية في المؤسسة وفي الاقتصاد ككل.

2. أهداف الحوكمة المؤسسية

يساعد الأسلوب الجيد للحوكمة المؤسسية في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للمؤسسات والاقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:¹

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛

- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناء على أسس سليمة مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛

- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس؛

- تمكين المؤسسات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

كما تسعى الحوكمة المؤسسية إلى:²

- تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة النمو الاقتصادي؛

- خلق حوافز ودوافع لدى مجلس إدارة المؤسسة نحو متابعة الأهداف التي تحقق مصلحة المؤسسة؛

¹ حسن صلاح، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 54، 55.

² شوقي عبد العزيز الحفناوي، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق الخاسي، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة الاسكندرية، 2005، ص 211.

- تمكين المؤسسة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق رأس المال، مما يؤدي إلى اجتذاب مستثمرين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي للمؤسسة.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين: مجلس الإدارة والمساهمون ممثلين في الجمعية العامة للمؤسسة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.¹
- وتساعد الحوكمة الجيدة في دعم الأداء وزيادة القدرات التنافسية، وجذب الاستثمارات للمؤسسات والمؤسسات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام وذلك من خلال الوصول للأهداف التالية:²
- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وأصحاب الحقوق مع مراعاة مصالح العمل العمال؛
- ضمان مراجعة الأداء المالي، وتخصيص أموال المؤسسة ومدى الإلتزام بالقانون؛
- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من قابلية محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها؛
- المساعدة على جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية، وكذا الحد من هروب رؤوس الأموال؛
- وجود المعاملة العادلة والمتساوية لجميع المساهمين خاصة لو أن هناك مساهمون يسيطرون على المؤسسة؛
- التأكد من قدرة المساهمين على ممارسة سلطتهم بالتدخل في حالة ظهور المشاكل؛
- تحفيز أداء المؤسسات وتشجيع نمو القطاع الخاص؛
- الحد من سوء استخدام المصادر المطلعة في المؤسسة للمعلومات التي في حوزتهم.

¹ عبد الناصر محمد سيد درويش، الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات - دراسة تحليلية ميدانية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الثاني، يوليو، ص ص 426، 427.

² حسن صلاح، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص ص 53، 54.

المبحث الثالث

ركائز ومحددات الحوكمة المؤسسية والأطراف المسؤولة عن تطبيقها

رغم أن هناك اختلاف بين الكتاب والمحللين الاقتصاديين حول تعريف الحوكمة، إلا أنهم متفقون حول ركائز ومحددات الحوكمة اللذين يعتبران عنصرين مهمين في دعم التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية إضافة إلى الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات.

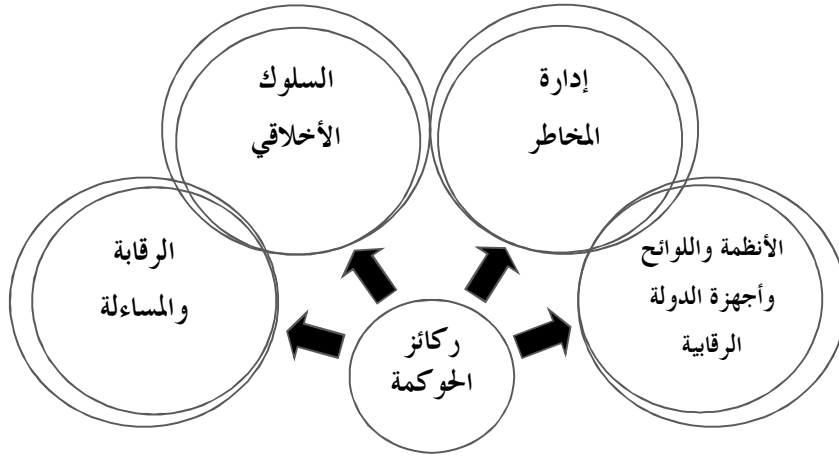
أولاً - ركائز ومحددات الحوكمة المؤسسية

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر مجموعة من الركائز ومستوى جودة مجموعتين من المحددات؛ نعرضها بشيء من التفصيل فيما يلي:

1. ركائز الحوكمة المؤسسية

تقوم الحوكمة المؤسسية على ركائز أساسية هي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر، والأنظمة واللوائح وأجهزة الدولة الرقابية، وفق المخطط التالي:

الشكل رقم 09: ركائز الحوكمة



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على ما سبق.

أ. السلوك الأخلاقي: يجب على مجلس إدارة كل مؤسسة تبني ميثاق أخلاقي لعمل المؤسسة، قد يستمد أحكامه من القانون والفكر الانساني والقواعد المنظمة للعمل، والأهم أن يلتزم بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية والتي تعطي هذه الأخلاق قوة الزامية ترتكز على بواعث دينية وثابتة في مقاصدها، وذلك تأكيدا لقول الله عزوجل: إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا (النساء، 58).

ويقابل مبدأ العدل في حوكمة المؤسسات التزام إدارة المؤسسة في أدائها لعملها بتطبيق المبادئ الأخلاقية المتمثلة في الإخلاص، الأمانة، الشفافية والعدالة؛ حتى تكون العلاقة داخل المؤسسة ومع كل الأطراف علاقة صحية.

ولكي ينجح مجلس إدارة المؤسسة في نشر ثقافة الالتزام الأخلاقي؛ أوصت العديد من الهيئات المهنية المتخصصة بضرورة أن يتواجد بالمؤسسة دليل للسلوك الأخلاقي يلزم جميع العاملين بالمؤسسة بما فيه من قيم وأخلاق، والتي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها في محيطها، والقضاء على أي تلاعب قد يضر بأصحاب المصالح في المؤسسة.¹

ويكون ضمان الالتزام السلوكي من خلال:²

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة؛

- الالتزام بقواعد السلوك المهني العقلاني والشفافية عند افصاح المعلومات؛

- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة؛

- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة نظيفة.

ومن أمثلة السلوكيات الأخلاقية في المجال المصرفي ما نصت عليه اتفاقية بازل، فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، ضمن النسختين المعدلتين سنتي 2005 و2006، على ثلاث أمور هي:³

- ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور والقيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية وكذلك مع استراتيجية هذه المؤسسة في المدى القصير والطويل؛

- تحذر الاتفاقية المسيرين من القيام بعمليات المضاربة في الأسواق المالية بغية الحصول على عوائد مالية في المدى القصير، دون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات؛

¹ ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، بالتطبيق على قطاع التأمين التعاوني والتكافلي دراسة علمية على السوق السعودي، رسالة دكتوراه في الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة- واشنطن، مكتب القاهرة، 2013، ص58.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص47.

³ عبد الرحمن العايب، إشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، ورقة بحثية مقدمة للمنتدى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، نوفمبر 2009، ص17.

- تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة البنوك الموافقة على أجور المسيرين إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للبنك، وعليه تطالب الاتفاقية بعدم حيد سياسة الأجور عن السياسة العامة للمؤسسة حتى يمكن تفادي المبالغة في اتخاذ المخاطر.

ب. **الرقابة والمساءلة:** يمثل الغش والخداع اللبنة الأولى في منظومة الفساد، حيث يعد اكتشافه خاصة في الأمور المالية تحديا كبيرا بالنسبة للمحاسبين، فالمفسد يملك أدوات جديدة دوما في تطور، لذا وجب على المؤسسة مجابتهها بإجراءات وقائية هي دوما الأخرى في تطور.

وتعمل آليات حوكمة المؤسسات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال المؤسسة، حيث يتم تحقيق هذه الركيزة من خلال ما يلي:¹

- تنشيط أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة؛

- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك؛

- أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجين الداخليين والخارجيين؛

- أطراف أخرى مثل الموردين، العملاء، المودعين، المقرضين... إلخ.

ج. **إدارة المخاطر:** إن الهدف الرئيسي لمجلس إدارة أي مؤسسة هو تعظيم ربح المساهمين، مع أن جميع المؤسسات تنشط في بيئة تمتاز بظروف عدم التأكد وهو ما يعرف بالمخاطر، هذه التحديات تتمثل في تحديد ومعرفة ظروف عدم التأكد أو المخاطرة التي سيتحملها مجلس الإدارة عندما يسعى إلى تحقيق منفعة. من هنا كان لزاما على كل مؤسسة أن تضع نظام لإدارة المخاطر التي تتعرض لها، هذا النظام يعتمد على عدة نظم واجراءات تحدد الخطر وتقييمه من أجل علاجه أو تفاديه.

وتعتبر حوكمة المؤسسات عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها، ذلك أنها تمثل العملية الديناميكية التي يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف المؤسسة والتعامل معها، ويتم ذلك من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عن المخاطر للمستخدمين وأصحاب المصلحة.²

د. **الأنظمة واللوائح وأجهزة الدولة الرقابية:** إن أية مؤسسة مساهمة عامة مهما كان نشاطها، تعمل في بيئة ومناخ له مجموعة من القوانين منظمة له، فهي مجبرة على مراعاة هذه القوانين أثناء ممارسة نشاطها، حيث ينعكس ذلك على استمراريتها في السوق وبطريقة غير مباشرة على تقييم مؤسسات

¹ طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره، ص47.

² المرجع السابق، نفس الصفحة.

التصنيف والتقييم الائتماني والاستثمارات المالية لأداء المؤسسة، كل هذه الأنظمة تضمن حسن إدارة المؤسسة وتقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.¹

2. محددات تنفيذ الحوكمة المؤسسية

لكي تتمكن المؤسسات والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق حوكمة المؤسسات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تتضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه تحكمه مجموعة من المحددات يمكن تقسيمها إجمالاً إلى داخلية وخارجية كما يلي:²

أ. المحددات الخارجية (البعد الخارجي): تمثل هذه المحددات المحيط الخارجي للمؤسسة، أي البنية أو المناخ الاستثماري في الدولة والذي تعمل من خلاله المؤسسات المختلفة من دولة إلى أخرى، وهي عبارة عن:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق، مثل: قوانين المؤسسات وقوانين سوق رأس المال وأيضاً القوانين المتعلقة بالإفلاس، وكذا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار؛
- وجود نظام مالي جيد وكفاء يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات وبالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية؛
- درجة تنافسية السلع ومستوى الإنتاج؛
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية، مثل: هيئة أسواق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، مثل جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين.

وترجع أهمية المحددات الخارجية لكون وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تنظم حسن إدارة المؤسسة، كما تؤدي إلى تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي للمؤسسة والعائد الخاص لها.

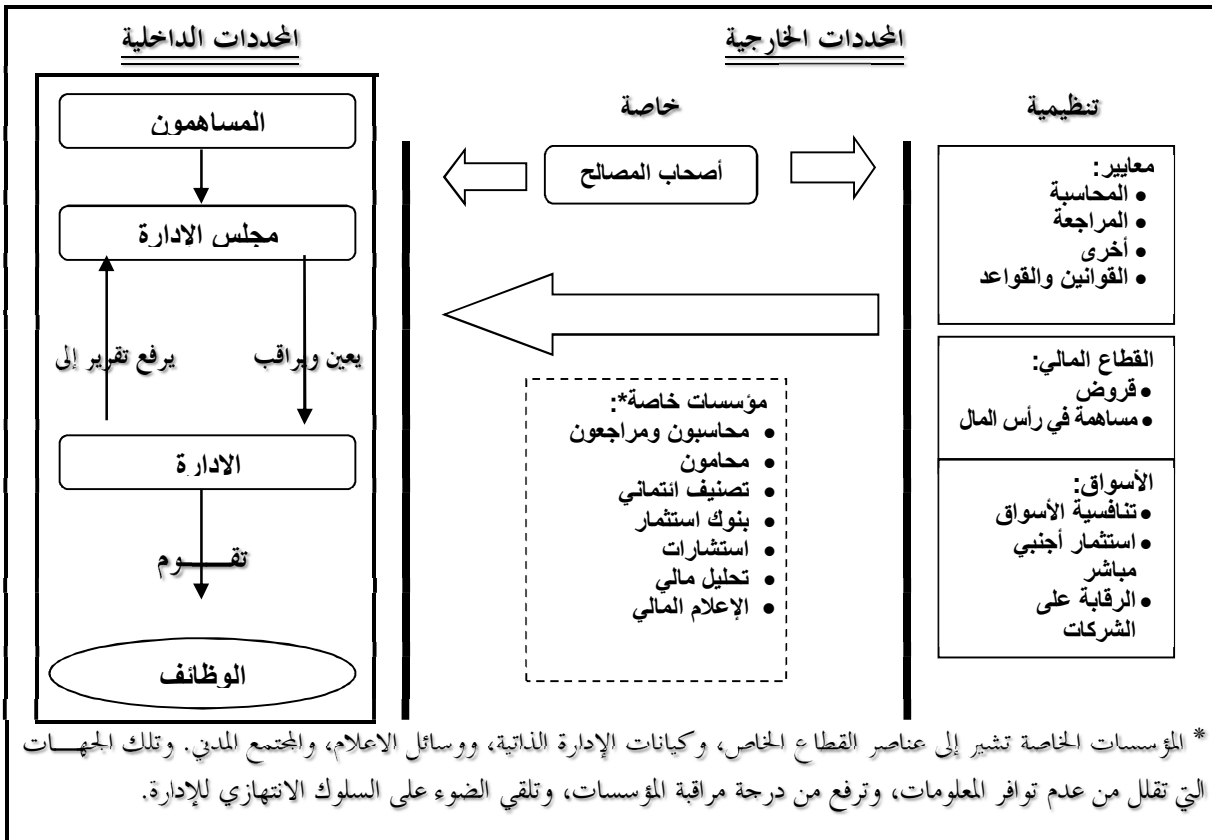
¹ ناصر عبد الحميد علي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري والمالي، 2006، مرجع سبق ذكره، ص 19، 20.

ب. المحددات الداخلية (البعد الداخلي): وتشمل القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسات التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية، مثل: مجلس الإدارة، الإدارة العليا، المساهمين وأصحاب المصالح بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين في المدى الطويل.

يجب ملاحظة أن هذه المحددات سواء كانت خارجية أو داخلية تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاجتماعي لها، فحوكمة المؤسسات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المؤسسات، ويعتمد إطار حوكمة المؤسسات أيضاً على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية، بالإضافة إلى عوامل أخرى، مثل: أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك المؤسسات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل بها المؤسسة. الشكل التالي يبين المستلزمات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات.

الشكل رقم 10: المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



Source: Badi Salem ALRAWASHDEH, *The Impact of the Application of Corporate Governance in the Banking Sector*, British Journal of Economics, Finance and Management Sciences November 2012, Vol. 6 (2), p27.

ثانياً - الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات

يمكن تصنيف الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية إلى مجموعتين أساسيتين تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهما الفاعلين الداخليين والفاعلين الخارجيين.

1. الفاعلين الداخليين

تتمثل مجموعة الفاعلين الداخليين في الأطراف الآتية:¹

أ. الإدارة *Management*: تقوم الإدارة برسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف الشاملة للمؤسسة، وتوجيه عملية التفاعل بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، كما أنها المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

ب. أصحاب المصالح *Stackholders*: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين 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.

يصنف أصحاب المصالح إلى عدة أنواع* حسب علاقتهم بالمؤسسة وذلك على النحو التالي:

- تصنيف اصحاب المصالح على اساس نوعين أساسيين وثنائيين: أصحاب المصالح الاساسين هم:

“مجموعة لولا مشاركتها المستمرة في المؤسسة لما تمكنت من البقاء كمؤسسة عاملة؛ وهم مجموعة المساهمين، والمستثمرين، والموظفين، والعملاء، والموردين، والحكومة التي تسن وتشجع القوانين واللوائح وتوفر البنية التحتية والاسواق، وتعمل على مراقبة مدى التزام المؤسسات باللوائح، أما اصحاب المصالح الثانويين فهم” مجموعة تؤثر

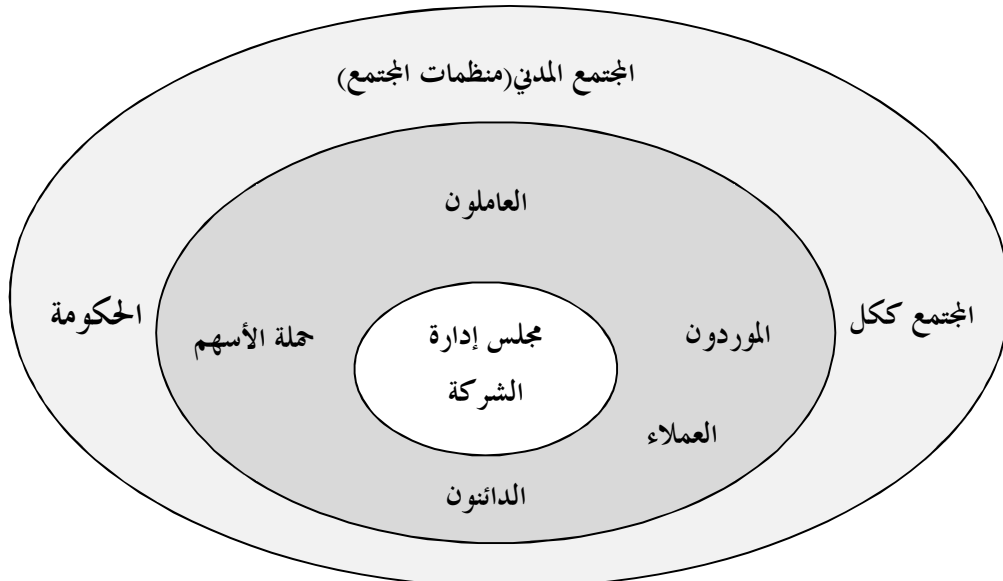
¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 20-22.
* تدعيماً لما تم التطرق اليه سابقاً.

وتتأثر بالشكرا لكنها لا تشارك في معاملتها وليس لها ضرورة في وجود المؤسسة كالمنظمات الانسانية، ومنظمات حماية المستهلك، ومنظمات حماية البيئة، ومحاربة العنصرية وغيرها من الحقوق المدنية”¹

- تصنيف اصحاب المصالح من حيث علاقتهم باستراتيجية المؤسسة وأهدافها: هم مجموعة لها علاقة مباشرة ببيئة المنظمة الداخلية، وهي المجموعة التي لها تأثير مباشر على نمو واستمرارية المؤسسة وتطور أدائها، كما لها تأثير على انجاز أهداف المؤسسة. لذلك على المديرين في المؤسسة الاهتمام بالجماعات الخارجية، وذلك من أجل الحصول على دعمهم لأن هؤلاء هم الذين يؤثرون مباشرة في انجازات المديرين، وهناك ضرورة لفهم كيفية تأثر المؤسسة بهذه المجموعة التي تضم هؤلاء العملاء والموردين والعاملين والممولين والمجتمعات المحلية، وفي حالة عدم دعم هذه المجموعة للمؤسسة فقد تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.²

ويمكن تصنيف أصحاب المصالح في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11: تصنيف أصحاب المصالح في المؤسسة



المصدر: كيريت وآخرون، حوكمة الشركات، ترجمة محمد عبد الفتاح العشاوي وغريب جابر غانم، دار المريخ، الرياض، 2010، ص178.

¹ Manuel Castelo BRANCO & Lúcia Lima RODRIGUES, *Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility*, EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol.12, No.1, 2007, p:405

² الطاهر محمد أحمد محمد حماد، أثر تطبيق أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية (دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم 2013)، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص 107، 108.

ج. المساهمين *Shareholders*: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، كما لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

إن كثيرا من المساهمين افرادا كانوا أو مؤسسات والذين يملكون نسبة كبيرة في أي مؤسسة؛ يمكنهم التأثير على قرارات الإدارة بما لهم من وزن وتمثيل في مجلس إدارة المؤسسة، وما لديهم من امكانية تقديم مقترحات تؤثر على استقلالية إدارة المؤسسة.¹

وحتى يكون للمساهمين فاعلية لا بد أن يقوموا بوظيفة المراقبة بأنفسهم، حيث عليهم الالتزام بالآتي:²

- عدم المشاركة في العمليات اليومية للمؤسسة، والاكتفاء بمراقبة أداء الإدارة؛
- تقييم أداء الإدارة وسعيها لتحقيق أهدافهم ومراعاة حقوقهم كأصحاب مصالح؛
- التبليغ عن أداء المديرين المساهمين أثناء التقييم؛
- يجب احترام المساهمين والاعتراف بأن الهدف المشترك بين الجميع هو استمرارية المؤسسة وتطورها.

في بعض الأحيان وجود كبار المساهمين في المؤسسة قد يخدم المساهمين جميعا، وخاصة المساهمين الصغار، لكن بالمقابل قد يسبب ذلك ضغطا على إدارة المؤسسة، لان كبار المساهمين يقدمون مقترحات قد تؤثر على المديرين في المؤسسة سواء ماديا أو معنويا.

كما أنه في بعض الحالات قد يكون المساهم نفسه مديرا (*Bill Gates*) في مؤسسة مايكروسفت، فهو يراقب ويدير حقوق المساهمين وحقوق أصحاب المصالح، ويقلل مشكلة تعارض المصالح بين الإدارة والملاك.³

د. مجلس الإدارة *Board of Directors*: وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة أيضا برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

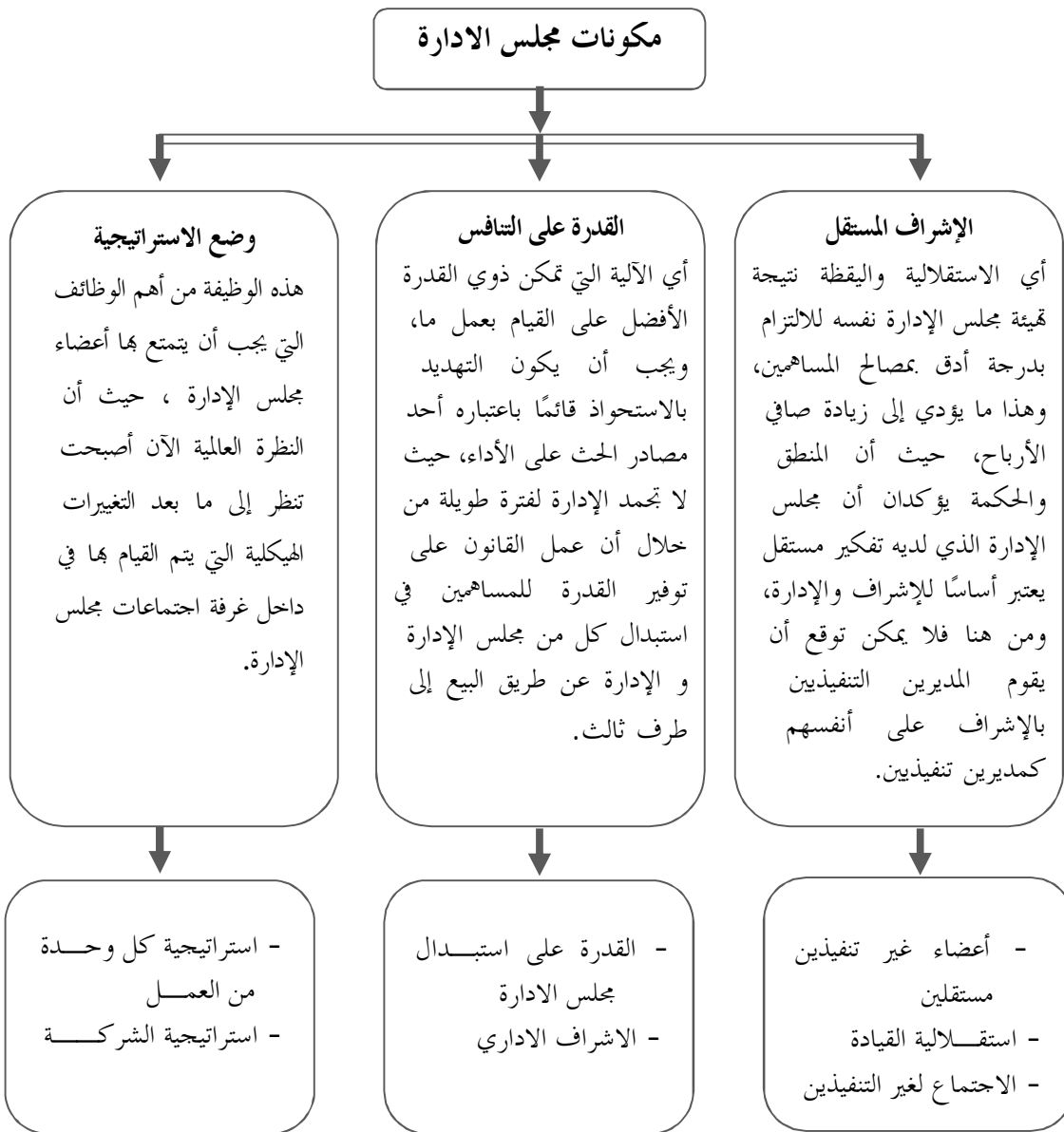
¹ Robert A., & Minow M., *Corporate Governance*, 2nd Edition, Black well Publishing, United States, 2002, P 22.

² طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص409.

³ الطاهر محمداحمد محمد حماد، مرجع سبق ذكره، ص97.

وتختلف ممارسات الحوكمة فيما بين المؤسسات تبعاً لوضعيتها وللظروف التي تعمل فيها، كما أن اختلافها الأكبر يكون فيما بين الدول حيث يجب أن تتمتع الحوكمة المؤسسية بقدر من المرونة والتطور. لكن في حقيقة الأمر السوق من يفرض طلبات توصي بوجود شفافية وحماية أكبر للمستثمرين وهذا بتوفير ضمانات لهم وللأصحاب المصالح الآخرين. إن من أهم هذه الضمانات وجود مجالس إدارة بالمؤسسة لديها القدرة على أداء مهامها بكفاءة عالية حيث يتطلب ذلك توفر ثلاث مكونات أساسية من أجل الدعم الصحيح لجودة الحوكمة موضحة في المخطط التالي .

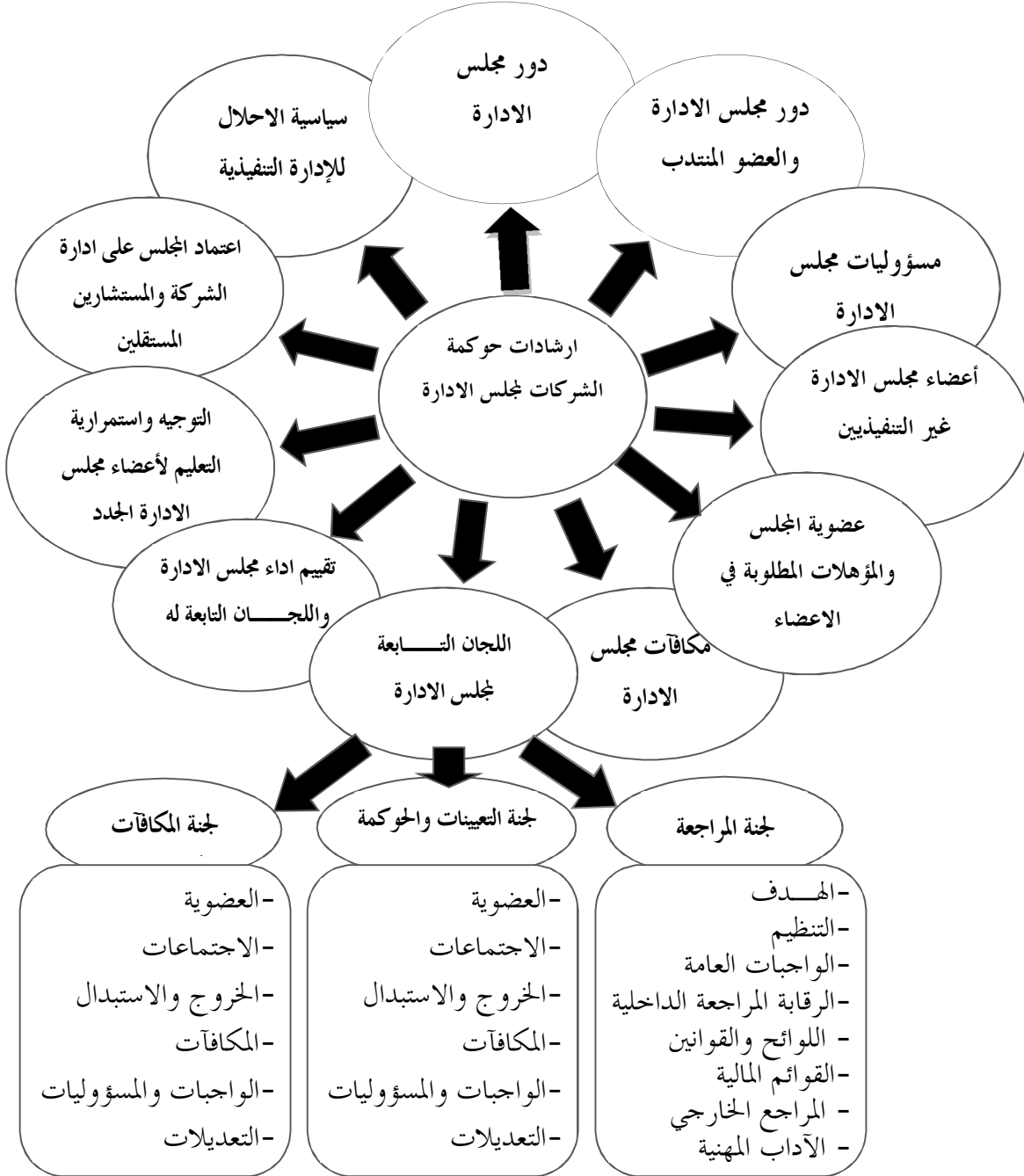
الشكل رقم 12: متطلبات جودة حوكمة المؤسسات عن طريق مجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009. ص114. (بتصرف)

كما أنه هناك إرشادات عامة لعمل مجلس الإدارة واللجان التابعة له والتي رست عليها أفضل الممارسات في العديد من دول العالم، هذه الإرشادات تهدف إلى تحسين تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة المؤسسات بالشكل الذي يضمن ويحافظ على استمرارية المؤسسة، من خلال إعلانها وإظهارها للعلن سواء على موقع المؤسسة أو في تقاريرها السنوية، هذه الإرشادات أيضا في تطور وتحديث دائمين بما يتماشى والظروف الجديدة. فيما يلي شكل يوضح إرشادات حوكمة المؤسسات لمجلس الإدارة واللجان التابعة له:

الشكل رقم 13: إرشادات حوكمة المؤسسات لمجلس الإدارة واللجان التابعة له



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، 136-143. (بتصرف)

يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة المؤسسات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين يكونون أفراداً أو عائلات أو تكتلات متحالفة أو أية مؤسسات أخرى تعمل من خلال مؤسسة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك المؤسسة.

ففي الوقت الحالي تزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور أكثر فاعلية في حوكمة المؤسسات، وعادة ما لا يسعى هؤلاء المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة، ولكنهم قد يكونوا أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة المؤسسة.

ويلعب الدائنون دوراً هاماً في عدد من أنظمة حوكمة المؤسسات، ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء المؤسسات، كما يلعب العاملون دوراً هاماً بالإسهام في نجاح المؤسسة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة المؤسسات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تبايناً واسعاً وذلك حسب الظروف السائدة.

2. الفاعلين الخارجيين

تمثل الأطراف الخارجية الفاعلة في نظام الحوكمة المؤسسية فيما يلي:¹

أ. **الإطار التنظيمي والقانوني:** يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور للنظام المصرفي أمراً هاماً وحيوياً، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل أهمية فقد شهد هذا الدور تغير كبير خلال الفترة الأخيرة، حيث تحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة إلى العمل على تشجيع إتباع السلوك السليم، ولم تعد الجهات الرقابية هي المتحكم في توجيه الائتمان، بل أصبح دورها يقتصر على ضمان سلامة الجهاز المصرفي، وفي هذا الصدد وضعت اتفاقيات بازل مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، وتركز القروض، وإقراض الأطراف ذات الصلة والأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وتكوين المخصصات، وتحصيل المدفوعات المستحقة،

¹ نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية، البنك المركزي المصري، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، متاح على الموقع الإلكتروني www.ebi.gov، اطلع عليه يوم 14 فيفري 2015، على الساعة 10:50، ص3.

والإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، ومتطلبات السيولة والاحتياطي، بالإضافة إلى تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية.

ب. دور العامة (الجمهور): تأخذ الحكمة السليمة في اعتبارها حقوق أصحاب المصالح، سواء كانوا من الفاعلين الداخليين (سألفه الذكر) أو من الفاعلين الخارجيين، فعلى المتعاملين في السوق تحمل مسؤولياتهم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، ولكي يتمكنوا من القيام بهذا الدور فإنهم يحتاجون إلى الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي، ويمكن للعامة (الجمهور) - وخاصة إذا ما تم استخدام المفهوم الأشمل لهذا المصطلح ليضم وسائل الإعلام والمحللين الماليين، والدائنين الثانويين، ومكاتب تقييم الجدارة الائتمانية، وصناديق تأمين الودائع - أن يقوموا بدور فاعل في عملية إدارة المخاطر.

وتجدر الإشارة إلى أن الوكالات حسنة السمعة يمكن أن تمارس ضغوطاً على المؤسسات (أو البنوك) للإفصاح عن المعلومات، وتحسين الأداء، ومراعاة مصالح الأطراف الخارجية، وقد يصل تأثير هذه الوكالات إلى حد ممارسة الضغوط على الحكومة من تأثيرها على الرأي العام.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما ذكرناه في هذا الفصل يتضح جلياً أنه لا يوجد مفهوم موحد ومتفق عليه دولياً بشأن الحوكمة المؤسسية، فكل دولة أو جهة لها تعريف يخصها، إلا أنه بالنظر إلى معظم التعريفات نرى بأنهما تركز على العلاقات والعمليات التي تساعد على ممارسة السلطات والتحكم في المؤسسات بالشكل الذي يعزز من جانبي الإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى المحافظة على مصالح مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من أي جهة كانت.

تعد خصائص الحوكمة كالانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية والعدالة من العوامل المهمة لتفعيل وتطوير الأطر المؤسسية وتحسين أداء الأجهزة الحكومية والخاصة، الأمر الذي يؤدي إلى تفعيل وتنشيط درجة مشاركة أفراد المجتمع ومؤسساته في صنع القرارات والقوانين ومراقبة الأداء.

تقوم الحوكمة المؤسسية على ركائز أساسية متمثلة في السلوك الأخلاقي من خلال تبني مجلس إدارة كل مؤسسة ميثاق أخلاقي للعمل، وكذا الرقابة والمساءلة من أجل حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال المؤسسة. كما تعتبر حوكمة المؤسسات عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها، ذلك أنها تمثل العملية الديناميكية التي يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف المؤسسة والتعامل معها، ويتم ذلك من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عن المخاطر للمستخدمين وأصحاب المصلحة، فاستمرارية أية مؤسسة في السوق يعتمد على مراعاتها للأنظمة واللوائح وأجهزة الدولة الرقابية وهي الركيزة الرابعة المكتملة لبقية الركائز الأخرى والتي لا يمكن أن نقول أن هناك حوكمة مؤسسية بدونها جميعاً.

يكون تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بتفاعل من خمسة أطراف على رأسها مجلس الإدارة، إلا أن هذا التطبيق تحده مجموعة من العوامل والتي قد تكون إما داخلية تتعلق أساساً بالقواعد والأساليب المتبعة داخل المؤسسة، أو خارجية تتمثل في البيئة أو المناخ الذي تعمل فيه المؤسسة.

الفصل الثاني

حوكمة المؤسسات المبادئ والمبادرات الدولية

الفصل الثاني

حوكمة المؤسسات المبادئ والمبادرات الدولية

تمهيد

لقد أدت التطورات العالمية المتسارعة وتعاقب الافلاس والانهيار في مؤسسات مختلفة حول العالم في العقود القليلة الماضية إلى ظهور الحاجة الملحة لمؤسسات ومنظمات عالمية متخصصة تعمل على تطوير آليات ووضع سياسات ودلائل عمل قابلة للتطبيق في مجال الحوكمة، لقد أخذت على عاتقها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هذه المهمة على الصعيد العام، كما قامت لجنة بازل للإشراف المصرفي بهذا الدور أيضا فما يخص المؤسسات المصرفية مستلهمة ومعتمدة مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ذاتها مع الأخذ بطبيعة وخصوصية المؤسسات المصرفية كما ورد في نشرة اللجنة، لتتبعهما فيما بعد العديد من الجهود والمبادرات الدولية الرامية إلى إرساء أفضل لممارسات الحوكمة من أجل بناء المؤسسات على الأسس الصحيحة من خلال قواعد موحدة تكون مقبولة على المستوى الدولي وتطبق من طرف صانعي ومتخذي القرار.

إضافة إلى جهود المنظمات الدولية فقد كانت هناك بعض المواثيق والمبادرات الوطنية التي تم إصدارها لجعل مبادئ الحوكمة المؤسسية تتناسب مع خصوصيات تلك الدول، ففي مقابل ذلك قد بادرت العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية من أجل تقوية القطاع الاقتصادي عامة والمصرفي خاصة، وجعله أكثر أمانا في ظل تزايد المخاطر التي تحيط بالنشاط الاقتصادي والمصرفي.

وعليه ومن أجل دراسة وتحليل هذه المبادئ والمواثيق وإثراء للموضوع أكثر ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث عنونها كالاتي:

المبحث الأول: المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: مواثيق أخرى للحوكمة المؤسسية.

المبحث الثالث: التجارب الدولية فيما يخص الحوكمة المؤسسية.

المبحث الأول

المبادئ الدولية لحوكمة المؤسسات

من بين المؤسسات الدولية الأكثر اهتماماً بالحوكمة نجد كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، لجنة بازل للرقابة المصرفية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هذه الأخيرة أصدرت في سنة 1999 مبادئ حوكمة المؤسسات *Corporate Governance Principles* والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء (يوجد حالياً 34 عضواً كامل العضوية) وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة بكل من المؤسسات العامة أو الخاصة سواء المتداولة أو غير المتداولة بأسواق المال من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة المؤسسات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل.

أولاً - مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال الحوكمة المؤسسية

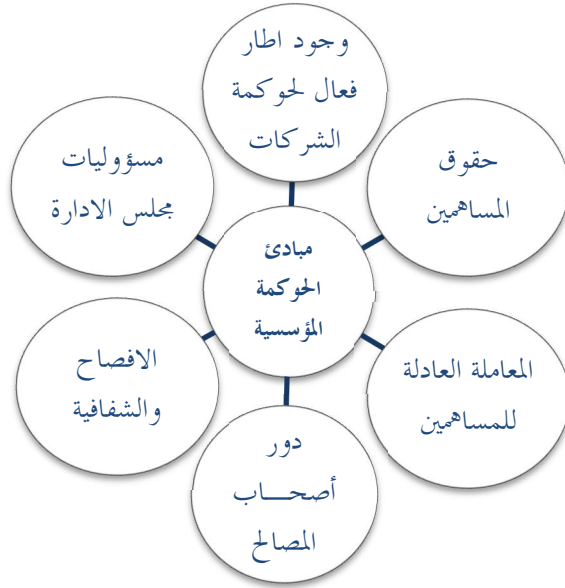
في اجتماع وزاري عقد سنة 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية * *OECD* من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص لوضع مجموعة من المعايير والإرشادات عن حوكمة المؤسسات، حيث تم الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء في المنظمة بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وقطاع الأعمال وغيرها من الأطراف المعنية بالموضوع، وفي ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ والتي تعتبر لحد الآن الأساس في تطبيق حوكمة المؤسسات، أين تم في أول الأمر الاتفاق على خمسة مبادئ وهي :

- حقوق المساهمين؛
- المعاملة المتكافئة للمساهمين؛
- دور أصحاب المصالح؛
- الإفصاح والشفافية؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة.

* منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (*OECD Organisation for Economic Co-operation and Development*) هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي (*OEEC Organisation for European Economic Co-operation*) التي يتزعمها الفرنسي *Robert Marjolin*، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة اعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، ليتم سنة 1960 إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

وفي سنة 2004 وافقت الدول الأعضاء في المنظمة على صياغة معدلة أخرى للمبادئ، تتضمن تلك المبادئ العديد من التعديلات الهامة التي صدرت بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة، وذلك بعد الأحداث التي حدثت بعد 1999. هذه المبادئ أصبحت تتكون من ستة محاور أساسية موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004



Source: OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

ويقصد بالمبادئ مساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة في جهودهم لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي للحكم المؤسسي في أقطارهم ولتوفير الدليل والمقترحات للأسواق المالية والمستثمرون ومؤسسات المساهمة والأطراف الأخرى التي لها دور في عملية تطوير الحكم المؤسسي، وفيما يلي عرض موجز لتلك المبادئ:¹

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات

Ensuring the Basic for an Effective Corporate Government Framework

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة المؤسسات على ما يلي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يعزز شفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون منسجما مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

¹ راجع وتفصيل أكثر: - مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، طبعة 2004، ترجمة OECD، باريس.

- OECD Principles of Corporate Governance, 2004 Edition, paris.

ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات، هناك مجموعة من الإرشادات يجب أخذها بعين الاعتبار هي:

- ينبغي أن يوضع ويتطور إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية، إذ تعمل الأسواق الشفافة والفعالة على انضباط المشاركين في السوق لتعزيز المساءلة المحاسبية؛

- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق الاختصاص ومتوافقة مع أحكام القانون وذات شفافية وأن تصمم بطريقة تجعل امكانية تنفيذها وفرضها بأسلوب فعال، كما يجب وضع آليات للأطراف من أجل حماية حقوقهم، ومن أجل تجنب التعليمات المفرطة والقوانين الباطلة والنتائج غير المقصودة التي قد تعرقل حركية العمل؛

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق الصلاحية محددة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة، فعندما تفوض مسؤوليات تنظيمية أو إشرافية إلى هيئات غير عامة، يكون أمراً مرغوباً به تحديد وبكل وضوح السبب الذي يكون فيه هذا التفويض، كما أنه من الضروري أن يكون هيكل الحكم لأي مؤسسة مفوضة شفافاً ويضم المصلحة العامة؛

- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية وأكثر مصداقية، وأن تكون قراراتها شفافة وواضحة تمام وفي وقتها المحدد، حيث يجب أن تركز المسؤوليات التنظيمية مع الهيئات التي تستطيع مراقبة وتتبع المهام دون تعارض للمصالح.

2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة المؤسسات على ما يلي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم".

وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ وهي كالآتي:

- تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في: حماية تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم والحصص، الحصول على المعلومات المادية الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإلغاء عضويتهم والحصول على حصص من أرباح المؤسسة؛

- للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة مثل: التعديلات في النظام الأساسي والقانوني للمؤسسة أو عقد التأسيس المؤسسة، الترخيص بالحصص الإضافية والصفقات التجارية الاستثنائية بما فيها تحويل كل الموجودات أو جميع الموجودات التي تسبب في بيع المؤسسة؛

- ينبغي أن تكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إعلامهم بالقواعد التي تحكم اجراءات التصويت، وتزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المحدد المتعلقة بموعد ومكان وجدول اللقاءات العامة والمعلومات الضرورية التي سيتخذ قرار بشأنها، كما أنه يجب ان تكون هناك فرصة للمساهمين من أجل طرح اسئلتهم أمام المجلس وابداء آرائهم في قضايا عديدة كتعويض الأعضاء وغيرها، كما يحق لهم التصويت حضوريا وغيابيا وبنفس الطابع المميز للصوت سواء حضوريا أو غيابيا ؛

- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم؛

- ينبغي تسهيل ممارسة كافة المساهمين لحقوق الملكية بما في ذلك المستثمرين التأسيسيين.

3. المعاملة العادلة للمساهمين

The Equitable Treatment of Shareholders

ينص المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة المؤسسات على ما يلي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال في حالة انتهاك حقوقهم". ويشدد هذا المبدأ على الآتي:

- يجب معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية من خلال حصول المساهمين داخل كل فئة* على نفس حقوق التصويت، ونفس المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئات المساهمين وذلك قبل شراء الأسهم، وأن أي تغييرات في حقوق التصويت يجب أن تخضع إلى موافقة أصناف الحصص تلك التي تتأثر على نحو سلبي؛

- يجب أن تتم حماية المساهمين الأقلية من أعمال سوء الاستخدام وذلك من خلال رقابة أعمال المساهمين ورقابة الآثار السلبية بشكل مباشر أو غير مباشر، كما يجب أن تكون هناك وسائل فعالة للتعويض؛

- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المرشحين بطريقة متفق عليها مع المستثمرين، كما يجب أن تزال كل العوائق في حدود معارضة التصويت؛

- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين ويجب ألا تسفر إجراءات المؤسسة عن أية صعوبة أو ارتفاع في تكلفة عملية التصويت؛

- يجب منع التداول بين الداخلين في المؤسسة والتداول الشخصي التعسفي؛

- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة أن يفصحوا لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أم بالنيابة عن طرف ثالث، أي مصلحة مادية في أي صفقة تجارية أو أي عملية أو موضوع تؤثر على المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

4. دور أصحاب المصالح

The Role of Shareholders in Corporate Governance

ينص المبدأ الرابع من مبادئ حوكمة المؤسسات على ما يلي: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي يضعها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات السليمة ماليا".

* المقصود بالفئة أن هناك من المؤسسات من تصدر فئات مختلفة من الأسهم التي يكون لها خصائص مختلفة، حيث يوجد بها تمايز في حقوق التصويت. على سبيل المثال شركة Ford للسيارات تنتج فئتين من الأسهم أ و ب..

وفيما يلي مجموعة من الإرشادات والعوامل الخاصة بتطبيق هذا المبدأ وهي:

- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون بمقتضى قوانين العمل، المؤسسات، العقود، الإفلاس. حتى في المجالات التي لا توجد فيها تشريعات تخص حقوقهم؛ تقوم المؤسسات بتقديم تعهدات لهم، دون نسيان الحقوق التي تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة؛
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويضات مناسبة في حال التعدي على حقوقهم؛
- ينبغي السماح بوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة الموظفين؛
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسات يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على معلومات موثوق بها ذات الصلة وبالقدر الكافي في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم؛
- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين الفرديين وهيئات تمثيلهم، أن يكونوا قادرين على التواصل وایصال اهتماماتهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية إلى المجلس، دون الانتقاص من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك بل بالعكس تشجيعهم على ذلك؛
- ينبغي أن يستكمل ويدعم إطار حوكمة المؤسسات بإطار فعال وكفاء للإعسار وآخر لتنفيذ حقوق المساهمين.

5. الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency

ينص المبدأ الخامس على ما يلي: "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 المؤسسة".

وفيما يلي مجموعة من الإرشادات والعوامل الخاصة بتطبيق هذا المبدأ وهي:

- يجب أن يشمل الإفصاح على المعلومات التالية: النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة، أهداف المؤسسة، حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت، سياسة التعويض ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن مجلس الإدارة مركزة على مؤهلاتهم سواء كانوا

مستقلين أم لا، عوامل المخاطرة الجوهرية المتوقعة، الأمور المادية من صفقات تجارية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح، هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات وخصوصاً محتوى أي سياسة أو مبادئ الحكم المؤسسي والعملية التي تنفذ بواسطتها؛

- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات المحاسبية والقوائم المالية والإفصاح عنها طبقاً للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي؛

- يجب القيام بعملية تدقيق سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية؛

- ينبغي توفير قنوات لنشر المعلومات وأن تكفل قنوات توزيعها إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة من أجل استغلال أمثل لها.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة *The Responsibilities of the Board*

ينص المبدأ السادس على ما يلي: "ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المؤسسة والمساهمين".

وفيما يلي مجموعة من الإرشادات والعوامل الخاصة بتطبيق هذا المبدأ وهي:

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة، وكذا على أساس الاخلاص والنوايا الحسنة وباهتمام مما يحقق مصالح المؤسسة والمساهمين؛

- إذا كانت لقرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإنه يلزمه تحقيق المعاملة العادلة لجميع المساهمين؛

- يجب على مجلس الإدارة أن يتبع معايير أخلاقية عالية، آخذاً في الاعتبار مصالح واهتمامات مصالح الاطراف ذوي العلاقة؛

- يتعين أن يقوم مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية المقررة سابقاً بما في ذلك:

• مراجعة وتوجيه استراتيجية المؤسسة وخطط العمل السنوية وسياسة المخاطرة والموازنات التقديرية، ووضع الأهداف ومتابعة التنفيذ، وتولي الإشراف على الإنفاق الرأسمالي والاستحواذ وبيع الأصول؛

• اختيار المديرين التنفيذيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضا وإحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي واعفائهم عند الضرورة، وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة؛

• متابعة فعالية حوكمة المؤسسات التي يعمل مجلس الإدارة في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة؛

– يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة الحكم الموضوعي المستقل لشؤون المؤسسة، حيث ينبغي عليها أن تأخذ بين الاعتبار تعيين عدد كافي من أعضاء المجلس غير التنفيذيين القادرين على ممارسة حكم مستقل للمهام التي يوجد فيها احتمال تعارض المصالح، كما أنه عند تشكيل لجان المجلس ينبغي أن يتحدد تفويضها وتشكيلها وإجراءات العمل على أفضل وجه ويتم الإفصاح عنها من خلال المجلس.

ثانيا - مبادئ لجنة بازل في إطار الحوكمة المؤسسية

تعتبر الإرشادات التي جاءت بها لجنة بازل* في مجال الحوكمة مكتملة 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:

1. أعمال لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك سنة 1998.

أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق مايلي:¹

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

- مبادئ إدارة مخاطر الائتمان ماي 1998؛
- مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة سبتمبر 1998؛
- تعزيز درجة الشفافية في البنوك سبتمبر 1998؛
- إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية سبتمبر 1998.

بينت هذه الأوراق حقيقة أن الاستراتيجيات والأساليب الفنية والتي تعتبر أساسية للحوكمة المؤسسية السليمة داخل الجهاز المصرفي تتكون من عدة عناصر، نذكر منها:²

- وجود دليل عمل ومعايير للسلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير؛
- توفر استراتيجية واضحة للمؤسسة يقاس بها نجاحها، ومدى مساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار، متضمنا نظام سلمي لسلطات الاعتماد المتدرجة بداية من الأفراد وحتى مجلس الإدارة؛
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا ومراجعة الحسابات؛
- توفر نظم متماسكة وقوية للرقابة الداخلية تتضمن وظائف المراجعة الداخلية والخارجية إدارة للمخاطر؛
- إنشاء رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح، خاصة العلاقات مع المقترضين المرتبطين بالبنك وكبار المساهمين والإدارة العليا ومتخذي القرارات في المؤسسة؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا والتي تحقق العمل بطريقة ملائمة، وأيضا بالنسبة للموظفين سواء كانت في شكل مكافآت أو ترقية أو أي شيء آخر؛
- تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل البنك أو خارجه.

2. توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية في البنوك سنة 1999

أصدرت لجنة بازل سنة 1999 وثيقة حول سبل تحسين حوكمة المؤسسات في المؤسسات المصرفية، جاءت هذه الوثيقة بأبرز الممارسات التي تعمل على سلامة الحوكمة بالبنوك ضمن سبعة مبادئ هي:¹

¹ عبد الرزاق جبار، الالتزام بمطالبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الشلف، بتاريخ 8 فيفري 2011، ص 84.

² بنك الإسكندرية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد الخامس و الثلاثون، 2003، ص 1-11.

- بناء أهداف استراتيجية من أجل توجيه وإدارة أنشطة البنك ووضع قيم للعمل تكون معلومة للجميع؛
- وضع وتعزيز خطوط واضحة حول المسؤولية والمحاسبة وضمنان وضوح قواعدهما، فالإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم السلمي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم جميعا مسؤولون أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك؛
- يجب أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين تماما لمناصبهم وادراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثير سواء من الإدارة أو المؤسسات الخارجية؛
- ضمان وجود دور رقابي ملائم من الإدارة العليا: الأعلى فالأدنى؛
- الاستفادة عمل المراجعين الداخليين والخارجيين كاعتراف بأهمية الوظيفة التي يقومون بها؛
- ضمان تشكيل أساليب التعويض المالي والتأكد من ملائمتها وانسجامها مع القيم الأخلاقية للبنك ومع المحيط الرقابي والاستراتيجي له؛
- العمل والسير بحوكمة المؤسسات في البنك وفق أسلوب ونمط شفاف، فالشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم والجيد للحوكمة، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس، هيكل الإدارة العليا، والهيكل التنظيمي الأساسي، وجميع المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تزاولها المؤسسات التابعة.

3. مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك من منظور لجنة بازل سنة 2006

أصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها وأعمالها السابقة سنة 2006، هذه النسخة تتضمن مبادئ الحوكمة في البنوك على خلفية تزايد الأزمات المالية والمصرفية على المستوى العالمي التي كان من أهم أسبابها ضعف الرقابة المصرفية. هذه المبادئ تتمثل في:²

- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من ذوي الكفاءة ومؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة المؤسسات، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم والمستقل بشأن أعمال البنك وتجنب وجود التعارض في المصالح، كما يجب أن يكون أيضا لأعضاء مجلس الإدارة الخبرة والمعرفة الكافية بكل أنواع الأنشطة الرئيسة للبنك التي تمكنهم من المتابعة والرقابة وتطبيق الحوكمة؛

¹ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وإثرها في الأداء والمخاطرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 75-80.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 263.

- ينبغي على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للبنك وعلى قيم ومعايير العمل، أخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية اللازمة للعاملين الذين يقومون بإعداد التقارير عن الممارسات غير القانونية من الإجراءات التأديبية بصفة مباشرة أو غير مباشرة؛
- لا بد لمجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة؛
- على المجلس ضمان رقابة وإشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياساته؛
- ينبغي على المجلس والإدارة العليا فعلياً استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية وتدعيم استقلاليتها، والمراجعين الخارجيين والاهتمام بتغييرهم بشكل دوري؛
- على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات، ومع الأهداف الاستراتيجية وكذلك مع محيط الرقابة، على أن تتولى ذلك لجنة المكافآت التابعة لمجلس الإدارة والتي يكون أعضاؤها أو الغالبية منهم مستقلين غير تنفيذيين من أجل الحد من التعارض في المصالح المحتملة وخلق جو من الثقة لدى المساهمين وأصحاب المصالح؛
- ينبغي إدارة البنك وفق أسلوب شفاف وواضح من أجل مراقبة ومساءلة فعالة لمجلس الإدارة، فتبعاً لدليل لجنة بازل عن الشفافية في البنوك فإنه من الصعب على المساهمين وأصحاب المصالح أن يراقبوا عمل الإدارة بالشكل الملائم في ظل غياب الشفافية والإفصاح، ويعد الإفصاح العام الملائم ضرورياً للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط السوقي؛
- ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

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 الإفلاس والانهيار 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

¹ عبد الرزاق جبار، مرجع سبق ذكره، ص 87.

4. توصيات لجنة بازل حول الحوكمة المؤسسية سنة 2010

بعد نشر توجيهات اللجنة سنة 2006 حدثت العديد من حالات الفشل في حوكمة البنوك؛ أهمها الأزمة المالية التي بدأت في منتصف سنة 2008 الناتجة عن عدم كفاية الإشراف من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وعدم فعالية أنظمة إدارة المخاطر وتعقيدها على نحو غير ملائم والإهمال في الهياكل التنظيمية وأنشطة البنوك، وإزاء ذلك قررت اللجنة إعادة النظر في المبادئ التي وضعتها سنة 2006 مؤكدة على الأهمية المستمرة لمبادئ الحوكمة وضرورة اعتمادها من طرف البنوك والمشرفين¹ من خلال تسليطها الضوء على المجالات التالية:²

أ. ممارسات المجلس ويشمل الأمور التالية:

- مسؤوليات مجلس الإدارة الشاملة

• **المبدأ الأول:** يتحمل المجلس المسؤولية الشاملة للبنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للبنك، واستراتيجية المخاطر وحوكمة المؤسسات والقيم المؤسسية، كما يعتبر المجلس أيضا مسؤولا على توفير الإشراف على الإدارة العليا.

- مؤهلات المجلس

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

- ممارسات المجلس وهيكله

• **المبدأ الثالث:** ينبغي على المجلس تحديد ممارسات الحوكمة المناسبة لعمله وأن تتوفر لديه الوسيلة للتأكد من أن هذه الممارسات تتم متابعتها ومراجعتها بشكل مستمر من أجل تحسينها.

- هياكل المجموعة

• **المبدأ الرابع:** وفيه يتحمل المسؤولية الشاملة عن حوكمة المؤسسات الكافية في المجموعة، وضمن وجود سياسات حوكمة وآليات ملائمة للهيكل، الأعمال ومخاطر المجموعة ووحداها.

¹ إدارة البحوث والدراسات في اتحاد المصارف العربية، بازل3- الورقة الثانية، مبادئ لتعزيز الحوكمة، مارس 2010، ص 109-144.

² Basel Committee on Banking Supervision, *Principles for Enhancing Corporate Governance*, Bank for International Settlements, October 2010, p 15-31.

ب. المجال الثاني: الإدارة العليا

- المبدأ الخامس: بتوجيه من المجلس ينبغي على الإدارة العليا ضمان أن أنشطة البنك تنسجم مع الأعمال الاستراتيجية والمخاطر المحتملة والسياسات التي أقرها المجلس.

ج. المجال الثالث: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

- المبدأ السادس: يجب على البنوك أن تملك نظام رقابة داخلية فعال ووظيفة مستقلة لإدارة المخاطر مع سلطة كافية لهذه الأخيرة.

- المبدأ السابع: ينبغي تحديد المخاطر ومراقبتها ومدى تطور إدارة البنك للمخاطر والرقابة الداخلية، كما ينبغي مواكبة أي تغيرات في مخاطر البنك الداخلية والخارجية.

- المبدأ الثامن: تتطلب الإدارة الفعالة للمخاطر الاتصال الداخلي 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.

د. 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 تكييف التعويضات مع جميع أنواع المخاطر، كما ينبغي ان تكون نتائج التعويضات متلائمة مع نتائج المخاطر، وجداول الدفع والتعويضات ينبغي أن تكون حساسة للأفق الزمني للمخاطر وغيره ومن أشكال التعويض.

هـ. المجال الخامس: هياكل البنوك المعقدة والمبهمة

- 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 أو في الاختصاصات التي تعيق الشفافية أو لا تستوفي المعايير البنكية الدولية، فينبغي على المجلس وإدارته العليا فهم هذا الغرض، فهم الهيكل والمخاطر، كما ينبغي لها أيضاً أن تسعى للتخفيف من المخاطر التي تم تحديدها.

و. المجال السادس: الإفصاح والشفافية

• **المبدأ الرابع عشر:** ينبغي لحوكمة البنك أن تكون شفافة لمساهمي البنك، المدعين، أصحاب 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 الalternatives التي حصلت في البنوك، أما توصيات 2010 فقد تضمنت ستة مجالات في أربعة عشرة مبدأ.

ثالثاً - مبادئ البنك وصندوق النقد الدوليين في مجال الحوكمة

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

1. مبادئ البنك الدولي

إلى جانب تبني البنك الدولي سياسة تشجيعية للدول النامية في تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، فهو يعمل أيضاً على وضع المعايير، من خلال سياسة الدعم على المستوى المحلي، الإقليمي والعالمي.

محلياً؛ دعم البنك الدولي مجموعة من التصحيحات قامت بها الدول لتحديد مواطن الضعف والقوة فيما يخص حوكمة المؤسسات بهدف دعم الإصلاحات التشريعية، وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية للقطاع الخاص (مبادرة هذا القطاع في مجال وضع قواعد وأسس حوكمة المؤسسات)، وهو ما يتفق مع إطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الإدارة الجيدة

والرشيدة للمؤسسات كعامل أساسي في التنمية. أما على المستوى الإقليمي؛ فقد شارك البنك الدولي مع أطراف أخرى جلسات نقاش مع المسؤولين الحكوميين، المشرعين والمنظمين، المؤسسات المحلية والأجنبية، المستثمرين ووكالات التصنيف موضوعها الرئيس هو الأزمات المعالجة والوقاية.

فيما عمل على المستوى العالمي؛ وبالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية البنك على توسيع دائرة قواعد حوكمة المؤسسات خارج نطاق دول المنظمة، حيث وقعا مذكرة تفاهم سنة 1999 لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة المؤسسات، الهدف الرئيسي منه هو مساعدة بعض الدول على تحسين معايير إدارة المؤسسات. وبعد مشاورات مع المنظمات الأخرى توصل البنك الدولي إلى وضع نموذج لتصحيح مسار حوكمة المؤسسات في الدول النامية، حيث صمم هذا النموذج بطريقة تسمح بكشف نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.¹

وقد أكد البنك الدولي على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة المؤسسات ما يلي:²

- الإعسار وحقوق الدائنين من خلال تحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة.
- الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة من أجل الحصول على تقارير مالية للمؤسسة تكون شفافة وتقدم في الوقت المناسب، ويمكن الاعتماد عليها لمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة.

2. مبادئ صندوق النقد الدولي

في إطار تعزيز المنظومة المالية النقدية، دعت اللجنة المؤقتة لصندوق النقد الدولي في بيانين رسميين صادرين في أبريل وأكتوبر سنة 1998 صندوق النقد الدولي إلى وضع ميثاق للممارسات السليمة في مجال شفافية السياسات النقدية والمالية، بالتعاون مع منظمات أخرى معنية. بناء على ذلك قام صندوق النقد الدولي بالتعاون مع بنك التسويات الدولية وبالتشاور مع مجموعة من المنظمات الدولية والإقليمية* وعدد من الخبراء الأكاديميين ذوي الكفاءات الخاصة في هذا مجال،

¹ أمين السيد أحمد لطفي، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، مصر، 2000-2001، ص ص 749، 750.

² محمد يوسف، مدى ارتباط الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية، ورقة بحثية مقدمة للمنتدى للتنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 3.

* هذه المجموعات تضم لجنة بازل للرقابة المصرفية، مركز الدراسات النقدية لأمريكا اللاتينية، لجنة أنظمة الدفع والتسويات، البنك المركزي الأوروبي، الرابطة الدولية للجهات القائمة على رقابة التأمين، مؤسسة التمويل الدولية، المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية، البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

بوضع ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية السياسات المالية والنقدية الذي يناظر ميثاق الممارسات السليمة في مجال شفافية المالية العامة، الذي وضعه الصندوق وصادقت عليه اللجنة المؤقتة في أبريل 1998، هذه الممارسات تتمحور حول نقطتين¹:

أ. **قانون السياسات المالية:** يشجع صندوق النقد الدولي أعضائه على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، والتي تؤكد على:

- وضوح الأدوار، المسؤوليات والأهداف؛ وذلك بتحديد الهدف النهائي والاطار المؤسسي تحديدا واضحا في القوانين أو اللوائح المعنية؛

- علنية صياغة القرارات والابلاغ عنها؛ من خلال الإعلان عن الإطار، الأدوات والأهداف الكمية أيا كانت المستخدمة لتحقيق أهداف السياسة النقدية في حينها، مع الشرح؛

- توفر المعلومات للجمهور؛ من خلال شمولية، تواتر وتوقيت نشر البيانات وقدرة الجمهور على الاطلاع عليها دون عناء؛

- المساءلة وضمائمات النزاهة؛ من خلال جاهزية الأفراد والمسؤولين للمثول أمام سلطة عامة مخولة.

ب. **قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية:** قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون للممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسة المالية والنقدية، وقد وضعت إجراءات الشفافية على أساسين، أولهما أن السياسة المالية والنقدية يمكن أن تصبح أكثر فاعلية إذا عرف المواطنون أهدافها وأدواتها، أما ثانيهما أنه يجب أن تكون البنوك المركزية والمؤسسات المالية خاضعة للمساءلة.

رابعا - معايير مؤسسة التمويل الدولية بشأن الحوكمة

وضعت مؤسسة التمويل الدولية* سنة 2003 مجموعة من الإرشادات تراها أساسية لتدعيم

الممارسات الجيدة للحوكمة في المؤسسات المالية وغير المالية، وفق أربعة مستويات يلخصها الجول الموالي:

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

* مؤسسة التمويل الدولية *International Finance Corporation* هي أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي تعنى بالتعامل مع القطاع الخاص وهي مؤسسة عالمية للإستثمار وتقديم المشورة، ملتزمة بتشجيع المشاريع المستدامة في البلدان النامية الأعضاء بها، والتي تتميز بفائدتها الاقتصادية، وسلامتها المالية=

الجدول رقم 03: معايير التمويل الدولية بشأن الحوكمة

محااور الحوكمة	1. الممارسات / 2. الخطوات / 3. الاسهامات / 4. القيادة
	1. الممارسات المقبولة للحوكمة السليمة
الالتزام بمبادئ ومعايير الحوكمة	توفر الشكليات الأساسية للحوكمة في المؤسسات، إضافة لميثاق حوكمة يوضح حقوق معاملة حملة الأسهم، دور مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح وأخلاقيات العمل.
بنية وعمل مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> - مجلس الإدارة اجتماع دوري مستقل عن الإدارة التنفيذية؛ - يتاح لأعضاء مجلس الإدارة المعلومات الكافية في الوقت المناسب؛ - ينبغي أن لا يكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من المسؤولين التنفيذيين؛ - يضم المجلس لجنة تدقيق تضم في عضويتها غالبية المسؤولين التنفيذيين، تشرف على برنامج التنفيذ الرقابي للمؤسسة؛ - يتابع المجلس بشكل دوري السياسات الائتمانية للمؤسسة.
الشفافية والإفصاح	<ul style="list-style-type: none"> - إعداد البيانات المالية للمؤسسة وفق معايير المحاسبة الدولية، حيث يجب تدقيقها عن طريق مؤسسة معروفة ومستقلة؛ - تمتلك المؤسسة نظام ملائم للتدقيق الداخلي؛ - التزام المؤسسة بكافة متطلبات الإفصاح، وبالمعاملة العادلة لكل المستثمرين والمحللين الماليين.
معاملة المساهمين أصحاب حقوق الاقلية	<ul style="list-style-type: none"> - يجب توفير كل المعلومات الضرورية للمساهمين، والسماح لهم بالتصويت في اجتماعاتهم؛ - للمساهمين بجميع فئاتهم الحق في المعاملة العادلة والمتساوية؛ - كل حملة الأوراق المالية لهم نفس الإفصاح العادل؛ - يتاح للمساهمين المعلومات الملائمة وفي وقتها المناسب.

= والتجارية، واستدامتها بيئياً واجتماعياً، فالنمو الاقتصادي السليم هو المفتاح لتخفيض أعداد الفقراء؛ بحيث يقوم على تنمية روح المبادرة بالمشاريع الخاصة والاستثمار الناجح في القطاع الخاص؛ وتؤمن بضرورة توفر بيئة أعمال مواتية لكي يزدهر القطاع الخاص ويساهم في تحسين أحوال الناس المعيشية. وتسعى إلى مواصلة تحسين أدائها من خلال الاستجابة السريعة للعملاء، وتبادل نجاحاتها، والتعلم من خبراتها.

2. خطوات إضافية لضمان تطبيق الحوكمة	
<p>- لدى المؤسسة مسؤول يسهر على ضمان الالتزام بميثاق الحوكمة ومتابعته بشكل دوري؛</p> <p>- تفصح المؤسسة بشكل دوري للمساهمين عن ميثاق وممارسات الحوكمة.</p>	<p>الالتزام بمبادئ ومعايير الحوكمة</p>
<p>- يتضمن مجلس الإدارة على الأقل اثنين من الأعضاء المستقلين؛</p> <p>- لدى المجلس لجنة لإدارة المخاطر؛</p> <p>- مصفوفة المؤهلات والمهارات مناسبة على صعيد المسؤوليات والاشراف والرقابة.</p>	<p>بنية وعمل مجلس الإدارة</p>
<p>إن السياسات وممارسات المساءلة الرقابية والمالية، وإعداد التقارير والإفصاح تتجاوز المتطلبات الرقابية والقانونية المحلية لتشمل عناصر أساسية من أفضل الممارسات الدولية بالنسبة للمؤسسات المالية.</p>	<p>الشفافية والإفصاح</p>
<p>- تمثيل المساهمين يكون من خلال التصويت التراكمي أو آلية مشابهة؛</p> <p>- تمتلك المؤسسة سياسات مصممة لمعاملة المساهمين عند حدوث تغيرات في السيطرة؛</p> <p>- لدى المؤسسة سياسة واضحة للإفصاح متاحة في الوقت المناسب؛</p> <p>- اعداد المؤسسة لتقارير سنوية مفصلة ودقيقة تفصح فيها للمساهمين عن كل المعلومات التي تخص تركيز الملكية، المخاطر المرتبطة بهوية المساهمين وغيرها.</p>	<p>معاملة المساهمين أصحاب حقوق الاقلية</p>
3. إسهامات أساسية لتحسين تطبيق الحوكمة محليا	
<p>- لدى مجلس الإدارة لجنة للحوكمة؛</p> <p>- تلتزم المؤسسة بكافة التوصيات المطبقة في الميثاق الاختياري لأفضل الممارسات في الدولة.</p>	<p>الالتزام بالترشيد الإداري</p>

<p>- مجلس الإدارة بما فيه لجنة التدقيق والالتزام وإدارة المخاطر تتكون من مدراء مستقلين؛</p> <p>- لجنة مجلس الإدارة المكونة كلية من مدراء مستقلين مسؤولة على كل مواد المعاملات؛</p> <p>- الهيئات الاخرى المتخصصة والتابعة لمجلس الإدارة موجودة لحل ومعالجة تضارب المصالح؛</p> <p>- يتم اختيار مجلس الإدارة سنويا.</p>	<p>بنية وعمل مجلس الإدارة</p>
<p>- التقارير المالية وغير المالية وممارسات الافصاح منسجمة ومتوافقة مع المستويات الدولية؛</p> <p>- الإفصاح يكون أيضا عبر النت وفي الأوقات المناسبة.</p>	<p>الشفافية والافصاح</p>
<p>- بالمؤسسة وسائل فعالة تصويت المساهمين، من أجل حمايتهم ضد أي اجراءات تمييزية وغير حيادية وغير عادلة يقوم بها حملة الأسهم المسيطرون؛</p>	<p>معاملة المساهمين أصحاب حقوق الاقلية</p>
<p>4. القيادة</p>	
<p>- المؤسسة معروفة عند العام كمؤسسة قيادية محلية، وكمؤسسة بين المؤسسات القيادية العالمية في مجال الحوكمة.</p>	<p>الالتزام بالترشيد الإداري</p>
<p>- لدى المؤسسة آلية مستقلة لتابعة التسليفات ورفع التقارير الخاصة بها مباشرة لمجلس الإدارة او لجنة من لجانه.</p>	<p>بنية وعمل مجلس الإدارة</p>
<p>- تاريخ المؤسسة فيما يخص معاملة المساهمين العادلة يبرهن توافق منسجم مع توقعات السوق الدولية</p>	<p>معاملة المساهمين أصحاب حقوق الاقلية</p>

المصدر: حسن صلاح، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 76-81.

المبحث الثاني

مواثيق أخرى للحوكمة المؤسسية

إضافة للمبادئ التي ذكرناها في المبحث الأول هناك مواثيق أخرى للحوكمة لا تقل أهمية عن سابقتها، وهي مجموعة تجارب في مختلف دول العالم من أجل تكييف مبادئ الحوكمة حسب طبيعة البلد، تتلخص هذه المبادئ في الكود الموحد لحوكمة المؤسسات بإنجلترا، مبادئ معهد المراجعين الداخليين بالمملكة المتحدة و مبادئ ومعايير اتحاد المصارف العربية.

أولاً - مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة المؤسسات بإنجلترا

في جويلية 2003 أصدر مجلس إعداد التقارير المالية (*financial reporting council (FRC)*)

بإنجلترا الكود الموحد لحوكمة المؤسسات *Combined Code on Corporate Governance*، ويحتوي

هذا الكود على مجموعة من المبادئ والتي توضح:

- طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم وكيفية تقييم عملهم؛
- كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها؛
- كيفية إعداد التقارير المالية للمؤسسة؛
- كيفية المحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية؛
- التأكيد على ضرورة إنشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور الهام الذي يجب أن تقوم به.

أما فيما يتعلق بحملة الأسهم، فيوضح الكود طبيعة العلاقة بينهم وبين المؤسسة مع التركيز

على كيفية قيام حملة الأسهم بمباشرة حقوقهم، وفيما يلي أهم المبادئ التي تم ذكرها نوضحها في

الشكل الموالي:

الشكل رقم 15: مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة المؤسسات بالبحرين

الكود الموحد لحوكمة المؤسسات بالبحرين

المكافآت

- مستوى المكافآت: مستويات المكافآت يجب أن تكون مناسبة لجذب وتحفيز أعضاء المجلس على بذل قصارى جهدهم لخدمة مصالح الشركة بشكل جيد، وأن تكون هذه المكافآت مقرونة بعائد الأداء الجماعي والفردى لهؤلاء الأعضاء.

- الإجراءات: فيما يتعلق بالإجراءات الخاصة بتطوير سياسة المكافآت المطبقة يجب أن تتسم بالشفافية وتكون بشكل رسمي بهدف ثبات مستوى تلك المكافآت من فترة إلى أخرى.

المحاسبة والمراجعة

- اعداد التقارير المالية: مجلس الادارة يجب ان يقدم تقييما متوازنا ومفهوما عن مركز الشركة.
- الرقابة الداخلية: على مجلس الادارة المحافظة على وجود نظام للرقابة الداخلية يهدف لحماية استثمارات المساهمين وأصول الشركة.

- لجنة المراجعة والمراجعين الخارجيين: يجب على مجلس الادارة القيام بإنشاء ترتيبات رسمية وواضحة تتضمن كيفية تطبيقه للمبادئ الخاصة بإعداد التقارير المالية وأنظمة الرقابة الداخلية وكيفية محافظة المجلس على وجود علاقة مناسبة مع المراجعين الخارجيين

العلاقة مع حملة الأسهم

- تبادل الاراء مع حملة الاسهم من المؤسسات: يجب أن يكون هناك تبادل للآراء مع حملة الأسهم يقوم على الفهم المشترك لأهداف الشركة

أعضاء مجلس الادارة

- مجلس الإدارة: كل شركة يجب أن تدار عن طريق مجلس ادارة فعال ويكون مسؤولا بصفة جماعية عن نجاح الشركة.

- رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب: يجب أن يكون هناك فصل واضح بين مسؤولية إدارة المجلس وبين مسؤولية الإدارة التنفيذية، وألا ينفرد أحد منهما بسلطة اتخاذ القرار.

- التوازن في عضوية المجلس واستقلال الأعضاء: يجب أن يكون هناك توازن في عضوية مجلس الإدارة بين الأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين بحيث لا يسيطر أي طرف على سلطة اتخاذ القرارات.

- تعيين الأعضاء بمجلس الإدارة: يجب أن يكون هناك إجراءات رسمية ودقيقة وواضحة لتعيين عضو جديد في مجلس الإدارة.

- توفير المعلومات وتنمية المهارات: يجب أن يتم توفير المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب لأعضاء المجلس لكي يتمكنوا من مباشرة مهامهم، وأن يقوم الأعضاء بصفة مستمرة بتحديث معرفتهم وتنمية مهاراتهم.

- تقييم الأداء: على مجلس الإدارة أن يقوم بإجراء تقييم سنوي لأدائه وأن يكون ذلك بشكل دقيق ورسمي، وأن يشمل هذا التقييم جميع اللجان التابعة لمجلس الإدارة، وأيضا تقييم الأداء لكل عضو على حدى.

- إعادة الانتخاب: في نهاية كل فترة قانونية يجب أن يتم إجراء إعادة انتخاب لجميع أعضاء مجلس الإدارة بشرط أن يستمروا في الأداء المناسب، ويجب أن يكون للمجلس خطة للتجديد والإحلال خاصة للأعضاء.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين

التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 67-83.

ثانيا - مبادئ معهد المراجعين الداخليين بالمملكة المتحدة في مجال الحوكمة

تبنى معهد المراجعين الداخليين بالمملكة المتحدة *Institute of Internal Auditors - UK and*

Ireland مبادئ الحوكمة المؤسسية الصادرة عن مركز حوكمة المؤسسات بجامعة كناسو بجورجيا، وهي:¹

- **التفاعل:** فالحوكمة الرشيدة تتطلب تفاعلا بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراجع الداخلي والخارجي؛

- **غرض المجلس:** يجب أن يدرك مجلس الإدارة أن غرضه هو حماية مصالح حملة الأوراق المالية للمؤسسة وفي نفس الوقت أن تأخذ حقوق ذوي المصلحة الآخرين في الاعتبار (مثلا: الدائنون والعاملون... إلخ)؛

- **مسؤوليات المجلس:** يجب أن تكون للمجالس الرئيسية مسؤولية متابعة أعمال المديرين التنفيذيين، مراقبة استراتيجية المؤسسة ورصد ومتابعة المخاطر ونظم الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

- **الاستقلالية:** العضو المستقل هو الذي لا يملك روابط مهنية أو شخصية مع المؤسسة أو إدارتها غير عمله كعضو بالمجلس، فاستقلالية غالبية أعضاء المجالس يرقى النظرة الرقابية.

- **الخبرات:** يجب أن يمتلك أعضاء المجالس الخبرة الملائمة بنشاط المؤسسة والوظائف وحوكمة المؤسسات وأن يمثلوا خليطا من المدركات والخلفيات (خبرة مجمعة)؛

- **الاجتماعات والمعلومات:** على المجلس أن يجتمع بشكل مستمر ودوري ولفترات طويلة ومناسبة، وأن تتاح له كل المعلومات المناسبة التي يحتاجها لأداء واجباته؛

- **القيادة:** يجب الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة العضو المنتدب؛

- **الإفصاح:** يجب أن تعكس القوائم المالية الدورية ووسائل الاتصال أنشطة وتعاملات مجلس الإدارة بطريقة شفافة وواضحة وفي الوقت المناسب؛

¹ حسن صلاح، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

- **اللجان:** يجب أن تتكون لجان مجلس الإدارة وهي لجنة المراجعة ولجنة التعيينات والمكافآت من أعضاء المجلس المستقلين؛
- **المراجعة الداخلية:** على المؤسسات المساهمة في الاحتفاظ بوظيفة مراجعة داخلية فعالة وتقديم تقاريرها للجنة المراجعة؛
- **المراجعة الخارجية:** يجب على المراجعون اعتبار المحاسبة مهنة نبيلة لا عمل تنافسي؛
- **الغش:** يجب على المؤسسة الاحتياط وتفادي الغش لتلافي العقوبات الصارمة في قضايا التقارير المالية المدلّسة والاحتيالية؛
- **لجان المراجعة:** تتكون لجنة المراجعة من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين غير التنفيذيين، ذوي خبرات ومؤهلات في مجال المحاسبة يكون لديهم ارادة وسلطة من اجل اشراف جيد؛
- **المحللون الماليون:** يجب على المحللين ألا تتم مكافأهم (بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) على أساس الأنشطة المصرفية الاستثمارية لمؤسستهم، وألا يكونوا من حملة الأسهم في المؤسسات التي يتابعونها ويجب أن يقوموا بالإفصاح عن أية علاقة أعمال مع المؤسسات التي يتابعونها ومؤسساتهم.
- وفي نفس الوقت قام معهد المراجعين الداخليين في المملكة المتحدة بإصدار توصيات لإصلاح حوكمة المؤسسات في ورقة بعنوان: أجندة لإصلاح حوكمة المؤسسات، أهم ما جاء فيها ما يلي:¹
- وضع مجموعة مبادئ أقوى لحوكمة المؤسسات بالنسبة للمؤسسات المدرجة في بورصات المملكة المتحدة، حتى يمكن الالتزام بمجموعة موحدة من المبادئ بدلا من المعمول به؛
- الزامية تناوب شركاء المراجعة الخارجيين ومديري المراجعة كل سبع سنوات ويفضل كل خمس سنوات؛
- الإفصاح في التقرير السنوي عن الأعمال التي لم يتم مراجعتها من جانب المراجع الخارجي؛

¹ المرجع السابق، ص91.

- أعضاء المجلس من غير المديرين التنفيذيين لا يجب أن يكونوا موظفين أو مديريين السابقين للمؤسسة؛
- تتكون لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء على الأقل من بين أعضاء المجلس غير التنفيذيين بما فيهم رئيس لجنة المراجعة؛

- يجب على أعضاء الإدارة تقديم إفصاح عن تقدير فاعلية رقابتهم الداخلية؛
- يجب على المؤسسات المقيدة في البورصة الاحتفاظ بوظيفة مراجعة داخلية مستقلة، وتوفير موارد كافية وتعيين إطارات بشرية تتمتع بالتأهيل العلمي والعملية والكفاءة.

ثالثاً - دور اتحاد المصارف العربية في مجال الحوكمة المؤسسية

- يقوم اتحاد المصارف العربية* *Union of Arab Banks* بدور بارز في ترسيخ وتطوير مبادئ ومعايير الحوكمة في المصارف العربية وذلك على ثلاثة محاور رئيسية تشمل ما يلي:¹

1. تنمية الوعي في المصارف بالحوكمة ومبادئها ومعاييرها

- اقترح اتحاد المصارف العربية من أجل تنمية الوعي المصرفي في الدول الأعضاء فيه بأهمية الحوكمة المصرفية وأهم مبادئها مجموعة خطوات تمثلت في:

- أن يكون الموضوع على قائمة موضوعات أي مؤتمر ينظم سواء في العالم العربي أو في الخارج؛
- تنظيم عدة ندوات كل سنة تتمحور حول المعايير ذات الصلة بالترشيح الإداري؛
- تنظيم حدث واحد على الأقل كل سنة يختص بالموضوع وبمشاركة جهات دولية في إحدى العواصم العربية المهتمة بموضوع الحوكمة المصرفية من أجل تنمية الوعي بأهمية الحوكمة؛

* تأسس اتحاد المصارف العربية في 13 مارس 1974، عقب اجتماع نخبة من قيادات المصارف والإدارة العرب وتحت مظلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من أجل إنشاء هيئة/منظمة عربية إقليمية تعمل في نطاق الاتحادات المنبثقة عن جامعة الدول العربية. تتمثل الأهداف الأساسية للاتحاد في دعم الروابط وتوثيق أواصر التعاون بين المصارف العربية وإبراز كيانها العربي تحقيقاً لمصالحها المشتركة، وتطوير العمل المصرفي والتمويلي في الدول العربية، وزيادة فعالية الدور الذي تقوم به المصارف ومؤسسات التمويل العربية في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويضم الاتحاد في أسرته اليوم أكثر من 320 مؤسسة تشمل على أبرز وأكبر المؤسسات المصرفية والمالية العربية، مما يجعله أكبر تجمع مصرفي ومالي في المنطقة. وأعضاء الاتحاد فتان: الفئة الأولى تضم الأعضاء العاملين وتشمل المؤسسات المصرفية وصناديق التنمية العربية والمصارف العربية، الأجنبية المشتركة وشركات وهيئات ومؤسسات التمويل والاستثمار العربية. والفئة الثانية تضم الأعضاء المراقبين وتشمل المصارف المركزية والاتحادات والجمعيات المصرفية العربية والمصارف والمؤسسات المالية العربية المشتركة التي تقل نسبة المساهمة العربية فيها عن 51% ويحد أدنى 25%.

¹ فؤاد شاكر، دور اتحاد المصارف العربية في الترشيح الإداري بالمصارف العربية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر البنك والمستثمر: الترشيح الإداري لأداء مصرفي حديث، بيروت، يومي 13 و14 جانفي 2005.

- تخصيص أبواب في مجلة الاتحاد لطرح كل ما هو جديد يتعلق بالموضوع؛
- إعداد كتب علمية في التخصص من باحثين متخصصين، وإخراج كل سنة كتاب على الأقل حول الترشيد الإداري.

2. المشاركة في الجهود الدولية بخصوص تشجيع الاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من خلال تحسين سياسات وممارسات الحوكمة

ساهم اتحاد المصارف العربية منذ 2004 في مبادرة حشد الاستثمار للتنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي المبادرة التي بدأتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالمشاركة مع بعض الجهات الدولية والإقليمية من خلال تحسين ممارسات الحوكمة في القطاع الاقتصادي والمصرفي.

3. التوصل إلى القواعد الإرشادية لممارسة الحوكمة في المصارف العربية من خلال الدراسة الميدانية

حيث بدأ الاتحاد هذا الدور سنة 2002 عندما قام بإنشاء أول قاعدة بيانات متكاملة للقوانين المصرفية في الدول العربية وذلك كمدخل لاستقصاء ما عليه الحال في هذه الدول.
وقد قام اتحاد المصارف العربية بإعداد المشروع الأولي لدراسة ميدانية عن ممارسة الحوكمة في القطاع المصرفي، ويتلخص هذا المشروع في التالي:

- إجراء استقصاء في المصارف بهدف التعرف على الأوضاع القائمة بها فيما يخص ممارسة الحوكمة، حيث يتناول على وجه الخصوص مدى إدراك مبادئ الحوكمة على مختلف المستويات، مهام ومسؤوليات مجالس الإدارة واللجان المنبثقة عنها، مدى ملائمة السلطة، حماية حقوق المساهمين وما خصهم، أدوار الغير من أصحاب المصالح في الترشيد والعقلانية الإدارية... إلخ؛

- تحليل نتائج الاستقصاء في الإطار التالي: القدرة على بناء ووضع أهداف ومن ثم تحقيقها، مدى التوازن بين السلطات والمسؤوليات في العمليات اليومية، مدى الاهتمام بمصالح الأطراف المرتبطة بالبنك، مدى احترامه للقوانين والتشريعات، القدرة على حماية حقوق المودعين؛

- التوصل إلى القواعد الإرشادية لممارسة وتطبيق الحوكمة بشكل يتلائم مع البنوك العربية.

المبحث الثالث

التجارب الدولية فيما يخص الحوكمة المؤسسية

أدى الاهتمام الكبير بمصطلح الحوكمة المؤسسية إلى قيام العديد من الدول بإصدار تقارير وتوصيات متعلقة بتطبيقها عن طريق مؤسساتها المحلية أو بورصاتها للأوراق المالية. سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض التجارب الدولية في مجال حوكمة المؤسسات كما يلي:

- تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات؛
- تجارب بعض الدول الناشئة في مجال حوكمة المؤسسات؛
- تجارب بعض الدول العربية في مجال حوكمة المؤسسات.

أولاً - تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال حوكمة المؤسسات

سنستعرض كل من تجربة المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا واليابان.

1. تجربة المملكة المتحدة

تعد المملكة المتحدة من أول الدول الرائدة في تطبيق الحوكمة المؤسسية نتيجة لما عرفته من أحداث خلال العقود الماضية من تعثر العديد من مؤسساتها وظهور سوء تطبيق الحوكمة، كل هذا دفع المملكة لقيادة حملة اصلاحية في هذا المجال.

صار مفهوم حوكمة المؤسسات جزء من ثقافة المفهوم السائد داخل المؤسسات في المملكة المتحدة خاصة بعد ظهور المشاكل المالية في المؤسسات التي قامت بإخفاء المعلومات والبيانات المالية في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، حيث كانت البداية الأولى للحوكمة المؤسسية بصدور تقرير *Cadbury** سنة 1992 بمعرفة اللجنة المالية لحوكمة المؤسسات المنبثقة عن مجلس التقارير المالية *FRC*، ويعتبر تقرير *Cadbury* حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة بل في العالم ككل، وتجدد الإشارة إلى أن هذا التقرير لاقى عند ظهوره العديد من

* تقرير كادبوري *Cadbury Report* المملكة المتحدة، هو تقرير لجنة برئاسة ادريان كادبوري *Adrian Cadbury* ، والذي يحدد توصيات بشأن ترتيب مجالس إدارات الشركات، والنظم المحاسبية، للتخفيف من مخاطر فشل حوكمة الشركات الإدارية، وقد نشر التقرير في عام 1992 حيث تم اعتماد التوصيات الواردة فيه بمستويات متفاوتة من قبل الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة، والبنك الدولي، وغيرهم.

الاعتراضات من قبل المؤسسات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات المؤسسات، إلا أنه وجد من يُصر عليه وينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العام، ومن أجل زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية للمؤسسات، ويتضمن هذا التقرير 19 بنداً تحتوي على توجيهات للممارسة الجيدة لحوكمة المؤسسات هي كالتالي:¹

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بشكل دوري منتظم، وأن يتابع أعمال الإدارة التنفيذية ويحافظ بصفة دائمة على رقابة شاملة وفعالة على كل نواحي المؤسسة؛
- يجب أن يكون لمجلس الإدارة جدول رسمي للمسائل المخصصة له، وذلك لاتخاذ القرارات ولضمان توجيهات ورقابة المؤسسة من قبل الإدارة؛
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة المحافظة على علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين؛
- يقع على عاتق مجلس الإدارة تقديم تقرير متوازن بكافة جوانبه ومفهوم لوضع المؤسسة في السوق؛
- ينبغي على الأعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم عن إعداد التقارير المالية؛
- يجب أن لا تتجاوز عقود خدمة المديرين التنفيذيين ثلاث سنوات، وإلا يجب موافقة المساهمين؛
- يجب الإفصاح من ناحية المديرين في تقريرهم عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق في المؤسسة؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يضمن وجود لجنة المراجعة والتي تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وذلك مع وضع نظام أساسي لها يتناول بوضوح سلطاتهم وواجباتهم؛
- لا بد من وجود إجراء متفق عليه بالنسبة لأعضاء المجلس في تقرير واجباتهم للحصول على مشورة مهنية مستقلة عند الضرورة على حساب المؤسسة؛
- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة، وألا يكون لهم أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهرياً على طبيعتها أعمالهم الرقابية أو تتداخل مع ممارسة الحكم المستقل؛
- لا بد من وجود تقسيم واضح ومقبول ومكتوب للمسؤوليات في رئاسة المؤسسة بما يضمن توازن القوى والسلطة، وذلك حتى لا ينفرد أحد بالسلطة في اتخاذ القرارات؛
- يجب أن يضم مجلس الإدارة أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين بشكل يجعل هناك توازن في المسؤوليات؛

¹ حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات الخاسية- دراسة اختيارية على شركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص 30-32.

- ينبغي أن يكون لكل أعضاء المجلس حق الحصول على المشورة والتوصل إلى المعلومات، وذلك لضمان التأكد من أن إجراءات المجلس تتبع، وأن القواعد المطبقة واللوائح يتم التوافق معها؛
- ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع في المسائل الخاصة باستراتيجية المؤسسة، وكذلك بالأداء والموارد بما في ذلك التعيينات الأساسية والالتزام بمعايير السلوك المهني؛
- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة، وأن لا تكون عضويتهم لمدة معينة بحيث لا تكون إعادة تعيينهم تلقائياً؛
- يجب اختيار أعضاء لجنة المراجعة من خلال عملية رسمية تحت إشراف مجلس الإدارة؛
- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه الأعضاء من مكافآت، وكذلك رئيس مجلس الإدارة؛
- يجب أن يخضع ما يدفع للمديرين التنفيذيين لتوصيات لجنة الأجور المكونة كلها أو بصفة رئيسية من أعضاء لجنة المراجعة؛
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يبينوا في التقرير على أن الرقابة على العمال مستمرة مع افتراضات معززة ضمن دليل الحوكمة وهي تشمل:

- الحاجة إلى التصدي لسوء استخدام الحرية بالنسبة لأجور ومزايا أعضاء المجلس؛
- الحاجة إلى وجود رقابة جيدة على التشغيل؛
- الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة؛
- الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة.

وفي ديسمبر 1994 ظهر تقرير *Rutteman* بعنوان الرقابة الداخلية وإعداد التقارير المالية الإرشادية لمديري المؤسسات المدرجة المسجلة في المملكة المتحدة *Internal Control and Financial Reporting Guidance for Directors of Listed Companies Registered in the United Kingdom* الذي أوصى بأنه يجب على المؤسسات المقيدة في البورصة أن تدرج في تقريرها تقرير عن نظم الرقابة المالية الداخلية للمحافظة على أصول المؤسسة، ثم ظهر بعد ذلك تقرير *Greenbury* سنة 1995 الذي يهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة المؤسسات، حيث أوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة للمكافآت تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ويكون من بين مسؤوليات هذه اللجنة مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد المكافآت بما يتناسب مع الأداء. وفي نفس العام ظهر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير *Hampel* الذي جاء شاملاً للتقريرين الصادرين

سابقاً، والذي ركز على دور الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات، وبين مسؤولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية خاصة المالية منها، بالإضافة إلى ضرورة قيامه بتقييم دوري للنظام وتحديد مدى ملاءمته لعمليات المؤسسة. وفي سنة 1998 ظهر الكود الموحد *Combined Code* الذي يشتمل على جميع التوصيات التي تضمنتها التقارير السابقة له، هذا القانون لم يكن ملزماً للمؤسسات وإنما يحث المؤسسات على اتباع ما جاء فيه. انتهج هذا التقرير الاتجاه حول تحديد مسؤولية إدارة المؤسسة تجاه المساهمين بدلاً من أن تكون المسؤولية في معناها الأعم تجاه جميع الفئات المستفيدة من المؤسسة، وهو ما حكم عليه بأنه انتصار لتوجه المساهمين *Shareholder orientation* أكثر منه لأصحاب المصلحة *stakeholder approach*، أيضاً دعا هذا التقرير إلى الفصل بين وظيفتي مدير المؤسسة *Chief Executive Officer CEO* ورئيس مجلس الإدارة *chairman* (تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشتمل على أفضل الممارسات لحوكمة المؤسسات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة عام 2002). وفي سنة 2003 ظهر تقريران *Higgs & Smith** متعلقان بحوكمة المؤسسات ودور مجالس إدارة المؤسسات وأنظمة الرقابة الداخلية بالمؤسسات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر.¹

2. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تشابه تجربة الولايات المتحدة تماماً مع تجربة المملكة المتحدة لتشابه اقتصاد الدولتين، فمع تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة مثل لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية *Securities and Exchange Commission (SEC)* إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الحوكمة وإلزام المؤسسات وخاصة منها الموسومة في البورصة بتبني وتطبيق أفضل الممارسات، ولقد برز مفهوم الحوكمة أكثر عندما قام أكبر

* تقرير *Smith* كان تقريراً عن حوكمة الشركات قدم لحكومة المملكة المتحدة في سنة 2003، التي أعربت عن قلقها إزاء استقلال المدققين في أعقاب انهيار شركة *Arthur Andersen* وفضيحة *Enron* في الولايات المتحدة في سنة 2002. هذا التقرير تشكل توصياته الآن جزءاً من القانون الموحد في حوكمة الشركات، وتضمن هذا التقرير العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجان المراجعة وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات، بل والأكثر من ذلك طالب هذا التقرير الشركات بضرورة أن يكون للجان المراجعة تقرير سنوي يتم نشره بحيث يتضمن الواجبات التي تم تنفيذها خلال العام من قبل أعضاء لجنة المراجعة، أما تقرير *Higgs* أو ما عرف باستعراض دور وفعالية المديرين غير التنفيذيين وضع توصيات تفصيلية خاصة بتشكيل هيكل مجلس الإدارة ودور اللجان المنبثقة منه.

¹ حسن صلاح، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2010، ص 183 - 189.
** لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية *SEC* هي وكالة تابعة للحكومة الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي المسؤول الرسمي عن تنفيذ القوانين الفيدرالية للأوراق المالية، واقتراح القوانين الخاصة بالأوراق المالية، وتنظيم قطاع الأوراق المالية، وخيارات تبادل الأوراق المالية بين البلاد. وأنشطة أخرى مما فيها تنظيم الأوراق المالية الإلكترونية في الولايات المتحدة.

صندوق معاشات في الولايات المتحدة الأمريكية وهو ما يعرف باسم صندوق المعاشات العامة *The California Public Employees' Retirement System (CalPERS)* بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات؛ تتمثل فيما يلي:¹

أ. المبادئ الجوهرية لحوكمة المؤسسات

- يجب أن تكون أغلبية مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين؛
- يعقد على الأقل مرة في السنة اجتماع للأعضاء المستقلين بدون أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين؛
- عندما يعمل رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة كتنفيذي فإن المجلس يجب أن يعين رسمياً أو بشكل غير رسمي عضو مستقل يعمل بصفة أساسية لتنسيق عمل الأعضاء المستقلين؛
- إنشاء لجان لمجلس الإدارة مكونة بالكامل من الأعضاء المستقلين شاملة: المراجعة، تعيين الأعضاء، تقييم أعضاء المجلس والحوكمة، تقييم أجور التنفيذيين والإدارة، التوافق مع القوانين وتوافر الأخلاقيات؛
- لا يقدم أي عضو بالمجلس أي خدمة أو عمل استشاري؛
- يجب أن تتم مكافآت الأعضاء من خلال الدمج بين مبالغ نقدية وأسهم، وأن تشكل الأسهم جزء هام من الأجر؛
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وضع معايير للأداء وحوافز تعويضية للمسؤولين التنفيذيين، مع مراجعة ما لا يتناسب مع ذلك؛
- يجب على مجالس الإدارة تبني خطوط إرشادية تنظم ما يجب الإيفاء به لضيق الوقت.

ب. الخطوط الإرشادية لحوكمة المؤسسات

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة ومساهميها الاتفاق على مفهوم موحد للاستقلالية، حيث تلتزم كل مؤسسة بإصدار مفهومها في تقريرها السنوي؛
- يجب على مجلس الإدارة وضع وظيفة عضو مجلس الإدارة، واتخاذ كل ما يلزم من أجل الانفتاح على كل ما هو جديد؛
- عند اختيار مسؤول جديد، يجب على مجلس الإدارة فحص التنسيق الكلاسيكي لمركزي المسؤول التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة؛

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 92-95.

- يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة خطة ومنهجية واضحة وفعالة حول تعاقب المسؤولين التنفيذيين؛
- يحق لكل عضو في مجلس الإدارة الوصول والتواصل مع الإدارة العليا بكل حرية؛
- يجب على مجالس الإدارة مراجعة حجمها بصفة دورية، واختيار الحجم الأمثل دوماً؛
- يجب على كل مجلس إدارة وضع التوقعات السلوكية الفردية لأعضاء المجلس؛
- كل مسؤول تنفيذي متقاعد لا يحق له التواجد كعضو من أعضاء مجلس الإدارة.

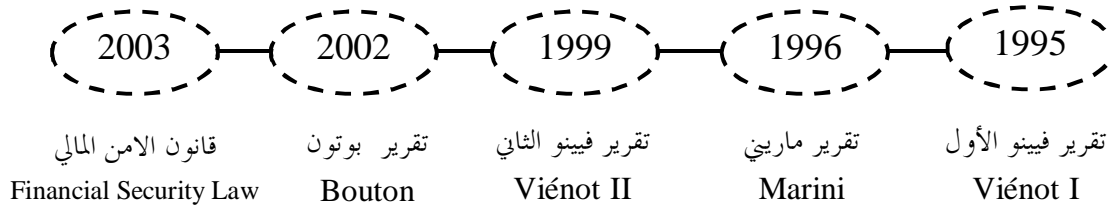
كما قامت سنة 1987 اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* والتابعة للجنة الأوراق المالية والبورصات *SEC* بإصدار تقريرها المعروف بـ *Tredway Commission* الذي تضمن مجموعة من القواعد الخاصة بحوكمة المؤسسات من أجل محاربة ومكافحة الغش في المؤسسات، والاهتمام بأخلاقيات العمل، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر في المؤسسة، الاحتيال، وإعداد التقارير المالية. وفي سنة 1999 قامت كل من بورصة نيويورك *New York Stock Exchange (NYSE)* والجمعية الوطنية لتجار الأوراق المالية *National Association of Securities Dealers (NASD)* بإصدار تقريرهما المعروف باسم *Blue Ribbon* الذي أوصى بقيام لجنة المراجعة بإنشاء قنوات اتصال بينها وبين قسم المراجعة الداخلية من أجل تدعيم كل منهما الآخر، لما للجان المراجعة من دور فعال في الالتزام بحوكمة المؤسسات.

وفي سنة 2002 وعقب الفضائح والافلاسات التي شهدتها المؤسسات الأمريكية، تم إصدار تقرير *Sarbanes-Oxley* الذي ركز على دور حوكمة المؤسسات في محاربة الفساد المالي والإداري من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء التنفيذيون في مجالس إدارة المؤسسات، والتركيز على استقلالية غالبية أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، وتحديد شروطهم ومسؤولياتهم بوضوح داخل المجلس أو اللجان التابعة له.

3. تجربة فرنسا

ظهرت عدة عوامل جعلت السوق أكثر اهتماماً بقواعد حوكمة المؤسسات في فرنسا، حيث نشرت عدة تقارير استمدت نصوصها من مبادئ وقوانين دولية، كقانون *Cadbury* 1992 ومبادئ *OCDE* 1999 إلى أنها ظلت تقارير إرشادية لا الزامية. ويمكن تلخيص أهم تلك التقارير في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة المؤسسات



المصدر: أمين محفي، أمينة فداوي، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25 و26 نوفمبر 2013، ص 210.

أ. تقرير فيينو الأول *Viénot I*: نشر في صيف 1995 استنادا إلى المناقشات التي دارت في جمعيات أصحاب الاعمال الفرنسية، وتولت أهم منطمتين لأصحاب الأعمال هما المجلس الوطني لأصحاب الاعمال الفرنسيين *Conseil national du patronat français (CNPF)* والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة *Association Française des Entreprises Privées (AFEP)* انشاء لجنة حوكمة المؤسسات برئاسة *Viénot* (رئيس مجلس إدارة مؤسسة *Société Générale*)، وكان أهم ما تضمنه التقرير مايلي:¹

- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، أن تفصح كل سنة على طريقة وكيفية تنظيمها لصنع القرارات؛
- يجب على كل مجلس أن يضم على الأقل عضوين من المديرين المستقلين غير التنفيذيين؛
- يجب القضاء على المساهمات المتبادلة *Cross shareholding* بأسرع ما يمكن؛
- يجب على المؤسسات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من المديرين الذين تتبادلهم المؤسسات فيما بينها، وألا يكونوا أعضاء في لجان المراجعة أو لجان المكافآت؛
- يجب على كل مجلس أن يضم لجنة ترشيحات بها على الأقل عضو مستقل، ورئيس مجلس الإدارة؛
- يجب أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات، بحيث يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، وأن تحتوي كل لجنة ثلاثة مديرين على الأقل أحدهم مستقلا.
- يجب أن يمتلك المديرين عددا معقولا من أسهم شركتهم؛

¹ عبد الشهيد شهيرة، قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا: ماذا يمكن عمله في مصر؟ ورقة عمل مقدمة لإدارة البحوث وتنمية الاسواق، بورصة القاهرة والإسكندرية، سبتمبر 2001 على الموقع: http://www.cipe-arabia.org/files/html/case40-1.htm#_ftnref40.

- لا يجوز للمدير التنفيذي أن يكون عضواً في أكثر من خمسة مجالس بالإضافة إلى مجلس شركته.
إلا أن المشكلة الرئيسية المتعلقة بتقرير *Viénot* أنه كان اختياريًا للمؤسسات، حيث لم تكن المؤسسة مطالبة بتقديم أي بيان يوضح مدى تطبيق هذه المبادئ.
ب. **تقرير ماريني Marini**: قام *Marini* بالتحقيق في قواعد إدارة المؤسسات، وترتب على ذلك صدور تقريره في جويلية 1996 الذي اشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية كبيرة شملت حتى إدارة المؤسسات نذكر منها:¹

- يجب السماح للمجالس وبالاستعانة بالقانون في تشكيل لجان ذات سلطات مستقلة؛
- يجب على المؤسسات أن تقدم إلى المستثمرين قوائم مفصلة بمالكيها؛
- يجب أن يكون للمؤسسات الحق القانوني وبشكل غير إلزامي الفصل بين سلطات رئيس المجلس وسلطات الرئيس التنفيذي دون الحاجة إلى وجود هيكل للمجلس ثنائي المرحلة *Two-tier Board*؛
- يجب إرسال اشعارات ودعوات الاجتماعات إلى المساهمين شهرا قبل الموعد بدلا من 15 يوما؛
- لا يسمح للمديرين بالخدمة في أكثر من خمسة مجالس.

ج. **تقرير فيينو الثاني Viénot II**: صدر هذا التقرير في سنة 1999 بإشراف من الجمعية الفرنسية لمؤسسات الخاصة *AEPF* وحركة المؤسسات الفرنسية *MEDF* حيث جاء بأفكار أخرى جديدة في ثلاثة أقسام:²

- القسم الأول وكان بعنوان الفصل بين وظائف الرئيس والمدير العام، من خلال منح الحرية والخيار للمؤسسة بين الفصل أو الجمع بين المنصبين، لكن بتدوين وتسجيل هذا الاختيار في النظام الداخلي وتبيان ذلك للمساهمين في التقرير السنوي.
- القسم الثاني تضمن عنصرين هما:

- العنصر الأول تمحور حول افصاح المؤسسات المدرجة لمساهميها عن كل المعلومات الخاصة بالمكافآت الفردية للمديرين وما تعلق بذلك بطريقة واضحة في التقرير السنوي؛

¹ المرجع السابق.

² أمين مخفي، أمينة فداوي، مرجع سبق ذكره، ص 212-214.

• العنصر الثاني محور حول ضرورة افصاح كل مؤسسة وفي فصل خاص ضمن تقريرها السنوي عن كل المعلومات الخاصة براس مال المؤسسة وبإشراف من لجنة المديرين.

- القسم الثالث ضم ستة عناصر هي:

• العنصر الأول تمحور حول مدة ووكالة المديرين، بحيث يتضمن التقرير السنوي كل المعلومات المتعلقة بذلك من مدة الوكالة، تاريخ البداية والنهاية، الاعمار، الوظائف؛

• العنصر الثاني والثالث كانا حول نشاطات مجلس الإدارة ونشاطات لجان المجلس؛

• العنصر الرابع كان بعنوان المعلومة المالية؛

• العنصر الخامس حول الجمعية العامة وما يمكن أن تقترحه المؤسسة فيها من زيادة رأس المال في فترة الاكتتاب العام؛

• العنصر السادس كان بعنوان ضرورة الالتزام بالتوصيات من خلال النصوص التي جاءت في تقرير *Viénot I* و *Viénot II* مبررة ذلك في حالة عدم الالتزام بهما.

د. تقرير بوتون *Bouton*: صدر تقرير *Bouton* بإشراف من حركة المؤسسات الفرنسية *Le Mouvement des entreprises de France (MEDEF)* والجمعية الفرنسية للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص *AFEF* وجمعية المؤسسات الفرنسية الكبيرة *Association des Grandes Entreprises Françaises (AGREF)*، حيث ضم هذا التقرير ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن معايير تحسين ممارسات الحوكمة فيما يتعلق بدور مجلس الإدارة، بينما كان القسم الثاني: لاستقلالية محافظي الحسابات، أما القسم الثالث فخصص للمعلومات المالية والمعايير المحاسبية، حيث أوصى التقرير في الاخير بـ:

- تحسين وتطوير أداء المؤسسة وأداء لجنة المراجعة على الخصوص؛

- ملائمة المعايير المحاسبية وجودة المعلومات المالية؛

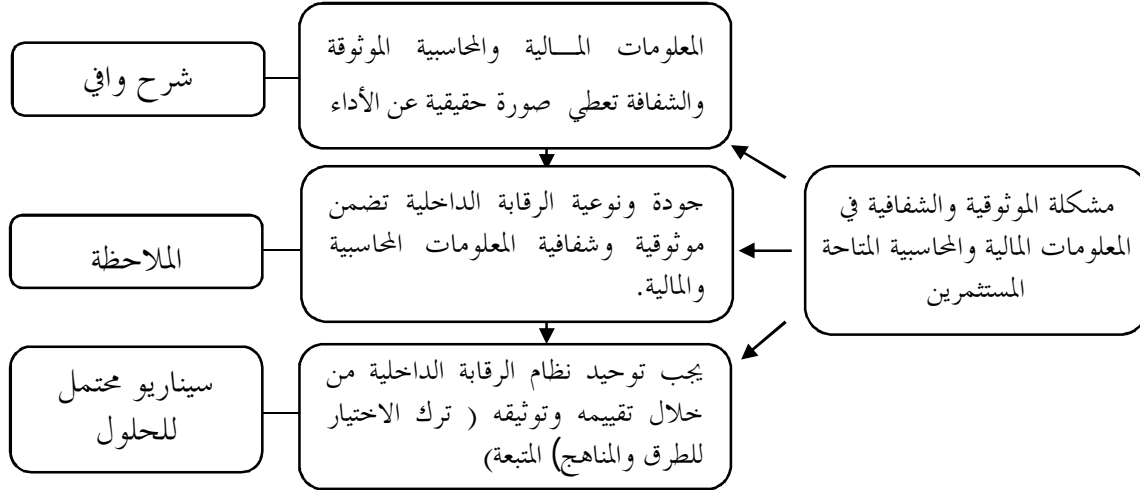
- فعالية الرقابة الداخلية و الخارجية؛

- دور واستقلالية مختلف الاطراف الفاعلة وأصحاب المصالح في سوق العامل.¹

¹ المرجع السابق، ص 214.

هـ. قانون الأمن المالي: صدر قانون الأمن المالي *Financial Security Law* في فرنسا يوم 1 أوت 2003 (معروف في فرنسا بـ *Loi de sécurité financière: LSF*)، بنفس ما جاء به القانون الأمريكي *Sarbanes-Oxley*، حيث نلخصه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 17: ملخص محتوى قانون الأمن المالي



Source: Laurent CAPPELLETTI, La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université Jean Moulin , Lyon 3, 2004, p6.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن قانون الأمن المالي تمحور حول مشكلة موثوقية وضمنان شفافية المعلومات المحاسبية والمالية المتاحة والموجهة لأصحاب العمال والمستثمرين، فالقانون يؤكد على أن جودة الرقابة الداخلية كفيل بضمنان موثوقية وشفافية وحقيقة المعلومات المحاسبية المالية التي يتم الإفصاح عنها وتداولها في السوق، إلا أنه ترك حرية اختيار الطرق والاجراءات الخاصة بتقييم وتوثيق هذه الرقابة للمؤسسة.

بعد كل هذه التقارير بدأ مفهوم الحوكمة في الانتشار حتى صار تطبيقه أمراً لا بد منه، فقد أجبرت المؤسسات الفرنسية على اعداد تقارير دورية مفصلة عن الحوكمة وأخلاقيات العمل بها، يشمل كل المعلومات الخاصة بمجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح وكل الاطراف المعنية.. الخ، خصوصاً مع انتشار العولمة، ودخول اليورو، وتدويل أسواق رأس المال.

4. حوكمة المؤسسات في ألمانيا¹

بعد تعرض عدد من المؤسسات الألمانية الكبيرة للاهتبار، وتعرض مؤسسات كبيرة أخرى مثل مؤسسة دايمر *Daimler* (مؤسسة لصناعة السيارات) للكثير من المتاعب، دارت نقاشات كبيرة قدمت من خلالها مقترحات للبرلمان الألماني الذي وافق على اقتراح يسمى كون تراج *KonTraG* يتناول القضايا المتعلقة بإدارة المؤسسات التالية:

- يسمح للمؤسسة بإعادة شراء أسهمها بموجب شروط مشددة بعدما كان ذلك ممنوعاً من قبل؛
- لا يسمح بوجود إلا الأسهم التي لها حق واحد في التصويت؛
- تخفيض اختياري في عدد أعضاء المجلس الرقابي، مع إمكانية استمرار تمثيل الأعضاء في عشرة مجالس؛
- يجب زيادة السماح للأقلية (صغار المساهمين) الذين يمثلون 5% من عدد المساهمين بتقديم دعاوى ضد المديرين، بعدما كانت النسبة 10% من قبل؛
- يخضع المراجعون في تعيينهم للمجلس الرقابي بدلاً من مجلس الإدارة؛
- تقليل تأثير البنوك، بحيث لا يسمح للبنوك أن تصوت بصفقتها حاملة توكيلات قانونية إذا كان التصويت باسم البنك يمثل أكثر من 5% من الأسهم.

كما ناقشت مجموعة مبادرة برلين التي تضم أكاديميين ومهنيين سنة 2000 معايير إدارة المؤسسات بالنسبة لمختلف الأطراف (بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين)، وموضوعات أخرى مثل الشفافية والمراجعة ومؤسسات القطاع الخاص، هذه المعايير يعاب عليها أنها تعتمد على التطبيق التطوعي من قبل المؤسسات، حيث يكفي فقط أن يتضمن التقرير السنوي لكل مؤسسة قائمة تبين الإرشادات التي اتبعتها وتلك التي لم تتبعها مع ذكر السبب.

انتشر في ألمانيا نظام الإدارات التبادلية، حيث كان أعضاء مجالس الإدارة الألمانية يعملون في المجالس الرقابية في مؤسسات أخرى غير مؤسساتهم، وبالمقابل كان مديرون من نفس تلك المؤسسات يجلسون في عضوية المجالس الرقابية في مؤسساتهم، هذه الأخيرة كانت تضم ممثلين عن المساهمين اقراراً بتأثيرهم ونفوذهم؛ كل هذا أدى إلى بروز علاقات خاصة. فالملكية

¹ عبد الشهيد شهيرة، مرجع سبق ذكره.

التبادلية *Interlocking ownership* تؤدي إلى وجود فرصة لتضارب المصالح، لأن الأطراف التبادلية تكون لها في الغالب علاقات تدفعها لرفض التصويت ضد الإدارة، بل بحكم العلاقات الطويلة يحرص بعض الأطراف كالمساهمين إلى التصويت لصالح الإدارة؛ وهذا الموقف يلحق الضرر بالأطراف الأخرى التي تكون في الغالب خارجية (مساهمين خارجيين مثلاً).

لهذا وضعت منظمة *DSW* وهي أكبر منظمة ألمانية للمساهمين مقترحات تطالب بتطبيقها كحد أدنى للقواعد الجيدة لإدارة المؤسسات، من أهم هذه المقترحات نذكر :

- منع أعضاء المجالس الرقابية من الحصول على عضوية في مجلس منافس في آن واحد؛
- منع تضارب المصالح بين أعضاء المجالس الرقابية؛
- القضاء على ملكية المؤسسات التبادلية *Interlocking ownership* ؛
- ضمان استقلالية مراجع المؤسسة؛
- إفصاح البنوك الألمانية عن توكيلات التصويت من أجل مزيد من الشفافية والمحاسبة مع تقديم اشعار عام عند التصويت ضد الإدارة؛
- اشعار حملة الأسهم بالاجتماع السنوي في وقت مناسب ومبكر؛
- تبسيط عملية التصويت بالوكالة؛
- يجب أن تطبق المؤسسات الألمانية الهيكل الرأسمالي القائم على نظام صوت واحد للسهم الواحد.

هناك دعم كبير لتطبيق قواعد أفضل الممارسات للسوق الألمانية، إلا أن معظم المطالبين بالتغيير في ألمانيا يرون ضرورة تطبيق معايير إدارة المؤسسات من خلال التشريع بدلا من تلك القواعد غير الملزمة، وهذا بدون شك سيعطل تطبيق حوكمة المؤسسات ويضعف الميزة التنافسية لألمانيا بالمقارنة مع الدول الأوروبية الأخرى التي تضع هذه القواعد موضع التطبيق، لكن البورصة الألمانية لم تنتظر حتى تصبح حوكمة المؤسسات ممارسات اختيارية تطوعية عامة للمؤسسات الألمانية، حيث أقرت مشروع يقدم "جدولين للتداول" للمؤسسات التي تريد القيد من خلال الالتزام بقواعد البورصة الألمانية التي تتطلب إفصاحا أكثر من المعتاد في ألمانيا، باستخدام المعايير المحاسبية الأمريكية (*US-GAAP*) أو وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية (*IAS*) مع إصدار تقارير مالية ربع سنوية؛ والمؤسسات المخالفة لذلك ستعرض لعقوبات تصل حتى الشطب، ليضاف بعد ذلك شرط آخر ابتداء من سنة 1995 يلزم فيه

المؤسسات بالإفصاح عن المساهمين الذين يسيطرون على أكثر من 5% من حقوق التصويت، لتتوالى صدور القوانين والتعديلات التي كلها تمحورت حول مبدأ "استجب أو أفسح".

5. حوكمة المؤسسات في اليابان

أعد منتدى حوكمة المؤسسات الياباني *Corporate Governance Forum of Japan CGFJ* الذي يضم ممثلين من المؤسسات اليابانية والمؤسسات الاستثمارية والأكاديميون تقريراً مؤقتاً يدعو إلى اتباع منهج يتكون من خطوتين لإصلاح الحوكمة في اليابان.

- الخطوة الأولى إصلاحات لا بد من تنفيذها قبل سنة 2002؛

- الخطوة الثانية إصلاحات أكبر يجب تنفيذها في وقت لاحق.

وتشمل الإصلاحات الهامة التي يقترح منتدى حوكمة المؤسسات الياباني *CGFJ* إجرائها على المدى القصير ما يلي:

- التحول السريع إلى المعايير المحاسبية الدولية *IAS* للرفع من درجة الإفصاح، واعطاء معلومات دقيقة وصحيحة؛

- ضم مديرين مستقلين غير تنفيذيين ممن ليست لهم مصالح ومنافع مباشرة في المؤسسة؛

- إجراء التغييرات المناسبة في حجم المجلس لضمان سرعة اتخاذ قرارات؛

- الفصل الواضح بين مسؤوليات المجلس والإدارة التنفيذية؛

- ضبط مفهوم الاستقلالية مع زيادة في عدد المراجعين المستقلين داخل المجلس؛

- الرفع من وتيرة الحوار بين الإدارة وحملة الأسهم خلال الجمعية العامة السنوية؛

كما تشمل الإصلاحات الهامة التي يقترح المنتدى إجرائها على المدى الطويل ما يلي:

- جعل أغلبية عضوية مجالس المؤسسات من أعضاء مستقلين من غير المديرين التنفيذيين؛

- انشاء لجان خاصة للمجلس مكونة في غالبيتها من المديرين المستقلين؛

- الفصل بين منصب رئيس المجلس ومنصب الرئيس التنفيذي.

يطالب القانون الياباني المؤسسات التي تزيد عن 500 مليون ين ياباني بتكوين لجان للمراجعة تضم كل منها ثلاثة مراجعين قانونيين أحدهم مراجع خارجي، هذا الأخير يجب أن لا يكون قد عمل كمدير أو كموظف في المؤسسة قبل تعيينه كمحاسب بخمس سنوات على الأقل. ولتحسين عملية المحاسبة في المؤسسات اليابانية وزيادة قابلية المراجعين للمحاسبة أمام المساهمين، اقترح أن يكون المراجعون الذين تعينهم المؤسسة ممن لم يسبق لهم العمل على الإطلاق في المؤسسة أو في أي من المؤسسات التابعة لها.

ما يلاحظ على اليابان أنه رغم وجود منتدى حوكمة المؤسسات *CGFJ* ككيان، إلا أن تأثيره على حوكمة المؤسسات ما يزال في أدنى حدوده وأنه عديم التأثير.

ثانيا - تجارب بعض الدول الناشئة في مجال حوكمة المؤسسات

سنتطرق في هذا الصدد إلى تجربة كل من البرازيل، وماليزيا.

1. تجربة البرازيل

يعتبر المعهد البرازيلي لحوكمة المؤسسات أول كيان مكرس لهذا الغرض، حيث نشر سنة 1997 "قواعد أفضل الممارسات لقواعد إدارة المؤسسات" التي تركز بالدرجة الأولى على مجالات مختلفة من بينها تكوين مجالس الإدارة واختيار أعضائها، واستقلالها، والشفافية والافصاح، وعمليات المجلس، واجتماعات مجالس الإدارة.. الخ.

تعتبر بورصة ساو باولو *BOVESPA* من أكبر المهتمين بتطوير حوكمة المؤسسات في البرازيل، وقد وضعت مشروعا يهدف إلى تحسين العلاقة بين المؤسسات والمستثمرين بإصدار العديد من الكتيبات والمطبوعات مثل "دليل قرارات المؤسسات" و"دليل بورصة ساو باولو للطرح العام" و "دليل بورصة ساو باولو لعلاقات المستثمرين" بالإضافة إلى المشاركة غير الرسمية مع المعهد البرازيلي لحوكمة المؤسسات في إصدار قواعد إدارة المؤسسات، كلها تمحورت حول معايير تصرفات المؤسسات والمديرين والمساهمين المسيطرين على المؤسسات، على أن تصنف هذه الأخيرة الى مستويين: المستوى 1 أو المستوى 2 حسب درجة التزام المؤسسة. علاوة على ذلك فإن السوق الجديدة المنشأة *Novo Mercado* في بورصة ساو باولو تطالب المؤسسات البرازيلية بالالتزام بسلسلة من ممارسات وحوكمة المؤسسات تشمل: المعايير الدولية للمحاسبة، حقوق التصويت المتساوية لجميع المساهمين، الطرح

الإجباري للأسهم أمام الجمهور في حالة تغيير المساهم المسيطر أو في حالة شطب قيد المؤسسة، ووجود مجلس تحكيم داخلي لفض المنازعات وتسوية الخلافات التي تنشأ بين المساهمين والمؤسسة.¹

كما قام بنك البرازيل المركزي هو الآخر بإعداد اطار لتقييم جودة إدارة البنك والحوكمة مستعينا بالمبادئ التي قدمتها لجنة Cadbury، هذه المبادئ والأسس شملت:²

- مسؤوليات مجلس الإدارة من خلال التأكد من وجود واتباع دليل الحوكمة ودليل الأخلاق؛
- وظيفة الرقابة والمراجعة الداخلية من خلال تحديد استقلالية المراجعين الخارجيين وتناوبهم في كل عدد من السنوات، اضافة إلى عدم ممارستهم لأي مهنة أو تقديمهم لخدمة غير خاصة بالمراجعة، التي يشترط فيها هي الأخرى أن تكون مستقلة، وأن ترفع تقاريرها بشكل دوري إلى مجلس الإدارة؛
- حقوق المساهمين من خلال ضمان حصولهم على المعلومات المناسبة وفي الوقت الملائم مجاناً، كما يحق للمساهمين المشاركة في التصويت، التعيين، اقتراح جدول أعمال الاجتماعات وحضورها... الخ؛

- حقوق أصحاب المصالح بضمان حقهم في الحصول على المعلومات الضرورية التي تخصهم من البنك؛
- الإفصاح والشفافية من خلال إتاحة التقارير المالية وغير المالية بدون مقابل للجميع، وأن يفصح البنك على هيكل وسياسات الحوكمة، أهدافه، أداءه المالي، ملكية أغلبية الأسهم، سياسة إدارة المخاطر والموارد البشرية المتعلقة بأصحاب المصالح من مودعين، دائنين.. الخ.

كما جاء في هذا الإصدار أيضا أنه يجب أن يكون في البنك مسؤول حوكمة المؤسسات من ضمن أعماله التأكد من الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، الالتزام بالفصاح العادل والشفافية، ورفع كلد ذلك للجنة الحوكمة.

2. تجربة ماليزيا³

بعد الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالكثير من الدول الآسيوية بما فيها ماليزيا سنة 1997، والتي كانت لعدة أسباب أهمها غياب قواعد جيدة للحوكمة، تعهدت ماليزيا أن تقوم بدور القائد في تبني وتطوير قواعد حوكمة المؤسسات ليس فقط في ماليزيا بل في منطقة آسيا كلها، وتطبيقها على العام

¹ عبد الشهيد شهيرة، مرجع سبق ذكره.

² حسن صلاح، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 192-195.

³ عبد الشهيد شهيرة، مرجع سبق ذكره.

والخاص، حيث شكلت الحكومة لجنة عليا لقواعد حوكمة المؤسسات ضمت عددا من كبار المسؤولين من الهيئات الحكومية المعنية وممثلين من القطاع الخاص من أجل اعداد تقرير خاص عن حوكمة المؤسسات في ماليزيا.

في مارس 1998 قام مكتب سجل المؤسسات مع عدد من الجهات المهنية المختصة بتشكيل كيان يعرف باسم معهد ماليزيا لحوكمة المؤسسات *Malaysian Institute of Corporate Governance MICG*، هدفه هو تطوير، تشجيع وتحسين حوكمة المؤسسات وتقديم برامج تعليمية وتدريبية لتحقيق مصالح الأعضاء والمؤسسات والجهات الماليزية المعنية الأخرى.

لقد لعبت كل من هيئة سوق المال بماليزيا *Securities Commission SC* وبورصة كوالالمبور *Kuala Lumpur Stock Exchange KLSE* دورا مهما في تطوير حوكمة المؤسسات في ماليزيا خلصت فيها الى القواعد التالية:

- تحسين حوكمة المؤسسات والشفافية وزيادة كفاءة سوق المال؛
- كسب ثقة المستثمر من خلال زيادة الحماية عليه؛
- تقوية الشروط المتعلقة بمجالات الافصاح وحوكمة المؤسسات؛
- تقديم تقارير مالية عن حقوق المساهمين وحماية صغار المساهمين؛
- تنظيم القواعد غير المكتوبة والإجراءات المتعلقة بالمؤسسات المقيدة في البورصة وتبسيطها، وتوضيح البنود والشروط المطلوبة وإزالة الغموض وتبني التوجهات والمعايير العالمية المتبعة في حوكمة المؤسسات.

- إلزام كل المؤسسات المقيدة في البورصة بإنشاء وظيفة المراجع الداخلي؛
- برامج تعليمية إجبارية لكل مديري المؤسسات ومنتخذي القرارات؛ تتوج بشهادة (وهي إلزامية لشغل المنصب) من معهد بحوث محلي الاستثمار *Research Institute of Investment Analysts Malaysia RIIAM*، هذه الدورة تسمح بمنع التعارض في المصالح من خلال تدريب المديرين والمسؤولين على الفهم الجيد للقوانين واللوائح.

أنشأت لجنة الأوراق المالية سنة 1998 إدارة مراقبة التقارير المالية والإلتزام، لضمان إلتزام المؤسسات المقيدة بالمتطلبات التي يجب توافرها في تقارير المحاسبة والتقارير المالية عند إعداد وتقديم حساباتهم الختامية، لتضيف إليه بورصة كوالالمبور شرطا آخر سنة 1999 وهو إلزام المؤسسات

المقيدة بتقديم تقارير ربع سنوية ابتداء من 31 جويلية 1999، وإصدار ميزانياتهم الختامية بعد مراجعتها وإصدار تقارير مراجعي الحسابات وتقارير المديرين خلال أربعة شهور من نهاية السنة المالية. كما تم إصدار قواعد السلوك لمؤسسات السوق كدليل للمديرين والتنفيذيين والموظفين، حيث توضح الالتزامات وتقدم الإرشادات المتعلقة بحوكمة المؤسسة التي يجب تطبيقها في كافة المؤسسات.

وحتى تضمن ماليزيا التنفيذ المؤثر والفعال بخصوص قواعد حوكمة المؤسسات، عمدت إلى فرض عقوبة على المخالفين من خلال ما يسمى بالتأنيب الرسمي العلني *Public Remprimands*، حيث أحصت في ذلك بورصة كوالالمبور زيادة مقدرة بالضعف من سنة 1998 إلى سنة 1999، كلها تقريبا مخالفات بعدم تقديم البيانات في مواعيدها مع بعض المخالفات أخرى.

لقد بذلت ماليزيا الكثير من الجهود في مجال تطبيق معايير الحوكمة سواء في المؤسسات أو في المصارف بشكل خاص. والمعايير المطبقة أو المطلوبة هي نتاج لسلسلة من الأبحاث والحلول لحالات ومشكلات حصلت في المؤسسات ومجالس إدارتها.

لقد حققت ماليزيا مراكز ترتيب متقدمة كأفضل بيئة لحماية المستثمر حسب تصنيف البنك الدولي، وأيضا على تصنيفات عالية كأفضل الدول النامية في تطبيق المعايير العالمية للحوكمة، وهي في بحث ودراسة دائمة فيما يخص قواعد حوكمة المؤسسات، حيث تصدر بين الفترة والأخرى معايير جديدة أو أخرى معدلة لمعايير قديمة.

ثالثا - تجارب بعض الدول العربية في مجال حوكمة المؤسسات

سنتطرق في هذا الجزء إلى تجارب كل من مصر، الأردن، المملكة العربية السعودية والجزائر

1. تجربة مصر

حظيت قضية الحوكمة في مصر باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة بسبب زيادة التداخل بين الاقتصاد المصري والاقتصاد العالمي بفعل عولمة أسواق المال، وتزايد الدور الهام الذي يلعبه القطاع الخاص في الاقتصاد المصري. وقد اعتبرت مصر أول دولة عربية تتم فيها إجراءات تقييم ممارسة حوكمة المؤسسات من قبل البنك وصندوق النقد الدوليين، حيث تم الانتهاء من التقرير سنة 2001

بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، وتشير الدراسات إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة في مصر قد شهد تطور ملحوظ بما يتماشى مع مختلف المبادئ الدولية.¹

ويمكن تلخيص تقويم مستوى تطبيق معايير الحوكمة في مصر كالتالي:²

- **حقوق المساهمين:** لا توجد أي قيود على نقل ملكية الأسهم المسجلة بالبورصة، وتتم المقاصة والتسوية على أساس مبدأ التسليم مقابل الدفع، وفيما يتعلق بحقوق المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة، فقد نص قانون المؤسسات 1981/159 على وجوب انعقاد الجمعية العامة السنوية في غضون ثلاث أشهر من انتهاء السنة المالية، ويجب نشر ملخصات القوائم المالية وتقرير مراقب الحسابات أو إرسالها لكل مساهم بالبريد المسجل قبل 15 يوماً على الأقل من تاريخ انعقاد الجمعية.

في حالة عدم قيام مجلس الإدارة بالدعوة لانعقاد الجمعية العامة السنوية، فإن القانون 1981/159 يعطي للمساهمين الممثلين لنسبة 5% من رأس المال الحق في ذلك، ولانعقاد الجمعية يجب حضور عدد من المساهمين الذين يمثلون ربع رأس مال المؤسسة على الأقل، وتجاوز الإنابة في التصويت لكن بشروط، مثلاً لا يحق للشخص الطبيعي تمثيل أكثر من 10% من إجمالي الأسهم و20% من الأسهم الممثلة في الاجتماع، وهو ما لا يحق للأشخاص الاعتباريين.

- **المعاملة المتساوية للمساهمين:** فيما يتعلق بحق التصويت فإن الإطار القانوني المصري يسمح بوجود فئات متعددة للأسهم، على أن تتم معاملة المساهمين في أي فئة بالمثل ويمكن التمييز بين فئتين أساسيتين: الأسهم الممتازة والعادية، حيث تكون الأسهم العادية إما اسمية أو أسهم لحاملها ويجب أن لا تتجاوز نسبة هذه الأخيرة 25% من إجمالي عدد الأسهم، أما الأسهم الممتازة فتتمتع بثلاث مزايا هي إمكانية أن تكون متعددة الأصوات وفقاً للنظام الأساسي للمؤسسة، وحقها في الحصول على نسبة مئوية ثابتة من الأرباح قبل توزيعها (أسهم مجمعة للأرباح)، كما لها الأولوية عند التصفية.

يحق لكل مساهم تقديم شكوى للجهة الإدارية بخصوص أي انتهاك أو مخالفة للقانون، ويكون لهيئة رأس المال صلاحية وسلطة وقف قرارات الجمعية التي ترى أنها تخدم مصلحة أعضاء مجلس الإدارة

¹ حسن صلاح، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² عصام الدين أحمد إباضة، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، مصر، 2011، ص 742-748.

أو فئة معينة من المساهمين على حساب الآخرين، أو أنها تسبب ضرراً لهم، ويجوز للمساهمين الممثلين نسبة 10% من رأس المال أن يطلبوا من هيئة سوق المال إجراء تفتيش أو معاينة.

وفيما يتعلق بالتجارة في المعلومات الداخلية فإن الإطار القانوني المصري لا يتعرض لها بشكل دقيق، إلا أن المؤسسات ملزمة بمجموعة من الإجراءات المتعلقة بالإفصاح والتي تطبق على معاملات المطلعين على المعلومات والأسرار الداخلية للمؤسسات.

- **وضع أصحاب المصالح أو الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة:** ينص قانون المؤسسات رقم 1981/159 على أحقية العمال في الحصول على نسبة 10% من أرباح المؤسسة الموزعة بحد أقصى يعادل الراتب السنوي، ويجوز للعمال إنشاء اتحاد للعاملين المساهمين بغرض امتلاك أسهم وتوزيع أرباح بين أعضائها، ويكون للعمال بصفتهم مساهمين الحق في الحصول على نفس المعلومات التي يحصل عليها جميع المساهمين الآخرين.

بالنسبة لحملة السندات فإن القانون 1981/159 يوفر لهم حماية خاصة كإمكانية تكوينهم لجمعية حاملي السندات، انتخاب ممثل قانوني يعمل بالنيابة عنهم، ويحضر اجتماع الجمعية العامة السنوية ولكن دون الأحقية في التصويت.

- **الإفصاح والشفافية:** تلتزم كل مؤسسة مقيدة في البورصة بالإفصاح دورياً عن مركزها المالي وأدائها التشغيلي لكل من هيئة سوق المال وبورصتي القاهرة والإسكندرية، تقوم الهيئة بفحص القوائم المالية للتأكد من مدى إلتزام المؤسسة بمتطلبات الإفصاح ومدى مطابقتها لمعايير المحاسبة المصرية، ويجب على المؤسسات كذلك الإفصاح الفوري عن جميع الأحداث التي يمكن أن تؤثر على مركزها المالي، من خلال نشرها على شاشتها أو إبلاغ مؤسسات الوساطة، وبالمقابل يمكن للبورصة فرض عقوبات وجزاءات على المؤسسة التي تقوم بالإفصاح المعتمد عن معلومات خاطئة أو مُضللة أو تزوير في القوائم المالية، ويكون جزاء عدم الإلتزام بقواعد الإفصاح الشطب من جداول الإدراج.

مراقب الحسابات في المؤسسة ملزم بعدم تقديم استشارات للمؤسسة التي يقوم بمراجعة ومراقبة حساباتها إلا بعد الحصول على ترخيص من لجنة المراجعة، ويجب أن لا يكون مراقب الحسابات من بين المؤسسين أو أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين أو تربطه أي علاقة أخرى بالمؤسسة أو مجلس الإدارة، ويمكن أن يكون مساهماً في المؤسسة، على الرغم من تعارض ذلك مع قواعد السلوك المهني الخاص بالاستقلالية.

يجوز لأي مساهم تقديم طلب للجمعية العامة بعزل مراقب الحسابات بعد شرح الأسباب التي دعت به إلى طلب عزله كتابيا، وبإمكان المراقب الرد كتابيا والدفاع عن ما وجه له. ومراقب الحسابات مسؤول عن أي أخطاء أو تشويه للحقائق، كما أنه ملزم بتعويض المؤسسة أو المساهمين عن الخسائر الناجمة عن ذلك.

المؤسسات ملزمة بتكوين لجان للمراجعة الداخلية والإفصاح عنها للمجتمع المالي، وأعضاء هذه اللجان يجب أن تكون من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، مع إمكانية تعيين أعضاء من خارج المجلس ومن ذوي الخبرة، حيث تكون مهمة اللجنة الإشراف على مراجعة الحسابات الداخلية للمؤسسة بالإضافة إلى دورها في تعيين مراقب الحسابات واقتراح أتعابه ومناقشة تقاريره.

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** لا توجد أي قواعد تحكم تكوين هيكل مجلس الإدارة بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين، يقوم المجلس بانتخاب رئيسه ونائبه ويجوز له تغييرهما في أي وقت، ويجتمع المجلس بناء على طلب الرئيس أو ثلث أعضائه، ويصبح انعقاد اجتماع إذا ما حضره نصف الأعضاء زائد واحد.

يعد مجلس الإدارة الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة، وهو المسؤول أمام المساهمين عن مراقبة تنفيذ أهداف المؤسسة التي حددها الجمعية العامة للمؤسسة، وتقع المسؤولية الجنائية على عاتقه في حالة تزوير أو تحريف المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

وطبقا للقوانين المعمول بها في مصر تقوم الجمعية العامة السنوية ومجلس الإدارة ومراقبو الحسابات الداخليين والخارجيين والهيئات الحكومية بمراقبة والإشراف على أداء الإدارة، ولا يوجد فصل حقيقي في معظم المؤسسات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وهو ما يعرف بمياكل الإدارة ذات المستوى الواحد *One Tier*.

تعتبر الجمعية العامة السنوية بمثابة السلطة العليا للمؤسسة وكل قراراتها ملزمة، يحضرها ممثلو هيئة الاستثمار وهيئة رأس المال للتأكد من صحة إتباع الإجراءات الإدارية، والتحقق من أن القرارات الصادرة لا تفضل فئة من المساهمين على الآخرين.

من خلال ما سبق ذكره يتضح جليا الاهتمام بإرساء قواعد ممارسة حوكمة المؤسسات في مصر، إلا أنه هناك حاجة لاستكمال منظومة القوانين والقواعد المنظمة لممارستها.

2. تجربة الأردن

قامت الأردن بإعداد وإصدار دليل حوكمة النظام المصرفي بهدف إيجاد نظام مصرفي فعال، كفاء وتنافسي محليا يلتزم بالمعايير الدولية لأفضل الممارسات في إدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات، ويوفر الإرشادات اللازمة لتحقيق ذلك كما يلي:¹

- **مجلس الإدارة:** للحفاظ على خطوط واضحة للمسؤوليات والمساءلة يجب الفصل بين دور رئيس مجلس الإدارة ودور المدير التنفيذي الرئيسي، فريئس مجلس الإدارة يجب أن يكون عضو مجلس إدارة غير تنفيذي وليس له أي مسؤوليات في إدارة العمليات اليومية. كما أنه يمكن لمجالس الإدارة أن تفوض بعض واجباتها ومسؤولياتها للجان التي عادة ما تطور فعالية المجلس بالتركيز على مناطق خاصة، مثل: المراجعة، المكافآت، الترشيحات وإدارة المخاطر. ويجب على عضو مجلس الإدارة تجنب التعارض في المصالح أو استخدام مركزه لتحقيق مصلحة خاصة، وعليه إبلاغ مجلس الإدارة بجميع صور التعارض المحتمل وعدم التصويت على أي قرار متعلق بذلك. كما يجب على عضو مجلس الإدارة حضور اجتماعات المجلس والتحفيز الجيد بمراجعة كل المستندات والوثائق المتعلقة بالمسائل أو الشؤون التي سيتم تقريرها، وللتأكد من استقلالية المجلس يجب على أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح بانتظام عن جميع العلاقات الخاصة بهم أو زوجاتهم أو أقاربهم حتى درجة القرابة الثالثة، أو أي مصالح مالية بينهم وبين موظفيهم والبنك.

بالإضافة إلى كل ما سبق على عضو مجلس الإدارة أن يكون على علم ومعرفة بالقوانين واللوائح التي يجب أن يلتزم بها البنك، وأن يحرص على حضور الاجتماعات بصفة منتظمة، وأن يراجع بعناية جميع المستندات والتقارير. وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن التأكد من استلام أصحاب المصالح المعلومات المالية الضرورية في الوقت المناسب والتأكد من وجود نظام رقابة داخلية فعال.

- **الإفصاح والشفافية:** ونفرض على هيكل مجلس الإدارة (الحجم، العضوية، المؤهلات واللجان) وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، التقارير، المؤهلات والخبرات) والهيكل التنظيمي الأساسي (هيكل الأعمال والشكل القانوني)، والإفصاح عن معلومات هيكل الحوافز بالبنك (سياسات المكافآت)،

¹ حسن صلاح، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 173 - 176.

وطبيعة وحدود المعاملات مع الوحدات التابعة والأطراف ذوو العلاقة، والمخاطر الرئيسية وسياسات إدارتها؛

- **نظام الرقابة الداخلية:** يجب أن يعتمد من طرف مجلس الإدارة، يراجع ويقيم دوريا بواسطة المراجعين الداخليين والخارجيين؛

- **وظيفة المراجعة الداخلية:** يجب أن تكون مستقلة، وأن ترفع تقريرها إلى لجنة المراجعة. هذه الأخيرة مسؤولة مع المراجع الداخلي عن متابعة مشاكل الإدارة والتي تم رفعها من طرف المراجع الخارجي؛

- **لجنة المراجعة:** مسؤولة عن مراقبة لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية والخارجية بالبنك، وأيضا مدى التطابق بين سياسات مجلس الإدارة والقوانين واللوائح المطبقة، تتكون على الأقل من الرئيس واثنان من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، يشترط في أعضائها المعرفة الجيدة بمبادئ المحاسبة الدولية وخبرة في المراجعة والتقارير المالية والقطاع المصرفي وعملياته، تجتمع مرة على الأقل كل ثلاثي من السنة.

3. تجربة المملكة العربية السعودية

قد أصدرت هيئة سوق المال بالمملكة العربية السعودية لائحة حوكمة المؤسسات بتاريخ 2006/7/1، ثم صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية بتاريخ 2006/11/12 بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي وجاء إصدار هذه اللائحة إيمانا منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاظم الاهتمام الدولي بمبادئ حوكمة المؤسسات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق المالية المتداولة فيها، وقد روعي في إعداد هذه اللائحة المبادئ المقررة من المنظمات الدولية والاستفادة من تجارب الدول في حوكمة المؤسسات، كما تم مراعاة الملاحظات والاقترحات العديدة التي تلقتها الهيئة بعد نشر المشروع الأولي على موقعها حيث تضمنت هذه اللائحة خمسة أبواب، خصص الباب الأول لذكر تعريف العضو المستقل وغير التنفيذي والأقرباء من الدرجة الأولى وأصحاب المصالح والتصويت التراكمي، فيما اختص الباب الثاني ببيان حقوق المساهمين والجمعية العامة وتضمن بعض الحقوق العامة للمساهمين وحقوقهم في الحصول على المعلومات وفيما يتعلق باجتماع الجمعية العامة وحقوق التصويت وأرباح الأسهم، أما الباب الثالث فكان عن الإفصاح والشفافية وتضمن السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح، وكذلك الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة، ويتم تخصيص الباب الرابع وهو أكبر الأبواب لمجلس الإدارة،

حيث تم تبيان الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة وكذلك مسؤوليات المجلس وكيفية تكوينه ولجان المجلس واستقلاليتها بما فيها لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت، كذلك كيفية اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال وتحديد مكافآت أعضاء المجلس وتعويضاتهم، وكذلك قضية تعارض المصالح في مجلس الإدارة، وختمت اللائحة بالباب الخامس الذي تضمن أحكاماً ختامية من حيث كون اللائحة نافذة من تاريخ نشرها، وفيما يلي عرض لهذه اللائحة:¹

الباب الأول: أحكام تمهيدية.

- المادة الأولى: تمهيد؛
- المادة الثانية: تعريفات لبعض المصطلحات الواردة في اللائحة.

الباب الثاني: حقوق المساهمين والجمعية العامة.

- المادة الثالثة: الحقوق العامة للمساهمين؛
- المادة الرابعة: تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم ووصولهم على المعلومات؛
- المادة الخامسة: حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة؛
- المادة السادسة: حقوق التصويت؛
- المادة السابعة: حقوق المساهمين في أرباح الأسهم.

الباب الثالث: الإفصاح والشفافية.

- المادة الثامنة: السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح؛
- المادة التاسعة: الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة.

الباب الرابع: مجلس الإدارة.

- المادة العاشرة: الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة؛
- المادة الحادية عشر: مسؤوليات مجلس الإدارة؛

¹ إحسان بن صالح العتاز، www.4qu.edu.sa/page/ar/1878 اطلع عليه يوم 16 مارس 2013 .

- المادة الثانية عشرة: تكوين مجلس الإدارة؛
- المادة الثالثة عشرة: لجان مجلس الإدارة واستقلاليتها؛
- المادة الرابعة عشرة: لجنة المراجعة؛
- المادة الخامسة عشرة: لجنة الترشيحات والمكافآت؛
- المادة السادسة عشرة: اجتماعات مجلس الإدارة وجدول الأعمال؛
- المادة السابعة عشرة: مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وتعويضاتهم؛
- المادة الثامنة عشرة: تعارض المصالح في مجلس الإدارة.

الباب الخامس: أحكام ختامية.

- المادة التاسعة عشرة: النشر والنفاد.

وقد تبين من مراجعة بعض مواد اللائحة الآتي:

- تبين من نص المادة الأولى أن لائحة الحوكمة استرشادية بمعنى أنها غير ملزمة للمؤسسات المساهمة الأمر الذي يجعلها غير فعالة ولا تؤدي الدور المطلوب منها ويؤكد ذلك مطالبة المؤسسات الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما ما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.

- تبين من مضمون نص المادة الرابعة عشر أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة من المختصين بمهنة المحاسبة والمراجعة أو لديه إلمام كافي بها إلا أن كثير من المؤسسات المساهمة تعين أعضاء لجنة المراجعة من أحد أعضاء مجلس الإدارة ليس لديه إلمام ومعرفة بالجوانب المحاسبية والمالية. وذلك على الرغم من أهمية دور لجان المراجعة في الإشراف على إدارة المراجعة الداخلية في المؤسسة والتحقق من مدى فاعليتها. تقييم ودراسة أنظمة الرقابة الداخلية. دراسة القوائم المالية الأولية والسنوية قبل عرضها على مجلس الإدارة وإبداء الرأي والتوصية في شأنها. ولكن البعض لا يزال ينظر لها بأنها مسؤولة فقط عن ترشيح المراجع الخارجي وتحديد أتعابه.

4. تجربة الجزائر

تعتبر الحوكمة من أهم المواضيع التي تستقطب اهتمام الدولة الجزائرية في الوضع الراهن، ويرجع ذلك إلى حاجة مؤسساتها لدعم القرارات التنافسية المحيطة للظفر بسوق مفتوح ومتطور.

ومن هذا سعت الحكومة إلى تشجيع الخصوصية والسماح بقدر أكبر من الحرية للقطاع الخاص بالإضافة إلى الاهتمام بآليات أداء الأعمال، وهذا ما أدى بالجزائر في مطلع 2010 إلى تبني نظام محاسبي يتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، ويسعى هذا النظام إلى إنتاج معلومات ذات مصداقية عن الوضعية المالية للمؤسسات الجزائرية والحد من المخاطر والأخطاء وتسهيل عملية مراجعة الحسابات.

وقد قامت جمعيات واتحاديات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجيدة في مجتمع الأعمال بغية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيام هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات، تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات *Global Corporate Governance Forum GCGF* ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري، كما أنه عقد مؤتمر وطني في 11 مارس 2009 أعلنت فيه كل من جمعية (CARE) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.¹

يقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربع مبادئ أساسية وفق ميثاق الحكم الراشد في الجزائر هي:²

- **الإنصاف:** يجب أن توزع الحقوق والواجبات الخاصة بأطراف المؤسسة، وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بهذه الأطراف بطريقة تضمن حصولهم على معاملة عادلة؛

- **المسائلة:** أن تكون مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف معينة؛

¹ حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد، مداخلة بعنوان: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ورقة بحثية مقدمة للمنتدى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية لمؤسسة واقع رهانات وآفاق جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية 08-07 ديسمبر 2010، أم البواقي، الجزائر، ص9.

² ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 11 مارس 2009، ص13.

- **المحاسبة:** أن يكون كل طرف شريك محاسباً أمام الطرف الآخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه؛
- **الشفافية:** يجب أن تكون الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك واضحة وصریحة للجميع وأن تكون منصوص عليها في وثيقة رسمية.

بعد دليل حوكمة المؤسسات لسنة 2009، قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة يعمل في إطار التعاون بين المؤسسة، ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة المؤسسات، حيث يعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، و تحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.¹ كما الاتحاد الأوروبي هو الآخر برنامجاً بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، و يرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، كما يهدف إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة².

¹ ناريمان بن عبد الرحمن، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25 و26 نوفمبر 2013، ص5.

² *EU NEIGHBOURHOOD INFO CENTRE, Algeria: EU adopts new programme to strengthen governance*, الجزائر: http://www.enpi-info.eu/mainmed.php?id=34104&id_type=1&lang_id=450, 30-07-2013، الاتحاد الأوروبي يتبنى برنامجاً جديداً لتعزيز الحوكمة

خلاصة الفصل الثاني

بالرغم من تعدد الجهات والمنظمات التي حرصت على دراسة مفهوم حوكمة المؤسسات وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، إلا أن أكثرها قبولاً هي المبادئ الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، حيث اعتبرت الأساس الذي يتم الاستناد إليه نظراً لما تحويه من مضمون عالمي ومرونة كبيرة في التطبيق في ظل الظروف البيئية المتباينة.

لقد شكلت هذه المبادئ نقطة قياس دولية لجودة الحوكمة، فقد تم استخدامها بحماس كبير من جانب الحكومات وواضعي اللوائح التنظيمية والمستثمرين والبنوك والمساهمين سواء في الدول الأعضاء أو في الدول غير الأعضاء بالمنظمة، وهو ما أدى إلى ظهور مواثيق محلية تتخذ من مبادئ المنظمة قاعدة انطلاق ومن البيئة الاقتصادية الخاصة خطوط إرشاد.

تتشابه الكثير من المعايير والمبادئ المحلية والدولية في كونها إرشادية غير ملزمة، حيث تعد نقط مرجعية دائمة التطور بطبيعتها في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف والبيئة المحيطة، كما أن أغلب هذه المبادئ تتشابه بتوجهها نحو المؤسسات التي يتداول أسهمها في البورصة، فاختيارية وعدم الزامية هذه المبادئ ولد اختلافاً كبيراً في ممارسات الحوكمة، وهو ما يفسر استمرار حدوث الأزمات والإفلاس وغيرها من الممارسات غير السليمة التي تعاني من تداعياتها العديد من دول العالم.

الفصل الثالث

الحوكمة في البنوك الإسلامية

الفصل الثالث

الحوكمة في البنوك الإسلامية

تمهيد

أصبح مفهوم الحوكمة أكثر 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 وظائفها وأهدافها، وقد اتسمت تجارب البنوك الإسلامية بالعديد من الاختلالات في التزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية والقواعد التي سطرها لها المنظرون الأوائل، كما أن سد الفجوات والمفارقات بين ما ينبغي أن يكون وما هو كائن في مسيرة البنوك الإسلامية يرتبط ببعض التدابير الجادة التي يمكن اعتبارها من أولوية الأولويات على حساب التكاثر الكمي الذي لم يعبر عن مدى التزام هذه البنوك بأسسها النظرية لهذا احتاجت إلى نظام يساعدها على الرجوع إلى مبادئها وخصائصها ألا وهو نظام الحوكمة المؤسسية.

ولإظهار الموضوع بشكل أوضح قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: مدخل عام إلى البنوك الإسلامية.

المبحث الثاني: الحوكمة من المنظور المصرفي.

المبحث الثالث: حوكمة البنوك الإسلامية.

المبحث الأول

مدخل عام إلى البنوك الإسلامية

عرفت الصناعة المالية الإسلامية تطورا وازدهارا غير مسبوق شدت من خلالها انتباه العالم ككل، فقد أصبحت في ظرف وجيز جزء لا يتجزأ من الصناعة المالية العالمية، بفضل تطبيقاتها الكثيرة والمتعددة ولعل أبرزها الصيرفة الإسلامية التي لعبت ومازالت تلعب دور القائد في الصناعة المالية الإسلامية.

ظهرت البنوك الإسلامية في الربع الأخير القرن العشرين كمنافس قوي للبنوك التقليدية* التي يركز عملها على نظام الفائدة، فهي تعد حقيقة واقعية في المجتمعات العربية والغربية، تقوم على تلبية الحاجات الاقتصادية المختلفة ومتطلبات مسايرة للتطور التكنولوجي والاستثمارات الحديثة، حيث أصبحت تحتل مكانة مرموقة في الساحة المصرفية، وتقدم خدمات متنوعة ملتزمة في ذلك بقواعد الشريعة الإسلامية.

أولاً - البنوك الإسلامية المفهوم والنشأة

1. تعريف البنك الإسلامي

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

"البنك الإسلامي مؤسسة نقدية تمويلية استثمارية أيضا، تعمل على تحقيق الأهداف التي تخدم التنمية الاقتصادية، وكذلك في إطار مبادئ الشريعة الإسلامية التي تكفل عدالة العلاقة بين المستثمر والمنتج والعامل أيضا".¹

* نقصد هنا بالبنوك التقليدية هي كل البنوك التي لا تتعامل وفق مقاصد الشريعة الإسلامية وأحكامها التفصيلية.

¹ أحمد فريد مصطفى، الاقتصاد النقدي الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 302.

"هي بنوك يقوم نشاطها على أساس مبادئ الشريعة الإسلامية وتحريم الفائدة، وتعمل هذه البنوك بصيغ تمويل متعددة كالمضاربة والمشاركة وغيرها من الصيغ، زيادة عن مختلف الخدمات المصرفية التي تقوم هذه الأخيرة بتقديمها".¹

"البنوك الإسلامية مؤسسات مالية مصرفية غايتها تجميع الأموال وتوظيفها بما يتفق والشريعة الإسلامية، وبما يخدم الفرد والمجتمع".²

كما تعرف بأنها " مؤسسة مالية مصرفية وسيطة، تهدف إلى تحقيق الربح، وتلتزم في جميع أعمالها وأنشطتها بأحكام الشريعة الإسلامية ومقاصدها".³

"البنك الإسلامي هو مؤسسة مالية إسلامية تقوم بأداء الخدمات المالية المصرفية، كما تباشر عمليات التمويل والاستثمارات في المجالات المختلفة في ضوء قواعد، احكام الشريعة الإسلامية بهدف المساهمة في غرس القيم والمثل والاحلاق الإسلامية في مجال المعاملات والمساعدة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية من تشغيل الأموال بقصد المساهمة في تحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الإسلامية"⁴

من خلال هذه التعريفات نقول أن البنوك الإسلامية هي مؤسسات مالية ومصرفية لا تتعامل بالفائدة أخذا وعطاء، وتلتزم بتطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية بما يخدم الفرد والمجتمع وتحقيق العدالة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقوم بأداء الخدمات المصرفية والمالية كما تباشر أعمال التمويل والاستثمار في المجالات المختلفة وفق مبادئ الشريعة الإسلامية.

2. نشأة وتطور البنوك الإسلامية

جاءت البنوك الإسلامية لتلبية رغبات المجتمعات الإسلامية بعيدا عن شبهة الربا واستخدام أسعار الفائدة، حيث يعود منشأ مؤسسات التمويل الإسلامي لأول مرة إلى عام 1940، عندما أنشأت في ماليزيا صناديق الاستثمار التي لا تتعامل بالفائدة، وفي عام 1950 قامت باكستان بوضع

¹ حسين رحيم، الاقتصاد المصرفي، مفاهيم، تحليل، تقنيات، دار ضياء الدين، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص18.

² صادق راشد الشميري، أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2008، ص32.

³ أحمد سليمان خصاونه، المصارف الإسلامية، مقررات لجنة بازل-تحديات العولمة-استراتيجية مواجهتها، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 61.

⁴ حسن صادق حسن، الأعمال المصرفية الإسلامية من التراث المعاصر، 1990، ص31.

أساليب تمويل تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية¹، حيث أنشئت في احدى المناطق الريفية مؤسسة تستقبل ودائع الأغنياء وتحولها إلى الفقراء بدون أي عائد سواء المودعين أو المقترضين، هذا العمل كان مقابل أجور رمزية جراء التكاليف الإدارية المستخدمة.²

غير أن المحاولات الجادة في العصر الحديث من أجل إنشاء بنك إسلامي بدأت منذ سنة 1963، فقد تم إنشاء ما يسمى ببنوك الادخار المحلية المستمدة من تجارب ألمانية والتي أقيمت بمدينة ميت غمر المصرية، إلا أن التجربة لم تدم طويلا؛ فقد تم توقيفها سنة 1976 بسبب عدم توفر التأطير والدعم من المؤسسات الحكومية.

استمرت بعد ذلك حركات التأسيس في الدول العربية من أجل إطلاق مؤسسات مالية ومصرفية تقوم على الشريعة الإسلامية، كان أولها بنك ناصر الاجتماعي في مصر سنة 1972 والذي يقدم خدمات خالية من الربا، لتتوالى التجارب والرغبات في إنشاء بنوك إسلامية تعمل طبقا لأحكام الشريعة الإسلامية، وهو ما جاء في توصيات وزراء خارجية الدول الإسلامية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية سنة 1972، حيث تم إنشاء سنة 1974 البنك الإسلامي للتنمية بالسعودية، تبعه في سنة 1975 بنك دبي الإسلامي، ثم ثلاث بنوك إسلامية أخرى هي بنك فيصل الإسلامي في السودان وبيت التمويل الكويتي وبنك فيصل الإسلامي بالقاهرة سنة 1977، فالبنك الإسلامي للتمويل والاستثمار في الأردن سنة 1978.³

استمر بعد ذلك تزايد عدد البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية سنة بعد سنة، حتى أصبح عددها سنة 2015 يفوق 700 مؤسسة تعمل في 60 دولة حول العالم، 250 مؤسسة منها في دول الخليج العربي و100 في الدول العربية الأخرى.⁴

إن انتشار البنوك الإسلامية في معظم أقطار العالم المتقدمة والنامية على حد سواء هو دليل هام على القبول الدولي لفكرة العمل المصرفي الإسلامي خاصة وأن البنوك التقليدية العالمية

¹ حسين محمد سمحان، إسماعيل يونس يامن، اقتصاديات النقود والمصارف، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص155.

² Rodney WILSON, *Banking and finance in the Arab Middle East*, Macmillan Publishers, London, 1983, p75.

³ عادل عبد الفضيل عبيد، الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 392-394.

⁴ تطورات التمويل والصيرفة الإسلامية حول العالم، دراسة على موقع اتحاد المصارف العربية:

<http://www.uabonline.org/en/magazine/158315851575158715751578/1578159116081585157515781575160415781605/6100/16>

اطلع عليه يوم 22 سبتمبر 2015.

عملت على فتح فروع أو بنوك مما يؤكد صلاحية النظام الاقتصادي الذي يخلو في معاملاته من التعاطي بالفائدة.

كما أن فكرة إنشاء بنوك ومؤسسات مالية إسلامية هي فكرة حديثة تعود لعوامل سياسية، اجتماعية وأخرى اقتصادية، من أبرزها:¹

- تبلور الفكرة ونضوجها وتفهمها: بعدما أخذت سلسلة من الأحداث رغبة في إيجاد بدائل عن البنوك التقليدية؛

- طرح الفكرة على المؤتمرات العلمية والسياسية للعالم الإسلامي: من بين هذه المؤتمرات، المؤتمر السنوي الثاني للبحوث الإسلامية الذي عقد في القاهرة سنة 1965، وقد بحث في موضوع الفوائد والأعمال المصرفية، وفي المؤتمر السنوي الثالث طلب من الباحثين مواصلة دراسة البديل المصرفي الإسلامي وطريقة تنفيذه مستعينين في ذلك بآراء رجال الاقتصاد، كما دعا المؤتمر السنوي السادس إلى ضرورة إنشاء بنك إسلامي يخلو من المحظورات الشرعية، وعقدت في هذا المجال أيضا مؤتمرات أخرى منها مؤتمر الفقه الإسلامي الأول في الرباط سنة 1969، أما على الصعيد السياسي عقدت مؤتمرات إسلامية عديدة منها المؤتمر الأول لوزراء خارجية الدول الإسلامية في جدة سنة 1979.

- المحاولات الجادة من قبل الباحثين لإيجاد بدائل للمؤسسات المصرفية الربوية: حيث قام الباحثون بعدة محاولات جادة لإيجاد بدائل للصيغ والأدوات المصرفية والاستثمارية الربوية، الأمر الذي أدى في النهاية إلى إيجاد صيغ وأدوات مصرفية إسلامية تصلح للتطبيق العملي.

- الصحوة الإسلامية الشاملة التي شهدتها العالم الإسلامي: كان لهذه الصحوة وما صاحب ذلك من توجه صادق للمسلمين كافة نحو تكييف كل ما يتعلق بجوانب حياتهم بما يتفق ومبادئ دينهم دورا بارزا في تكوين فكرة إنشاء هذه البنوك وإخراجها إلى حيز الوجود.

ثانيا - المبادئ العامة لعمل للبنوك الإسلامية وأهدافها

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

¹ حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية- مدخل حديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص 88-90.

1. 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:¹

أ. **الالتزام بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية:** 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.

إن فلسفة العمل المصرفي الإسلامي تعتمد مبدأ: إن ملكية الإنسان من أموال ملكية مقيدة، تخضع لما حدده وفرضه المولى عزو وجل، كون أن الإنسان مستخلف في الأرض على هذا المال، ولا يجوز له التصرف بحرية مطلقة، بل هو خاضع لشروط من استخلفه سواء استخدمه أو تنميته، هذه القيود تكفل تنظيم الدورة الاقتصادية بكاملها من الإنتاج إلى التوزيع.

وتشكل خاصية استبعاد التعامل بالربا المعلم الرئيسي للبنك الإسلامي، وإذا فقدتها يصبح مثل البنوك التقليدية، وذلك لأن مبادئ الشريعة الإسلامية تحرم التعامل بالفائدة* أخذًا وعطاءً، ويهدف إلى العمل بمبدأ المشاركة في الغنم والغرم، بديلا عن الربح المضمون المتمثل في سعر الفائدة الثابتة.

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

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.

¹ أحمد سليمان حساونه، مرجع سبق ذكره، ص ص 62، 63.

* كان قد تساعل بعض الفقهاء والاقتصاديون والممارسون، هل أعمال البنوك التقليدية بوضعها الحالي (في تلك الفترة وهو نفس الوضع الآن من حيث المبدأ) - سعر الفائدة - وآلياته حلال أم حرام؟ فتصدى لذلك مجمع البحوث الإسلامية الذي عقد بالقاهرة سنة 1965 والذي حضره 85 عالما وفتيا ممثلين لـ 35 دولة إسلامية في ذلك الوقت بعد دراسة مستفيضة استمرت ثلاثة سنوات، حيث قرر المجمع الآتي: الفائدة المصرفية على أنواع القروض كلها ربا محرم، لا فرق في ذلك بين ما يسمى بالقروض الاستهلاكية أو ما يسمى بالقروض الإنتاجية، لأن نصوص الكتاب والسنة في مجموعها قاطعة في تحريم النوعين، وإن كثير الربا وقليله حرام، وإن الإقراض بالربا محرم لا يبيحه حاجة ولا ضرورة، والإقراض بالربا محرم كذلك ولا يرتفع إثمه إلا إذا دعت إليه الضرورة، وكل أمرئ متروك لدينه في تقدير ضرورته.

جـ. 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 مرتبطا بالاقتصاد الحقيقي المنتج للثروات عكس ما هو سائد في البنوك التقليدية والتي تقوم غالبا بتمويل أصول وهمية كالمضاربة على العقود والمشتقات.¹

وانطلاقا من المهام الكلية لنظام الاقتصاد الإسلامي يمكن إعادة تلخيص خصائص النظام المصرفي الإسلامي في الشكل الموالي:

الشكل رقم 18: خصائص النظام المصرفي الإسلامي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية، أحكامها، مبادئها، تطبيقاتها المصرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2012، ص ص 102، 103.

¹ سليمان ناصر، عبد الحميد بوشمة، متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص ص 306، 307.

2. أهداف البنوك الإسلامية

تنقسم أهداف البنوك الإسلامية إلى عدة أقسام نظرا لسعي هذه الأخيرة إلى تحقيقها وتطبيق مبادئ الشريعة السمحاء في مجال المال والمعاملات الاقتصادية، وهذه الأهداف ذات بعد اقتصادي يعمل على زيادة فاعلية النظام الاقتصادي الإسلامي والذي تكون البنوك الإسلامية جزءا منه، ويمكننا أن نوضح هذه الأهداف كما يلي:¹

أ. **أهداف عقائدية وشرعية:** وتتمثل في الامتثال منهج الله عزو جل في مجال المال، باعتباره أحد المقاصد الخمسة (حفظ الدين، حفظ النفس، حفظ العقل، حفظ النسل وحفظ المال) وأن التصرف فيه يكون وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية، ولا يجوز للبنوك أن تساعد على احتكار الأموال والاستثمارات، بل يجب أن تدعم صغار المستثمرين والصناع للنهوض بالمجتمع.

كما يسعى إلى تصحيح وظيفة رأس المال في المجتمع وإبراز الجهد البشري باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج، أما الأهداف الشرعية فتتلخص في رفع الحرج عن المسلمين من التعامل بالربا المحرم شرعا فهي بمثابة البديل الإسلامي في التعامل.

ب. **أهداف اجتماعية:** وتتمثل في المشاركة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمعات التي تعمل فيها وعدم الفصل بين الجانب الاجتماعي والمادي، ويأتي في مقدمة هذه الأهداف إحياء فريضة الزكاة لتحقيق التكامل بين أفراد المجتمعات التزاما بمراعاة أوامر الله في المال.

ج. **أهداف اقتصادية:** ويمكن اختصارها فيما يلي:

- توظيف أموال الأفراد والمؤسسات داخل المجتمع الإسلامي، مما يسمح بتنميتها والحصول على أرباح؛
- تيسير حركة وانتقال رؤوس الأموال من أصحاب الفائض إلى أصحاب العجز دون وساطة من العالم الخارجي؛
- إعادة تشغيل الأموال بما يحقق المنفعة ويحقق التنمية المنشودة.

حيث أن هدف البنك الإسلامي ليس تحقيق الربح وحده، بل يأخذ على عاتقه تنمية اقتصاديات الدول فهي تعمل على الإنتاج وتوفيره بشتى الأنواع وإقامة الصناعات ذات النفع العام.

¹ محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان وآخرون، النقود و المصارف، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص191.

د. أهداف تنموية: حيث تساهم البنوك الإسلامية بفعالية في تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وإنسانية في إطار المعايير الشرعية التي تلتزم بها، وتحقيق النمو العادل والمتوازن لكل المناطق، بشكل يسمح لها بالاهتمام بكل القطاعات دون استثناء ومختلف المناطق من خلال نمط تنموي متميز لتحقيق التقدم الاقتصادي، وهذه العملية تأخذ أبعاد مختلفة من بينها:

- السعي إلى إيجاد مناخ مناسب وملائم لجذب رأس المال الجماعي، وتشجيع الادخار بما يتماشى والقيم الإسلامية المستمدة من الشريعة؛

- إعادة توظيف الأرصدة المجمعة داخل الاقتصاد ومحاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي، ومحاولة تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ثالثاً - مصادر الأموال واستخداماتها في البنوك الإسلامية

تعتبر قضية من أين تحصل البنوك الإسلامية على أموالها وما طبيعة مصادر هذه الأموال، وكذا طريقة استثمار هذه الأموال من القضايا المهمة في البنوك الإسلامية.

1. مصادر الأموال في البنوك الإسلامية

تحصل البنوك الإسلامية على مواردها المالية من مصادر متنوعة داخلية وخارجية، هذه المصادر كما في البنوك التجارية التقليدية، تنقسم إلى:

أ. مصادر داخلية (حقوق الملكية): تتكون المصادر الداخلية للأموال في جميع البنوك من حقوق الملكية والتي تشمل على ما يلي:¹

- رأس المال: يتمثل في الأموال المدفوعة من المؤسسين والمساهمين عند إنشائه مقابل القيمة الاسمية للأسهم المصدرة، أو مقابل زيادة رأس المال، والتي تلجأ إليها البنوك من أجل توفير مصادر تمويل داخلية ذات آجال طويلة، وعادة ما يستغل جزء كبير من رأس المال في الأصول الثابتة مما لا يمكن من الاستفادة منه بصورة كبيرة في التمويل.

- الاحتياطات: وهي تمثل أرباحاً محتجزة من أعوام سابقه وتقتطع من نصيب المساهمين ولا تتكون إلا من الأرباح أو فائض الأموال من أجل تدعيم وتقوية المركز المالي للمصرف.

¹ حيدر يونس الموسوي، المصارف الإسلامية، أداؤها المالي و أثرها في سوق الأوراق المالية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 40-42.

وتعد الاحتياطات مصدر من مصادر التمويل الذاتي أو الداخلي للبنك، وهي تأخذ نفس الطبيعة الرأسمالية من حيث أهميتها في ضمان حقوق المودعين لدى المصرف، ونظرا لحدثة نشأة بعض البنوك الإسلامية فمازالت الاحتياطات تمثل نسبة محدودة بالمقارنة بحجم الودائع في بعض البنوك الإسلامية.

- **الأرباح المرحلة:** هي أرباح محتجزة يتم ترحيلها للسنوات المالية الموالية بناء على قرار من مجلس الإدارة وموافقة الجمعية العمومية على ذلك، وذلك لأغراض مالية واقتصادية.

ويمثل كل من رأس المال المدفوع، الاحتياطات والأرباح المرحلة كحقوق للمساهمين:

- **المخصصات:** وهي أي مبلغ يخصم أو يحتجز من أجل استهلاك أو تجديد أو مقابلة النقص في قيمة الأصول أو من أجل مقابلة التزامات معلومة لا يمكن تحديد قيمتها بدقة تامة، والمخصص عبء يجب تحميله على الإيراد سواء تحققت أرباح أم لم تتحقق.

والمخصصات نوعين: مخصصات اهتلاك الأصول، ومخصصات مقابلة للنقص في قيمة الأصول مثل مخصص الديون المشكوك فيها ومخصص هبوط الأوراق المالية.

وتمثل المخصصات مصدرا من مصادر التمويل الذاتي للمصارف الإسلامية وذلك من تكوين المخصص حتى الفترة التي يستخدم فيها في الغرض الذي أنشئ من أجله، وخاصة المخصصات ذات الصفة التمويلية مثل مخصص اهتلاك الأصول الثابتة، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار استثمار تلك المخصصات في الاستثمارات متوسطة وطويلة الأجل.

- **مصادر أخرى:** هناك موارد أخرى تتاح لدى البنوك الإسلامية مثل القروض الحسنة من المساهمين، والتأمين المودع من قبل العملاء كغطاء اعتماد مستندي أو غطاء خطابات الضمان، وقيمة تأمين الخزائن الحديدية المؤجرة.

وتعد المصادر الداخلية للأموال في البنوك الإسلامية مصادر طويلة الأجل وذلك في حالة ما إذا كانت نسبتها بالمقارنة للمصادر الخارجية كبير، حيث يمكن استثمارها في المشروعات طويلة الأجل، أما في حالة ما إذا ما كانت تمثل نسبة ضئيلة فلا يمكن استثمارها.

ب. **المصادر الخارجية للأموال في البنوك الإسلامية:** تشمل المصادر الخارجية للأموال في البنوك الإسلامية على الودائع المختلفة، وتتضمن الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية)، الودائع الادخارية

(حسابات التوفير)، ودائع الاستثمار (حسابات الاستثمار)، دفاتر الادخار الإسلامية، صكوك الاستثمار، القروض الحسنة من المؤسسات المالية الإسلامية.

سنقوم فيما يلي بتناول كل نوع من أنواع هذه الودائع بشيء من التفصيل:¹

- **الودائع تحت الطلب (الحسابات الجارية):** تعرف الوديعة تحت الطلب بأنها: النقود التي يعهد بها الأفراد أو الهيئات إلى البنك على أن يتعهد هذا الأخير بردها أو برد مبلغ مساو لها إليهم عند الطلب، والحسابات الجارية بهذه السمة لا يمكن الاعتماد عليها في توظيفات طويلة الأجل، وأما استخدامها فيكون في الأجل القصير فيتم في حرص شديد وحذر بالغ، ويتم ذلك بعد أن تقوم إدارة البنك بتقدير معدلات السحب اليومية، ودراسة العوامل المؤثرة فيها بدقة، مع الأخذ في الحسبان نسبة السيولة لدى البنوك المركزية ومؤسسات النقد ذات الصلة.

وتعد الأرباح المحققة عن طريق تشغيل هذه الأموال من حق المساهمين وليس من حق أصحاب الودائع، نظراً لأن البنك ضامن لرد هذه الودائع ولا يتحمل المتعامل أي مخاطر نتيجة لتشغيل واستثمار تلك الأموال، وذلك تطبيقاً للقاعدة الشرعية "الخراج بالضمان".*

- **الودائع الادخارية (حسابات التوفير):** تعد الودائع الادخارية أحد أنواع الودائع لدى البنوك الإسلامية وهي تنقسم إلى قسمين هما:

• **حساب الادخار مع التفويض بالاستثمار:** ويستحق هذا الحساب نصيباً من الربح ويحسب العائد من الربح أو الخسارة على أقل رصيد شهري، ويحق للمتعامل الإيداع أو السحب في أي وقت شاء.

• **حساب الادخار دون التفويض بالاستثمار:** وهذا النوع من الحسابات لا يستحق ربحاً ويكون حكمه حكم الحساب الجاري.

¹ عبد الكريم قندوز وآخرون، إدارة المخاطر: إدارة المخاطر - المشتقات المالية - الهندسة المالية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 313.

* قاعدة الخراج بالضمان يقصد بها أن من ضمن أصل شيءٍ فله أن يحصل على ما تولد عنه من عائد، فيضمان أصل المال يستحق الخراج (أي ما خرج منه) المتولد عنه، ويجوز الانتفاع لمن ضمنه لأنه يكون ملزماً باستكمال النقصان المحتمل حدوثه - إن حدث - وجبر الخسارة إن وقعت. ولهذا القاعدة أثر كبير في الأعمال المالية والمصرفية حيث تؤثر في عملية توزيع النتائج المالية في المصارف الإسلامية.

- ودائع الاستثمار (حسابات الاستثمار): وهى الأموال التي يودعها أصحابها لدى البنوك الإسلامية بغرض الحصول على عائد نتيجة قيام البنك الإسلامي باستثمار تلك الأموال، وتخضع هذه الأموال للقاعدة الشرعية "الغنم بالغرم"*.

- الإيداع مع التفويض: بمعنى أن يكون للبنك الحق في استثمار المبلغ المودع في أي مشروع من مشروعات البنك، محلياً أو خارجياً، وهذا النوع يكون لآجال مختلفة وهذه المدة قابلة للتجديد.
- الإيداع بدون تفويض: بمعنى أن يختار المودع مشروعاً من مشروعات البنك الإسلامي وتستثمر فيه أمواله، وله أن يحدد مدة الوديعة أو لا يحددها.

- صكوك المقارضة: تعد صكوك المقارضة من مصادر الأموال الخارجية للمصارف الإسلامية وهى على نوعين وهما:

- صكوك المقارضة المشتركة: وهى صكوك يصدرها البنك بفئات معينة وي طرحها في الأسواق للاكتتاب ومن حصيلة هذه الصكوك يقوم البنك بتمويل الاستثمارات التي يراها، كما يباشر عملياته المصرفية على اختلاف أنواعها، ومن صافي الأرباح مجتمعة يخصص البنك جزءاً منها لتوزيعه على أصحاب الصكوك ويوزعه عليهم بنسبة قيمة ما يملكه كل منهم من صكوك وبذلك تختلف قيمة ما يوزع عليهم من سنة لأخرى تبعاً لما يحققه البنك من عملياته مجتمعة من أرباح وبالتالي تنفى شبهة التحريم وتعد هذه الصكوك أحد المصادر الخارجية لجذب مدخرات جديدة وخاصة صغار المدخرين مما يوفر قدراً من السيولة لدى البنوك الإسلامية.
- صكوك المقارضة المخصصة: ويختلف هذا النوع عن النوع الأول في أن البنك يقوم بدراسة عدة مشروعات ويقوم بتمويل ما يقع عليه اختياره عن طريق طرح صكوك لكل مشروع على حدة، ويقوم أصحاب المدخرات بالاكنتاب في هذه المشروعات كل حسب اختياره، حيث يعد صاحب الصك في مشروع معين شريكاً فيه بقدر ما يملكه. ويعد البنك في هذه الحالة وكيلاً عن أصحاب الصكوك في كل ما يتصل بإدارة المشروع ومراقبة أعماله وتوزيع أرباحه وهذا النوع من الصكوك يحقق فرصة للمدخرين في اختيار المشروع الذي يرغبون في الاكنتاب فيه.

* قاعدة الغنم بالغرم يقصد بها أن الحق في الحصول على النفع أو الكسب (العائد أو الربح) يكون بقدر تحمل المشقة أو التكاليف (المصروفات أو الخسائر أو المخاطر)، وبعبارة أخرى فإن الحق في الربح يكون بقدر الاستعداد لتحمل الخسارة. وهذه القاعدة تمثل أساساً فكرياً قوياً لكل المعاملات التي تقوم على المشاركات والمعاوضات، حيث يكون لكل طرف فيها حقوق تقابل أو تعادل ما عليه من التزامات (مال أو عمل أو بضمان). ولهذا القاعدة أهمية كبيرة في المعاملات المصرفية الإسلامية، حيث تؤثر في أمرين أحدهما: أن يحصل المصرف على ربح أو عائد من حيث الأصل، وثانيهما: تحديد النسبة أو المقدار التي يحصل عليها.

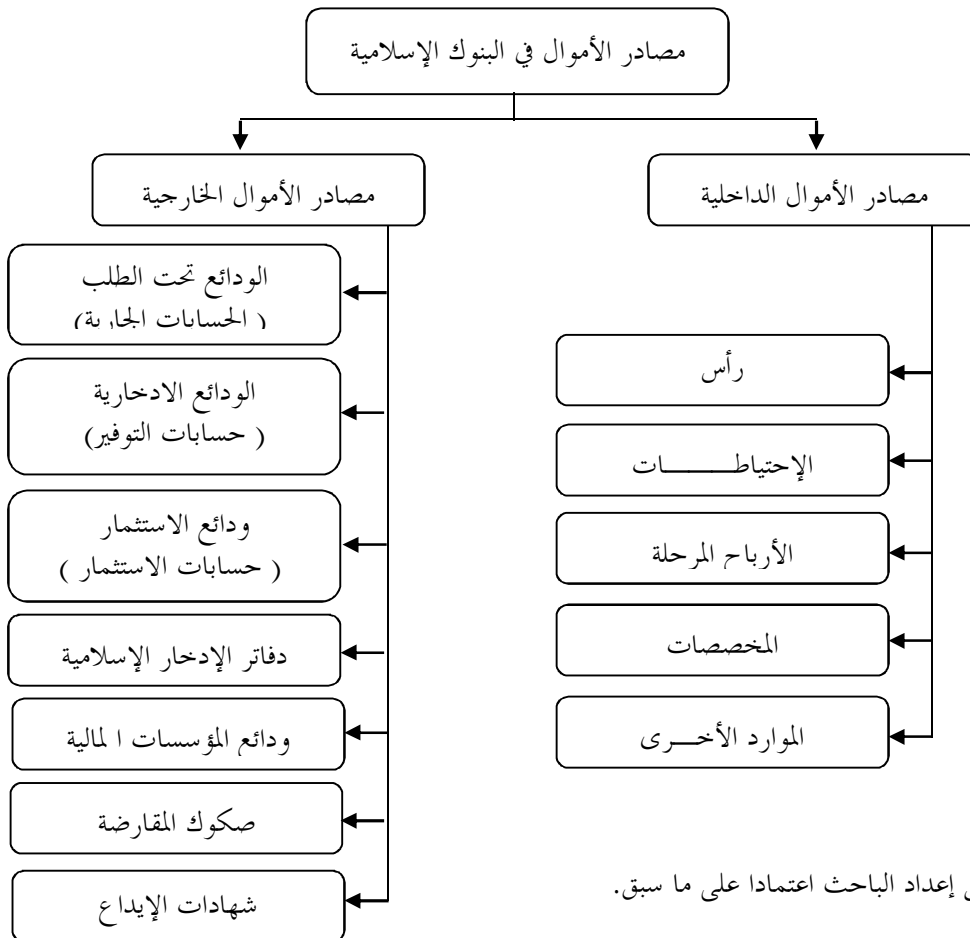
- **دفاتر الادخار الإسلامية:** تعد دفاتر الادخار الإسلامية أحد أنواع الودائع الادخارية بالبنوك الإسلامية، ويمكن السحب والإيداع بهذه الدفاتر في أي وقت.

- **ودائع المؤسسات المالية الإسلامية:** انطلاقاً من مبدأ التعاون بين البنوك الإسلامية، تقوم بعضها والتي لديها فائض في الأموال بإيداع تلك الأموال في البنوك الإسلامية التي تعاني من عجز في السيولة النقدية، إما في صورة ودائع استثمار تأخذ عنها عائد أو في صورة ودائع جارية لا يستحق عنها عائد.

- **شهادات الإيداع:** تعد شهادات الإيداع أحد مصادر الأموال متوسطة الأجل بالبنوك الإسلامية، ويتم إصدار تلك الشهادات بفئات مختلفة لتناسب كافة مستويات دخول المودعين، وتتراوح مدة الشهادة الواحدة من سنة إلى ثلاثة سنوات.¹

ويمكن تلخيص مصادر الأموال في البنوك الإسلامية في الشكل الموالي:

الشكل رقم 19: مصادر الأموال في البنوك الإسلامية



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ما سبق.

¹ حيدر يونس الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص42.

2. استخدامات الأموال في البنوك الإسلامية

استخدامات البنوك الإسلامية أو ما يعرف بالموجودات هي الشيء القادر على توليد تدفقات إيجابية أو منافع اقتصادية أخرى في المستقبل بمفرده أو بالاشتراك مع موجود أو موجودات أخرى، ولكي يعتبر الشيء أحد موجودات البنك يجب أن يكون للبنك حق التصرف فيه. توزع استخدامات البنوك الإسلامية بشكل عام على الأوجه التالية:¹

أ. **الموجودات النقدية:** وهي غير مختلفة كثيرا عما هو موجود في البنوك التقليدية باستثناء كون حسابات البنوك الإسلامية لدى البنوك الأخرى لا تتقاضى عليها عوائد.

ب. **حسابات الاستثمار المخصص:** وهي الأموال المودعة لدى البنك والتي تكون مقيدة بشرط معين. يسلك فيه البنك سلوك العقد المتفق عليه.

ج. **القرض الحسن:** هو قرض بدون فائدة يقدمه البنك الإسلامي للمقترض كعون له في الشدة، وينقسم لقسمين: قرض اجتماعي وهو قرض لمواجهة حالات اجتماعية مبررة كالتعليم، العلاج، الزواج... الخ. وقرض انتاجي وهو قرض يقدم لصغار الحرفيين والعمال لمعاونتهم كي يصبحوا طاقة انتاجية؛ ينتجوا بما يفي حاجتهم ويحققوا فائضا يسددوا به القرض.

د. الاستثمارات المباشرة: وتأخذ الصور التالية:

- توظيف أموال البنك في مشروعات مربحة (بعد دراسة الجدوى) يسهر البنك بنفسه على متابعتها، كما أنها تظل ملك له؛

- شراء أصول أو سلع معينة وتأجيرها أو بيعها مقابل عائد؛

- المساهمة في المؤسسات التي تعمل وفق الضوابط الإسلامية، كونها فروع تابعة للبنك؛

- استثمار الأموال في مختلف المشاريع والمجالات بشرط أن تبقى محافظة على طابعها الشرعي، مبتعدة في ذلك على كل ما هو محرم.

¹ عبد الكريم قندوز وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 319-322.

هـ. التمويل والاستثمار (الاستثمار غير المباشر): يقوم البنك بالاشتراك مع أشخاص طبيعيين أو معنويين في مشروع جديد أو قائم له خصوصية وطابع قانوني معين، حيث يتحدد دور البنك حسب مساهمته ومدة مشاركته في الإدارة الفعلية للمشروع. ويشمل الاستثمار غير المباشر أو ما يعرف بالتمويل والاستثمار عدة صيغ من أهمها: عقد المضاربة، عقد المشاركة، عقود البيوع (عقد المراجعة لأمر بالشراء، عقد المساومة وعقد بيع السلم)، عقد الإستصناع، التأجير المنتهي بالتمليك... الخ. هذه الصيغ تتميز بالمرونة التي تمكنها بتلبية رغبات العملاء، كما تنفرد كل صيغة بتمويل نشاط لا يمكن أن تموله صيغة أخرى.

فيما يلي شرح مختصر لأهم هذه الصيغ التمويلية المتداولة بكثرة:

- المضاربة تعني اتفاق طرفين على أن يدفع أحدهما و يسمى رب المال نقدا معلوما إلى الطرف الآخر و يسمى المضارب ليعمل فيه على أن يكون الربح بينهما بحصة شائعة ومعلومة، وعلى أن لا يكون رب المال ضامنا للمال إلا بتفريط منه أو عدوان. والمضاربة تمكن الحريف الذي يبحث عن استثمار أمواله من:

- القيام باستثمار مباشر؛
- الارتقاء إلى نسب أرباح محتملة ذات قيمة عالية مقارنة بعروض القطاع.

- المشاركة هي عقد شراكة بين طرفين (اثنين) أو أكثر في رأس مال مؤسسة أو مشروع أو في معاملة معينة، ويتم توزيع الأرباح المحققة وفقا لقاعدة توزيع محددة سلفا. وعند تسجيل خسارة محتملة فإن هذه الخسارة يتحملها جميع الأطراف تبعا لنصيب كل طرف في رأس المال المستثمر، وتكمن جدوى هذا الصنف من التمويل في:

- إرساء مشاريع وإنشاء مؤسسات خدمات الكترونية، تقاسم الأرباح والخسائر والاشتراك في التسيير وفي مخاطر الاستثمار؛
- تمويل مشاريع.

- الاستصناع عقد بيع بين الشاري النهائي (المستصنع) والبائع (الصانع)، هذا الأخير يتولى صنع أو اقتناء السلعة، موضوع العقد، والتي تستلزم مسار تصنيع. إذن يلتزم البائع بشراء المواد الأولية والقيام بالعمل الضروري وتسليم السلعة المصنوعة وفقا للوصف المحدد مسبقا بشأن خصوصيات

السلعة المذكورة، كما يتم الاتفاق وتحديد سعر البيع وطرق الخلاص عند توقيع العقد. ويمكن أن يتم الخلاص عند إبرام العقد من خلال تسبيقات أو في موعد لاحق محدد، حيث تكمن جدوى هذا الصنف من التمويل في:

- تمويل مشاريع وأصول تستلزم مسار تصنيع طويل نسبياً طبقاً لمقتضيات دفتر شروط؛
- دفع ميسر مع صيغ خلاص متعددة.

– الإجارة هي التمتع باستغلال منفعة محددة مقابل أجرة معروفة لفترة زمنية. ويتولى فيها البنك (بصفته المؤجر) شراء العقار مثلما يرغب فيه الحريف (بصفته المستأجر) ويعطي للحريف الحق في استخدامه والاستفادة منه لفترة زمنية مسبقاً وفي مقابل ذلك يدفع الحريف ثمن الكراء المتفق عليه مسبقاً (أجرة). يظل العقار على ملك البنك باعتبار أن استغلال المنفعة أي حق الاستعمال يتم تحويله إلى المستأجر.

عموماً، تنقل الملكية في نهاية فترة الإيجار مقابل الدينار الرمزي وتعرف هذه العملية بـ"الإجارة المنتهية بالتملك". تكمن جدوى هذا الصنف من التمويل في:

- الإجارة هي تقنية تمويل الاستثمارات المنقولة وغير المنقولة؛
- هذا الصنف من التمويل يحظى بالإقبال اعتباراً لمختلف مزايا التي توفرها الإيجار/الإجارة: وسيلة مرنة وعملية تمكن من النفاذ إلى مزايا جبائية هامة.

رابعا - أوجه التشابه والاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية

يمكن حصر أهم أوجه التشابه والاختلاف بين معاملات البنوك الإسلامية والتقليدية فيما يلي:¹

1. أوجه التشابه بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية

- تتفق البنوك الإسلامية مع البنوك التقليدية في حمل نفس الإسم؛
- تتفق البنوك الإسلامية مع البنوك التقليدية من حيث الوظيفة، فكلاهما يعمل كوسيط مالي بين المدخرين والمستثمرين؛
- تتفق البنوك الإسلامية مع البنوك التقليدية في مجموعة من الخدمات المصرفية مثل تحويل الأموال، الصرافة، تحصيل الديون بالإنابة عن الدائنين، إصدار الشيكات السياحية وعمليات الاكتتاب بالأسهم؛

¹ محمد محمود العجلوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-123.

- تتفق البنوك الإسلامية مع البنوك التقليدية في الودائع الجارية المبنية على أساس القرض بدون فائدة، حيث يتعهد البنك بردها دون زيادة ولا نقصان، مع ما يرافق هذه السلعة من خدمات كإصدار الشيكات واستخدام آلات السحب النقدي وإصدار بطاقات الائتمان؛
- تتفق البنوك الإسلامية مع البنوك التقليدية في الاستثمار بأسهم المؤسسات دون السندات؛
- تخضع البنوك الإسلامية مع البنوك التقليدية إلى رقابة البنك المركزي على حد سواء.

2. أوجه الاختلاف بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية

- يتضمن اسم البنك عقيدته (الإسلامي) بينما لا يشير التقليدي إلى منهجه (رأسمالي، اشتراكي..)
- مبدأ الوساطة المالية في البنوك الإسلامية يقوم على الربح والخسارة، بينما يقوم في البنوك التقليدية على الاقتراض بالفائدة؛
- يحتل الاستثمار في البنوك الإسلامية حيزاً كبيراً من معاملاته (صيغ التمويل) بينما يمثل الإقراض الاهتمام الأول في البنك التقليدي؛
- تعتبر الودائع الجارية أمانة لدى البنك الإسلامي له غنمها وعليه غرمها أما الودائع الاستثمارية فهي حسابات مشاركة في الربح والخسارة، بينما الودائع في البنوك التقليدية تمثل ديناً عليها يجب ردها؛
- معيار استثمار الأموال في البنوك الإسلامية يقوم على أساس الربحية ومجالات الاستثمار المشروعة، بينما معيار استثمار الأموال في البنوك التقليدية يقوم على أساس الربحية حتى ولو كانت مجالات الاستثمار غير شرعية؛
- لا تقوم البنوك الإسلامية بالحصول على فوائد تأخير عند السداد، بينما تحصل عليها البنوك التقليدية؛
- تهدف البنوك الإسلامية إلى حشد المدخرات وتوجيهها نحو قنوات الاستثمار المختلفة على أساس إسلامي، بينما تهدف البنوك التقليدية إلى حشد المدخرات وتوجيهها نحو قنوات الاستثمار المختلفة حسب الأسس المتبعة في البنوك التجارية؛
- تتطلب استثمارات البنك الإسلامي امتلاك الأصول الثابتة والمنقولة، بينما يمنع على البنوك التقليدية هذا التملك خوفاً من تجميد أموالها؛
- تتطلب بعض الأعمال المصرفية للبنك الإسلامي التجارة في السلع، بينما يمنع ذلك على البنك التقليدي خوفاً من الاحتكار؛

- يطلب البنك الإسلامي ضمانات من قبل المستثمرين كون التمويل مشارك بالرح والخسارة، بينما تطلب البنوك التقليدية ضمانات على الأصول الثابتة والمنقولة من المستثمرين والمقترضين؛
- تقبل البنوك الإسلامية الودائع على أساس مشاركتها في الأرباح في حال تحققها وعلى ضوء نتائج الأعمال، بينما تقبله البنوك التقليدية على أساس سعر الفائدة المحدد سلفاً وبغض النظر عن نتائج الأعمال ويكون سعر الفائدة عامل جذب للودائع؛
- تطبيق البنوك الإسلامية قاعدة الغنم بالغرم، أي قبول الناتج سواء ربح أو خسارة، بينما يكون الإيراد في البنوك التقليدية مبني على الفائدة، محدد ومتفق عليه مسبقاً؛
- النقود في البنوك الإسلامية تعتبر كوسيط في المبادلات ومقياس للقيم (تجارة بالنقود)، بينما تعتبر في البنوك التقليدية سلعة يتم الإتجار بها، حيث يتم تحقيق ربح من الفارق بين الفائدة المصرفية الدائنة والمدينة (تأجير النقود)؛
- البنوك التقليدية تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الربح، بينما أوليات البنوك الإسلامية مسؤوليات تنمية، اجتماعية، اقتصادية... الخ.

خامساً - المؤسسات الدولية المعنية بتنظيم المؤسسات المالية الإسلامية

يعد تكامل الهيئات والمؤسسات المالية الإسلامية تطوراً علمياً وتوسعاً يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية، فهذه المؤسسات تشكل بيئة داعمة للعمل الإسلامي، حيث تنظم وتضبط عمل المؤسسات المالية الإسلامية*، ويكمن دورها الإيجابي في تعزيز الرقابة، التدقيق، الدعم وتحقيق التكامل بين المؤسسات المالية الإسلامية العالمية. ومن أهمها هذه المؤسسات نذكر:

1. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية

هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية *Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions AAOIFI* تأسست بموجب اتفاقية التأسيس التي وقعها عدد من المؤسسات المالية الإسلامية بتاريخ 26 فيفري 1990 في الجزائر وقد تم تسجيل الهيئة في 27 مارس 1991 في البحرين. وبصفتها منظمة دولية مستقلة، تحظى الهيئة بدعم عدد كبير من

* تقسم المؤسسات المالية الإسلامية الى: البنوك، المؤسسات المالية والاستثمارية، ومؤسسات التأمين التعاوني/ التكافلي الإسلامي.

المؤسسات ذات الصلة الاعتبارية حول العالم (200 عضو من أكثر من 45 بلدا) حتى الآن، منها البنوك المركزية والمؤسسات المالية الإسلامية وغيرها من الأطراف العاملة في الصناعة المالية والمصرفية الإسلامية الدولية، وهي منظمة دولية غير هادفة للربح تضطلع بإعداد وإصدار معايير المحاسبة المالية والمراجعة والضبط وأخلاقيات العمل والمعايير الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية خاصة والصناعة المصرفية والمالية الإسلامية على وجه العموم. كما تنظم الهيئة عددا من برامج التطوير المهني (وخاصة برنامج المحاسب القانوني الإسلامي وبرنامج المراقب والمدقق الشرعي) في سعيها الرامي إلى رفع سوية الموارد البشرية العاملة في هذه الصناعة وتطوير هياكل الضوابط الحوكمة لدى مؤسساتها.¹

2. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية

يعتبر المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية *General Council For Islamic Banks and financial Institutions CIBAFI* منظمة دولية تأسست سنة 2001 ومقرها الرئيسي في مملكة البحرين. ويتبع المجلس العام منظمة التعاون الإسلامي *Organisation of Islamic Cooperation OIC* حيث يمثل المجلس العام المظلة الرسمية للصناعة المالية الإسلامية على مستوى العالم، ويهدف إلى دعم وتطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية وحمايتها، ودعم التعاون بين أعضاء المجلس العام والمؤسسات المالية الأخرى ذات الاهتمام والأهداف المشتركة. ويضم المجلس العام في عضويته حوالي 120 مؤسسة مالية، موزعة على 30 دولة، تضم أهم الفاعلين في السوق المالية الإسلامية، ومؤسسات دولية متعددة الأطراف، ومؤسسات وجمعيات مهنية في الصناعة ويعرف بأنه أحد المنظمات والبنات الرئيسة في بنية المالية الإسلامية. ويهدف المجلس العام إلى دعم صناعة الخدمات المالية الإسلامية من خلال تمثيلها والدفاع عنها فيما يخص السياسات الرقابية والمالية والاقتصادية التي تصب في المصلحة العامة لأعضائه ودعم تطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية من خلال تعزيز أفضل الممارسات. وعليه، فإن أعمال المجلس العام تستند على أهدافه الاستراتيجية وهي دعم السياسات والنظم الرقابية، والبحوث والمنشورات، نشر الوعي وتبادل المعلومات ودعم التطوير المهني.²

¹ معلومات من الموقع الرسمي للهيئة: <http://aaofi.com>

^{**} تعتبر منظمة التعاون الإسلامي (منظمة المؤتمر الإسلامي سابقا) ثاني أكبر منظمة حكومية دولية بعد الأمم المتحدة، وتضم في عضويتها سبعا وخمسين (57) دولة عضوا موزعة على أربع قارات. وتعتبر المنظمة الصوت الجماعي للعالم الإسلامي وتسعى لصون مصالحه والتعبير عنها تعزيزا للسلم والتناغم الدوليين بين مختلف شعوب العالم. وقد أنشئت المنظمة بقرار صادر عن القمة التاريخية التي عقدت في الرباط بالمملكة المغربية يوم 25 سبتمبر 1969 ردا

على جريمة إحراق المسجد الأقصى في القدس المحتلة (الموقع الرسمي <http://www.oic-oci.org>).

² معلومات من الموقع الرسمي للمجلس: <http://www.cibafi.org>

3. مجلس الخدمات المالية الإسلامية

مجلس الخدمات المالية الإسلامية *The Islamic Financial Services Board IFSB* هو هيئة دولية مقرها كوالالمبور *Kuala Lumpur* ، افتتحت رسمياً في 3 نوفمبر 2002، وبدأت عملها في 10 مارس 2003. تضع معايير لتطوير وتعزيز صناعة الخدمات المالية الإسلامية، وذلك بإصدار معايير رقابية ومبادئ إرشادية لهذه الصناعة التي تضم بصفة عامة قطاع البنوك، وسوق المال، والتكافل (التأمين الإسلامي). إن المعايير التي يحددها مجلس الخدمات المالية الإسلامية تتبع إجراءات مفصلة تم وصفها في وثيقة الإرشادات والإجراءات لإعداد المعايير والمبادئ الإرشادية والتي تشمل، إصدار مسودة مشروع، عقد ورش عمل، وفي حالة الضرورة عقد جلسات استماع. يعد مجلس الخدمات المالية الإسلامية أبحاثاً تتعلق بهذه الصناعة. ولتحقيق ذلك؛ يعمل المجلس مع مؤسسات دولية وإقليمية ووطنية ذات صلة، ومراكز أبحاث ومعاهد تعليمية ومؤسسات عاملة في هذه الصناعة.

مجلس الخدمات المالية الإسلامية يعد متمماً لعمل لجنة بازل للإشراف المصرفي، والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية، والجمعية الدولية لهيئات الإشراف على التأمين. وقد بلغ عدد أعضاء مجلس الخدمات المالية الإسلامية في شهر أبريل 2016، 190 عضواً، يمثلون 66 سلطة إشرافية ورقابية من 48 دولة، و8 منظمات دولية، و116 منظمة فاعلة في السوق (المؤسسات المالية والمؤسسات المهنية والاتحادات النقابية).¹

4. مركز إدارة السيولة المالية-البحرين

مركز إدارة السيولة المالية - البحرين *Liquidity Management Centre (LMC)* هو مؤسسة مساهمة بحرينية، تأسست سنة 2002، وحصلت على ترخيص كبنك استثمار إسلامي. تمتلك هذه المؤسسة بالتساوي كل من البنك الإسلامي للتنمية بالمملكة العربية السعودية، بنك التمويل الكويتي، بنك البحرين الإسلامي، بنك دبي الإسلامي، وتهدف إلى مساعدة البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في الاستفادة من أصولها المالية بدلاً من الاقتراض الخارجي المرهق لميزانياتها، وتحقيق التنسيق والتعاون بين البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية. بالإضافة إلى توظيف أموال الدول والبنوك والمؤسسات المالية في مشروعات نافعة تسهم في تمويل خطط التنمية في الدول الإسلامية.²

¹ معلومات من الموقع الرسمي للمجلس: http://www.ifsb.org/ar_published.php

² حولة فريز النوباني، عبد الله صديقي، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، سابك لدراسات الأسواق المالية، 2016، ص 55.

5. السوق المالية الإسلامية الدولية-البحرين

تم إنشاء السوق المالية الإسلامية الدولية *International Islamic Financial Market IIFN* في مملكة البحرين بموجب مرسوم ملكي رقم 22، في سنة 2002، وهي ليست سوقاً بالمعنى الميكاني ولكنها جهة لتنظيم وضبط العمل في السوق للمالية الإسلامية، حيث تتمثل اختصاصاتها إجمالاً في المصادقة على الأدوات المالية المتداولة أو التي سيتم تداولها بين المؤسسات المالية الإسلامية والبنوك التقليدية والنوافذ الإسلامية في البنوك التقليدية، ومن خلال هذه المصادقة يمكن تقريب وجهات النظر بين الآراء الفقهية المختلفة مما يسهل قبولها وتداولها في أهم الأسواق المالية، أيضاً تسعى السوق إلى إعداد اللوائح والضوابط للتعامل وفق مقتضيات السوق المالية الإسلامية، كما تقوم بإعداد معايير موحدة عند إصدار الأدوات المالية الإسلامية أو عند تداولها يتبعها كل المشاركين في السوق المالية الإسلامية.¹

6. المركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم

يمثل المركز الإسلامي الدولي للمصالحة والتحكيم *International Islamic Centre for Reconciliation and Arbitration IICRA* لجنة أساسية في البنية التحتية للصناعة المالية الإسلامية باعتباره مؤسسة دولية مستقلة غير ربحية متخصصة في فض كافة النزاعات المالية أو التجارية التي تنشأ بين المؤسسات المالية أو التجارية والتي تختار تطبيق الشريعة الإسلامية في فض نزاعاتها. وجاء تأسيس المركز بتضافر جهود كل من البنك الإسلامي للتنمية والمجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية ودولة الإمارات العربية المتحدة بصفتها دولة المقر.

وخدمة للصناعة المالية الإسلامية في أبعادها الفنية والشرعية وعلى ضوء الخبرة التي كسبها المركز منذ انطلاق نشاطه في جانفي 2007 يضع المركز على ذمة المحكمين قائمة من المحكمين والخبراء الملمين بأحكام الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ويتمتعون بالسمعة الحسنة والتزاهة. كما يقدم المركز عدة خدمات قانونية وشرعية مساندة للصناعة.²

¹ محمد عبد الحليم، أهمية السوق المالية الإسلامية الدولية، جريدة الاقتصادية، <http://www.kantakji.com/markets>

² معلومات من الموقع الرسمي للمركز: <http://iicra.com/ar>

المبحث الثاني

الحوكمة من منظور مصرفي

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

أولا - حوكمة البنوك المفهوم والأهمية

إن مفهوم حوكمة البنوك لا يختلف كثيرا عن مفهوم حوكمة المؤسسات، ولكن بما أن البنوك تمتاز عن المؤسسات ببعض الخصائص والمميزات فهي تمتاز بأسلوب حوكمة خاص بها.

1. مفهوم حوكمة البنوك

الحوكمة المصرفية تعني:

" الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المساهمين وحماية حقوق المودعين".¹

وهي أيضا "مجموعة الأنظمة والاجراءات والسياسات التي يتم من خلالها ضبط وتوجيه مسار وتوجهات البنوك".²

كما تعرف بأنها "مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئات الرقابية".³

¹ حسن صلاح، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² حاكم محسن الربيعي، حمد عبدالحسين راضي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

³ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 309.

تتضمن الحوكمة المصرفية الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها و الإدارة العليا في كيفية قيام المؤسسة بما يلي:¹

- وضع الأهداف الاستراتيجية للبنك؛
 - إدارة العمليات اليومية للبنك؛
 - الوفاء بالتزاماتهم تجاه المساهمين وأصحاب المصالح؛
 - إدارة أنشطة المؤسسة وتعاملاتها بطريقة آمنة وسليمة وفقا للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين.
- وبصفة عامة يمكننا القول أن الحوكمة المصرفية هي ذلك المنهج الذي يتبعه مجلس الإدارة والإدارة العليا في توجيه ومراقبة أعمال المصرف بطريقة تضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف في إطار النظم والقوانين المعمول بها بطريقة تضمن الأمان وتجنب المخاطر التي قد تواجه البنك.

2. أهمية حوكمة البنوك

إن للتطبيق السليم للحوكمة في البنوك جملة من النتائج تعود بالنفع على البنك خاصة والجهاز المصرفي عامة، يمكن إيجازها في النقاط التالية:²

- إن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة التزام البنوك بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتبارهم باتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار، من ثم فإن البنوك التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية كبيرة لجذب رؤوس الأموال عن البنوك الأخرى التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل؛
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب الازمات المالية من تعثر وإفلاس ويضمن تطوير الأداء واتخاذ القرارات على أسس سليمة؛
- يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في البنوك على ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تقليل المخاطرة وتحسين كفاءة أداء البنك بشكل عام؛

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص244.

² محمد زيدان، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، العدد09، 2009، ص 09.

- تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد على زيادة الثقة فيما بينهم ومنع حدوث الأزمات المصرفية، وحماية أموال المقرضين من خلال الحق في العدالة بينهم والحق في المسائلة؛

- تؤكد العديد من الدراسات الدولية أن هناك ارتباطا وثيقا بين أداء البنوك ومدى الالتزام بتطبيق المعايير والمبادئ المتعلقة بمفهوم الحوكمة المؤسسية؛

- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة البنك أمام مساهميها، هو ضمان لوجود الرقابة المستقلة (من غير العاملين بالبنك) على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ عالية الجودة ووفقا للمعايير المعمول بها.

ثانيا - العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي:¹

1. وضع أهداف وقيم ومبادئ تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية

- من الصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد مبادئ وأهداف استراتيجية يمكن الاسترشاد بها، لذا فمجلس الإدارة ملزم بوضع خطط واستراتيجيات تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما يتعين عليه مرة على مرة مراجعة تلك الخطط والمبادئ وتحديثها سواء كانت المتعلقة بالمجلس، الإدارة العليا أو باقي الموظفين. هذه المبادئ يجب أن تناقش وبشكل آني المشاكل والعراقيل التي تعترض البنك، وخاصة يجب أن تتمكن من منع الفساد والرشوة في المعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية؛

- على مجلس الإدارة ضمان قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها زيادة كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

- المعاملة التفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات أو التنازل عن العمولة؛

¹ بنك الإسكندرية، مرجع سبق ذكره، ص 1-11.

- إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض.

2. وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقاً لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعاً أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية

يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن القوة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات كافية وفي الوقت المناسب تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، وتحديد مواطن القصور. بعض الدول يفضل مجلس الإدارة في البنك تأسيس بعض اللجان المتخصصة مثل:

- **لجنة إدارة المخاطر:** والتي تتولى الإشراف على أنشطة الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بالائتمان والسوق والسيولة وغير ذلك من أنواع المخاطر المختلفة، ويتطلب ذلك أن تتلقى اللجنة بصفة دورية معلومات من الإدارة العليا عن أنشطة إدارة المخاطر؛

- **لجنة المراجعة:** تتولى الإشراف على مراقبي البنك سواء من الداخل أو الخارج، حيث تكون لها سلطة الموافقة على تعيينهم أو الاستغناء عنهم حسب الحالة، والموافقة على نطاق المراجعة ودوريتها، وكذلك استلام التقارير المرفوعة من قبل مراقبي البنك، ولتعزيز استقلالية هذه اللجنة ينبغي أن تتضمن أعضاء من خارج البنك على أن تكون لهم خبرة مصرفية أو مالية؛

- **لجنة المكافآت:** تضع اللجنة الإجراءات الرسمية والشفافة التي تحدد سياسة المكافآت المتعلقة بالرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية، والتأكد من أن التعويضات المدفوعة تنافسية، بما يتماشى مع ما هو سائد في السوق وفي المؤسسات المماثلة، وبما يتوافق مع واجبات ومسؤوليات الموظفين. وتقوم اللجنة باعتماد السياسات التي تشمل التوظيف والتعويضات والتدريب، كذلك توصي اللجنة

للمجلس بخطط تعويضات خاصة، بما في ذلك مكافآت الأداء السنوية والحوافز قصيرة أو طويلة الأمد، لاجتذاب وتحفيز الموظفين الأساسيين وتأمين المحافظة على استمرار عملهم لدى المصرف؛

- لجنة الترشيحات: تقوم بترشيح أعضاء مجلس الإدارة وتوجيه عملية استبدال أعضاء المجلس.

4. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا

تعد الإدارة العليا عنصراً فاعلاً أساسياً في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دوراً رقابياً تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين.

5. الاستفادة الفعلية من عمل المراجعين الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها

يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويًا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحدونها، كذلك الاستفادة من عملهم في إجراء مراجعة مستقلة على المعلومات التي يتلقونها من الإدارة حول أنشطة البنك وأدائه.

6. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف البنك، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية راس المال في البنوك في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى البنوك التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاية المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك البنوك التي تقوم بمخاطر كبيرة دون أن تكون لها مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن تلك البنوك التي لا تتحمل قسطاً كافياً من المخاطر حتى تبقى على قدراتها التنافسية.

لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في البنوك، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات، المؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك وطبيعة الأنشطة التي تزاو لها المؤسسات التابعة.

7. دور السلطات الرقابية

يتمثل دور السلطات الرقابية فيما يلي:

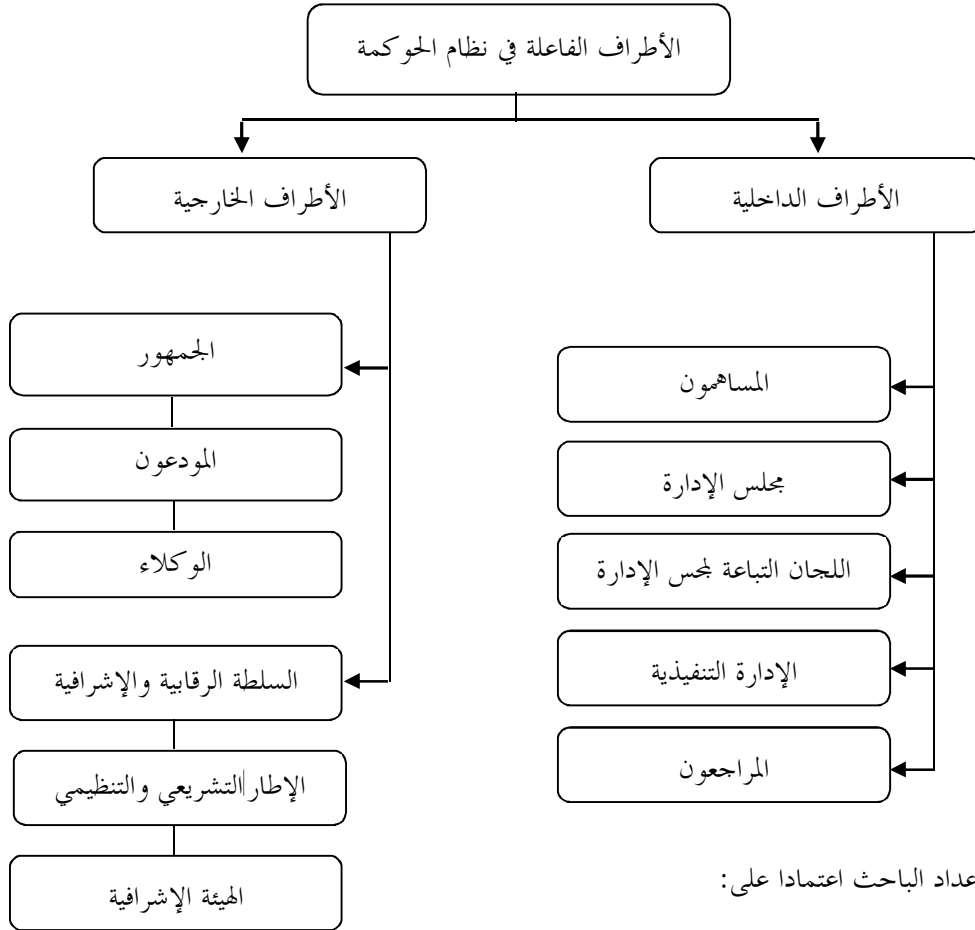
- يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنك؛
- يجب أن تتوقع السلطات الرقابية قيام البنوك بعمل هياكل تنظيمية تتضمن مستويات ملائمة من الرقابة، كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي؛
- يعد مجلس إدارة البنك والإدارة العليا بالبنك مسؤولين بصفة أساسية عن أداء البنك، وبذلك فإن السلطات الرقابية تقوم بالمراجعة للتأكد من أن البنك يدار بطريقة ملائمة وتوجيه انتباه الإدارة لأي مشاكل قد تتكشف أثناء عملية الرقابة، كما ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب في حالة تعرض البنك لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها؛
- كذلك يجب أن تكون السلطات الرقابية يقظة لأي إشارات إنذار مبكر بالنسبة للتدهور في إدارة أنشطة البنك، حيث يجب عليها مراعاة إصدار توجيهات إلى البنوك بشأن التطبيق السليم للحوكمة؛
- من الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة

إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة... الخ.

ونشير إلى أنه هناك مجموعتين فاعلتين في تطبيق الحوكمة في البنوك هما:

الشكل رقم 20: الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على:

- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص 12.
- حسن صلاح، البنوك والبنوك ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 194.

ثالثا - نموذج الحوكمة الجيدة في البنوك

تحتاج المؤسسات خصوصاً المالية والمصرفية منها إلى نظام فعال للحوكمة، نظاماً يكون قادراً على التطور والتوافق مع متغيرات ومستجدات العمل، وهذا ما دفع العديد من المهتمين بالحوكمة إلى البحث في فرضيات النموذج الأمثل.

1. خصائص نموذج الحوكمة الجيدة في البنوك

نظام الحوكمة حتى يكون نموذجا جيدا لا بد من توافر خصائص أهمها ما يلي:

الشكل رقم 21: خصائص الحوكمة الجيدة في البنوك

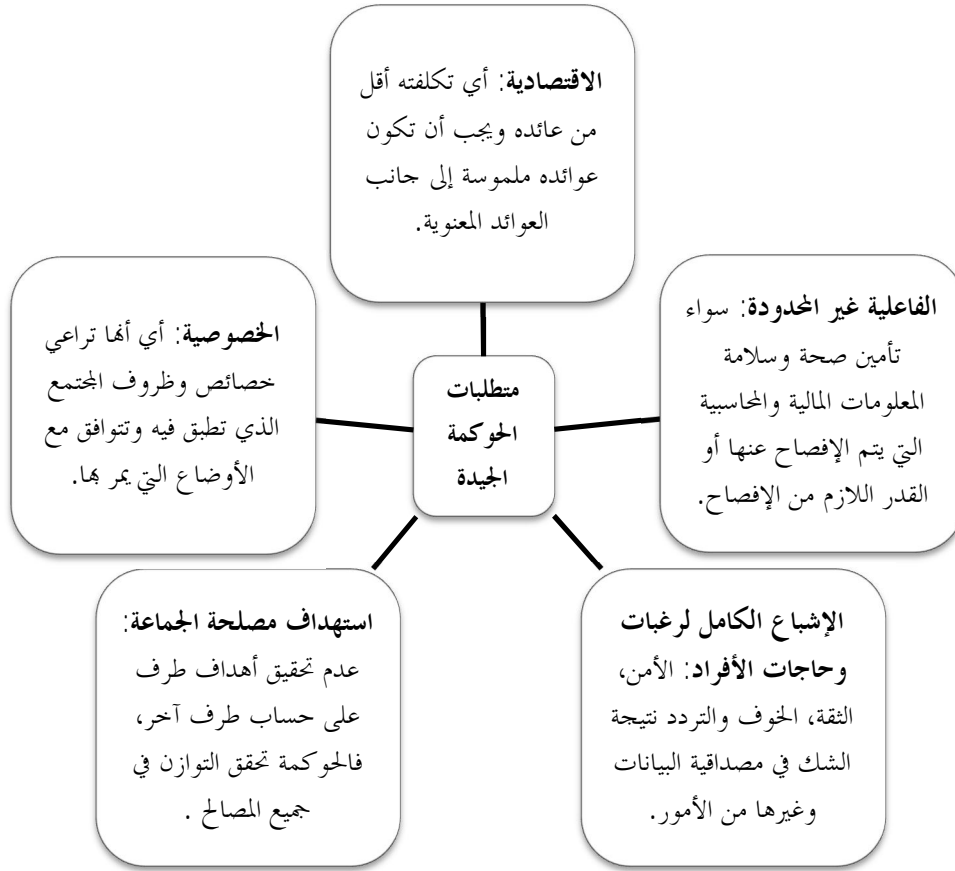


المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على محمد أحسن الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 216.

2. متطلبات نموذج الحوكمة الجيدة

كلما كان نظام الحوكمة قائما على أسس علمية كلما كان قادرا على تحقيق أهدافه، ولنموذج الحوكمة الجيدة مجموعة متطلبات نلخصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 22: متطلبات نموذج الحوكمة الجيدة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على محمد أحسن الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 218، 219.

في واقع الأمر فإن الوصول إلى نموذج حوكمة بهذه الخصائص أمر لا يتحقق إلا في إطار منظومة للحوكمة تعمل أجزائها بشكل متكامل ومنسجم، وأن تدخل هذه المنظومة في إطار الثقافة العامة أو ما يطلق عليه بالضمير الحي الذي يتركز على ثوابت من القيم والمبادئ.

3. أبعاد نموذج الحوكمة الجيدة

لنموذج الحوكمة المؤسسية الجيد في البنوك بعدين أساسيين بعد خارجي وآخر داخلي، يتمثل البعد الخارجي في القواعد الاحترازية بينما البعد الداخلي فيتمثل في طريقة إدارة البنك، وهما كما يلي:¹

¹ بلعروز بن علي، عبدالرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص 12.

أ. البعد الخارجي (القواعد الاحترازية): يمكن تعريف القواعد الاحترازية على أنها جملة من التدابير التي تسمح بالتخفيف من أو التحكم في المخاطر الناجمة عن المكونات المختلفة للنظام المالي، و يجب أن توضع هذه القواعد بغرض تحقيق هدفين أساسيين وهما استقرار النظام المالي وحماية حقوق الدائنين إضافة إلى:

- تحقيق التنسيق بين شروط المنافسة: إن الهدف الرئيسي لهذه القواعد هو إنشاء وتعزيز المنافسة البنكية، لأن البيئة التنافسية تسمح للنظام المصرفي بالتطور والحفاظ على استقراره وقوته؛

- تقوية السلامة البنكية: تعتبر النظم الاحترازية هدف بالغ الأهمية للوقاية من أي أزمة قد تسبب ضعفا للنظام المصرفي، لهذا السبب قام المنظمون بإنشاء معايير للرقابة بشكل دائم والحفاظ على استقرار النظام المصرفي للحفاظ على الثقة في هذا النظام وتجنب الأزمات التي تنتج عن العمليات المصرفية؛

- تطوير نشاط البنوك: لقد أثرت موجة الابتكارات والتطورات المالية التي حدثت في هذه السنوات الأخيرة على وظائف البنوك: ظهور أسواق جديدة، عمليات جديدة، ممارسات بنكية جديدة... الخ، لذا يجب أن تتماشى القواعد الاحترازية مع هذه التغيرات خاصة فيما يتعلق بتطور محاسبة العمليات.

و لمواجهة ارتفاع المخاطر المصرفية قامت السلطات الدولية المختصة في هذا المجال مثل لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية بوضع معايير للرقابة المصرفية والتي يجب على البنوك احترامها والعمل بها من أجل ضمان السيولة والملاءة المالية تجاه عملائها.

ب. البعد الداخلي (طريقة إدارة البنك): يتمثل البعد الداخلي لتنفيذ نموذج الحوكمة الجيد في البنوك في مجلس الإدارة والذي له أهمية بالغة في بناء لوحة قيادة أكثر فعالية، خاصة بعد أن أصبح دوره أكثر تعقيدا وأصبحت مسؤولياته تشمل عدة وظائف مختلفة مثل وضع الاستراتيجيات طويلة المدى، إنشاء وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والتأكد من أن كل القرارات قد تم اتخاذها بطريقة مسؤولة وشفافة.

المبحث الثالث 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.

أولاً: الحوكمة من المنظور الشرعي (التعريف، الأسس، المبادئ)

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

1. تعريف الحوكمة من المنظور الشرعي

جاءت الأنظمة والتشريعات بحوكمة المؤسسات من أجل تنظيم وترتيب أمورها، ويعد حفظ الحقوق من أهداف الحوكمة الأساسية وغيرها من المبادئ النبيلة، ومما هو معلوم أن الدين الإسلامي يدعم كل ما هو وسيلة إلى الخير شرط ألا تخالف الشرع، فإن الغايات لا تبرر الوسائل، ويكاد يجمع الباحثون حول حوكمة المؤسسات أنها تقوم على أربعة أسس رئيسة هي العدالة وتحديد المسؤولية بدقة والمساءلة والمحاسبة وأخيراً الشفافية (الصدق والأمانة)، وإجمالاً فإن هذا المعنى للحوكمة يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفاظها على المقاصد، فالمال يعد أحد المقاصد الخمسة التي يجب حفظها وحمايتها بكل الطرق والسبل المشروعة، كما أننا لسنا في حاجة إلى التأكيد على موقف الإسلام من قيم العدالة والصدق والأمانة والحث عليهما بشكل عام.

ويقول الدكتور محسن الخضيرى:

"إن العمل الإداري في الإسلام له مقوماته العقائدية القائمة على العقيدة الإسلامية التي تضع لها قيوداً ومحددات، وترسم لها طريقاً يحكم سلوك القائد الإداري والمنظمة والأفراد العاملين فيها، سواء في علاقاتهم ببعض 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".¹

¹ محسن أحمد الخضيرى، الإدارة في الإسلام، وقائع الندوة رقم 21، معهد البحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، السعودية، 1990، ص 145.

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

- العلاقة بين مختلف الأطراف المهتمة بالمؤسسة: 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 أساساً في أربعة مبادئ هي العدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية.

2. أسس ومبادئ الحوكمة من المنظور الشرعي

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

أ. العدل: أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، وهو ما نجده في آيات قرآنية كثيرة، منها قوله تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ^ع (النساء، 135)، وقوله تعالى: وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا (الأنعام، 152)، كما أوجب الإسلام العدل حتى مع العدو بقوله تعالى: وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا^ع اعدلوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ^{اصط} (المائدة، 8)، حيث أن العدل والمساواة من أعظم الأسس التي تحكم بين الناس.

ب. الشورى: لا يمكن للحاكم في المنظور الإسلامي أن يستكمل صفة العدل، وأن يجعلها خصلة يتصف بها نظام حكمه كله، إلا إذا كان قائماً على أساس الشورى، فالإنسان مهما اتصف بصفات الذكاء تفوته جوانب أساسية من مدارك العدل لا يدركها إلا برأي غيره، وهذا ما يطبق أيضاً 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 السبتي وسيلة، خبيرة أنفال حدة، مدى استجابة المصارف العربية الإسلامية لمبادئ ومتطلبات الحوكمة المصرفية، مجلة الاقتصاد المالي الإسلامي، ص2.

حيث اشترط سبحانه وتعالى صلاح المؤمنين بالتزامهم بالشورى في قوله: **وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ** (الشورى، 38).

ج. المسؤولية: تعني تحديد المسؤولية المقررة على كل طرف بدقة، والعمل على أدائها بصدق وأمانة، فمن مسلّمات الشريعة الإسلامية أن أي مسؤولية يتحملها المسلم بناء على تعاقد مع غيره لا يكون مسؤولاً فقط أمام من تعاقد معه، إنما هو مسؤول أمام الله عز وجل أولاً، وهذا ما أكده الرسول صلى الله عليه وسلم لما قال: "كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته". البخاري ومسلم.

د. المساءلة: أي بمعنى ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته، وربط مدى الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجدِّ ومعاينة 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 أسساً 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.

هـ. الشفافية: أي الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تقدم 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 والحفاظة على حقوقهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالمنشأة.

3. الحوكمة والمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية

لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية AAOIFI منجزات مهنية بالغة الأثر على رأسها إصدار 94 معياراً حتى الآن في مجالات المحاسبة والمراجعة وأخلاقيات العمل والحوكمة بالإضافة إلى المعايير الشرعية التي اعتمدها البنوك المركزية والسلطات المالية في مجموعة من الدول باعتبارها إلزامية أو إرشادية، هذه المعايير كلها تصب في خانة العرض والافصاح 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:

- تطوير فكر المحاسبة والمراجعة والمحالات 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 ما بين 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؛
- 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 يباشرون نشاطاً مالياً إسلامياً ومكاتب المحاسبة والمراجعة.

4. المبادئ الإرشادية لنظم الضوابط الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية

قام مجلس الخدمات المالية الإسلامية بإصدار المبادئ الإرشادية لنظم الحوكمة الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية سنة 2009، هذه المبادئ تعد بمثابة إطار عملي لأفضل الممارسات التي يجب على هيئات الرقابة الشرعية القيام بها. بعبارة أخرى فإن هذه المبادئ الإرشادية تقدم إرشادات لمنهج شامل في الحوكمة الشرعية، وتقوم بغرس عناصر الكفاءة والاستقلالية والسرية والتناسق في ممارسات هيئات الرقابة الشرعية، وتوصي المبادئ الإرشادية لنظم الحوكمة الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية بضرورة ضمان المؤسسة المالية الإسلامية وجود نظام حوكمة شرعية فاعل لديها، وأن يكون الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية مسؤولية مشتركة، وليست ملقاة على عاتق هيئة الرقابة الشرعية فقط. كما أكدت المبادئ الإرشادية على أن تتمتع هيئة الرقابة الشرعية بتفويض واضح ومسؤولية، كما يجب أن تتوفر لدى أعضاء هيئة الرقابة الشرعية متطلبات معيار الكفاءة والملائمة.¹

¹ لمزيد من التفصيل راجع: مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لنظم الضوابط الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية، ديسمبر 2009، متاح على الموقع http://www.ifsb.org/ar_published.php.

ثانياً: معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية حول الحوكمة المؤسسية

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 نوعاً من السبق في إصدار معايير ومبادئ للحوكمة المؤسسية وهي كالتالي:¹

- المبدأ الأول

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

- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دولياً 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.

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

- ويجب أيضاً 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.

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

- المبدأ الثالث

- ينبغي على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها؛

- 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 الملائم.

- المبدأ الرابع

- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد استراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (آخذين في الحسبان التمييز 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.

- المبدأ الخامس

- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاوى ومراقبة الالتزام بالشرعية في جميع نواحي منتجها 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 بالشرعية؛

- 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.

- المبدأ السادس

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

- المبدأ السابع

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

- ويتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول طرق حساب الأرباح وتوزيع الموجود واستراتيجية الاستثمار وآليات دعم العوائد؛

- كما يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار والإعلان عن حصة كل من المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار في الأرباح حسب مقتضيات عقد المضاربة. ووجود هذه المبادئ وإعلان المؤسسات والمؤسسات المالية الإسلامية عن التزامها بما لا يكفي لتحقيق مقتضيات الحوكمة ومبادئها، إذ لا بد 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 مطلباً ملحاً، فإن وجود المعيار والضابط الشرعي وحتى العقود والنماذج الشرعية لا يعني - بالضرورة - التزام المؤسسات المالية الإسلامية بالعمل بمقتضاها.

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

ثالثاً - الالتزام والحوكمة في البنوك الإسلامية

يعد الالتزام بالأنظمة والمعايير والتعليمات أحد أهم أسس وعوامل نجاح المؤسسات المالية ويحافظ على سمعتها ومصداقيتها. ويشتمل الالتزام على مبادئ أساسية نوجزها في الآتي:¹

¹ محمد الفيصل آل سعود، علي ابراهيم فرح، الالتزام (الإمتثال) تجربة مصرف فيصل الإسلامي السوداني، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والإسلامية، الأردن، العدد الثالث، 2013، ص 26.

أ. **وظيفة الالتزام في البنك:** هي وظيفة مستقلة تحدد وتقيم، تقدم النصح والمشورة، تراقب وتعد التقارير حول مخاطر عدم الالتزام في البنك والمتعلقة بتعرضه لعقوبات نظامية أو إدارية أو خسائر مالية أو بما يؤدي للإضرار بسمعة البنك نتيجة لإخفاقه في الالتزام بالأنظمة والضوابط الرقابية، أو معايير السلوك والممارسة المهنية السليمة.

ب. **قواعد الالتزام في البنك:** ونميز:- الأنظمة والتشريعات الإشرافية والرقابية والنقدية والتنظيمية السارية على القطاع المصرفي وقواعد تطبيقها التي تصدرها الجهات الحكومية ذات الاختصاص؛

- المبادئ الصادرة عن لجنة بازل الخاصة بالالتزام ووظيفة الالتزام في البنوك.

ج. **مبادئ الالتزام في البنك:** وتمثل في:

- **المبدأ الأول:** ويتضمن مسئوليات مجلس إدارة البنك وهي: الإشراف على إدارة مخاطر عدم الالتزام، اعتماد سياسة الالتزام الخاصة في البنك، تقييم برنامج الالتزام مرة واحدة في العام على أقل تقدير للتعرف على مدى فاعلية البنك في القيام بالالتزام.

- **المبدأ الثاني:** ويتضمن مسئوليات الإدارة العليا حيال الالتزام وهي: الإدارة الفعالة لمخاطر عدم الالتزام، وضع وتعميم سياسة مكتوبة للالتزام في البنك، التأكد من تطبيق السياسة الموضوعية للالتزام واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو الجزائية المناسبة في حالة اكتشاف أي مخالفة لهذه السياسة، التعاون مع ادارة الالتزام في تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بمخاطر عدم الالتزام التي تواجه البنك ووضع الخطط لإدارتها، ابلاغ مجلس الإدارة بصورة فورية في حالة وجود قصور في الالتزام، توفير الموارد اللازمة للقيام بوحدة الالتزام.

د. **مسؤوليات إدارة الالتزام:** وتمثل في:

- **مساعدة الإدارة العليا في تطبيق الالتزام:** إن إدارة البنك هي المسئولة عن تطبيق الالتزام، ومسؤولية إدارة الالتزام في البنك هي مساعدة الإدارة العليا على إدارة مخاطر عدم الالتزام التي يواجهها البنك والتعامل معها بفاعلية كبيرة؛

- **المشورة:** تقديم المشورة للإدارة العليا فيما يتعلق بأنظمة وقواعد ومعايير الالتزام؛

- الإرشاد والتثقيف والتدريب: تساعد إدارة الالتزام الإدارة العليا في تنظيم مهمات تثقيف وتوعية الأفراد بخصوص مسائل الالتزام من خلال إعداد دليل مكتوب، اقتراح الدورات التدريبية... الخ؛

- التقارير: يقوم مدير الالتزام بتقديم تقارير بشكل منتظم بخصوص التزام البنك وكافة أعماله وإدارته التشغيلية بقواعد الالتزام ومتطلباته متضمنا النتائج المحققة؛

- مكافحة عملية غسيل الأموال وتمويل الإرهاب: من خلال إصدار دليل اجراءات العمل النموذجي لمكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب وتحديثها طبقا للتعليمات المحلية والدولية.

رابعا- تجارب عملية: تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية

سنقوم باستعراض تجربتين لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية هما: التجربة الماليزية والتجربة الأردنية.

1. التجربة الماليزية في مجال حوكمة المؤسسات في المؤسسات المالية الإسلامية

ينطلق البنك المركزي الماليزي في سن قوانينه ومعايير من القوانين والمعايير الدولية، فيضيف إلى بنود هذه المعايير الجوانب الشرعية التي تضع في الاعتبار المتطلبات الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية، حيث أسس لهذا الغرض لجتين: الأولى لجنة مراجعة القوانين، والثانية لجنة الموازنة بين القوانين الوضعية والشرعية الإسلامية تقوم بتعديل كل ما هو مخالف للشرعية الإسلامية وتضبطه، والجدول الموالي يلخص معايير الضبط.

الجدول رقم 04: معايير الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية

الوظائف	المؤسسات المالية التقليدية	اضافة للمؤسسات المالية الإسلامية
الحوكمة	- مجلس الإدارة	- الهيئة الشرعية
الرقابة	- مدقق داخلي / مدقق خارجي	- الوحدة الداخلية للمراجعة الشرعية
الامتثال	- وحدة موظفي الامتثال التنظيمي والمالي	- الوحدة الداخلية للامتثال الى الشرعية

Source : Tadashi Mizushima, *Corporate Governance and Shariah Governance at Islamic Financial Institutions: Assessing from Current Practice in Malaysia*, Reitaku Journal of Interdisciplinary Studies, Vol.22, No. 1, 2014, p 74.

أ. مبادئ إطار الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي الماليزي

قام البنك المركزي الماليزي بإعداد إطار عمل للحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية من أجل تعزيز دور المجلس الإداري وهيئة الرقابة الشرعية والفريق الإداري للمؤسسة فيما يتعلق بالقضايا الشرعية، ويشمل ذلك تحسين الدور الذي تمارسه الأجهزة المفصلية الأخرى التي تقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الواجبات المتعلقة بالالتزام الشرعي وممارسة الأنشطة البحثية من أجل إيجاد بيئة تشغيلية ملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية. وبناء عليه فقد تم تصميم إطار عمل الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية كي يحقق الأهداف التالية:

- تحديد متطلبات البنك المركزي الماليزي فيما يخص هياكل الحوكمة الشرعية والعمليات والترتيبات الواجب توفرها في المؤسسة المالية الإسلامية، من أجل ضمان توافق جميع عملياتها وأنشطتها المالية مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
- توفير دليل ارشادي شامل لمجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية وإدارة المؤسسة المالية الإسلامية برمتها حول كيفية تأدية واجباتها المتعلقة بالقضايا الشرعية؛
- توصيف الوظائف المتعلقة بالمراجعة الشرعية والتدقيق الشرعي وإدارة المخاطر الشرعية والبحث الشرعي (معايير الحوكمة الشرعية).

ب. نطاق تطبيق معايير الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي الماليزي

إن تطبيق الحوكمة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية في ماليزيا يأتي من خلال شمول المؤسسات المالية الدولية في ماليزيا بقوانين وأحكام البنوك الإسلامية المرخصة بموجب قانون البنوك الإسلامية لسنة 1983 (*Islamic Banking Act 1983 (ACT 276)*)، والتكافل وإعادة التكافل بموجب قانون التكافل 1984 (*Takaful Act 1984*)*، والمؤسسات المالية المرخصة بموجب قانون البنوك والمؤسسات المالية 1989** التي تشارك في مخطط الصيرفة الإسلامية، وقانون تنمية المؤسسات لسنة 2002

* يذكر أن ماليزيا تمتلك أكبر سوق تكافلية في العالم، حيث تفوق نسبتها 26 في المائة من أصول التكافل العالمي، التي قدرها البنك المركزي الماليزي (بنك نيغارا) بأكثر من أربعة ملايين دولار.

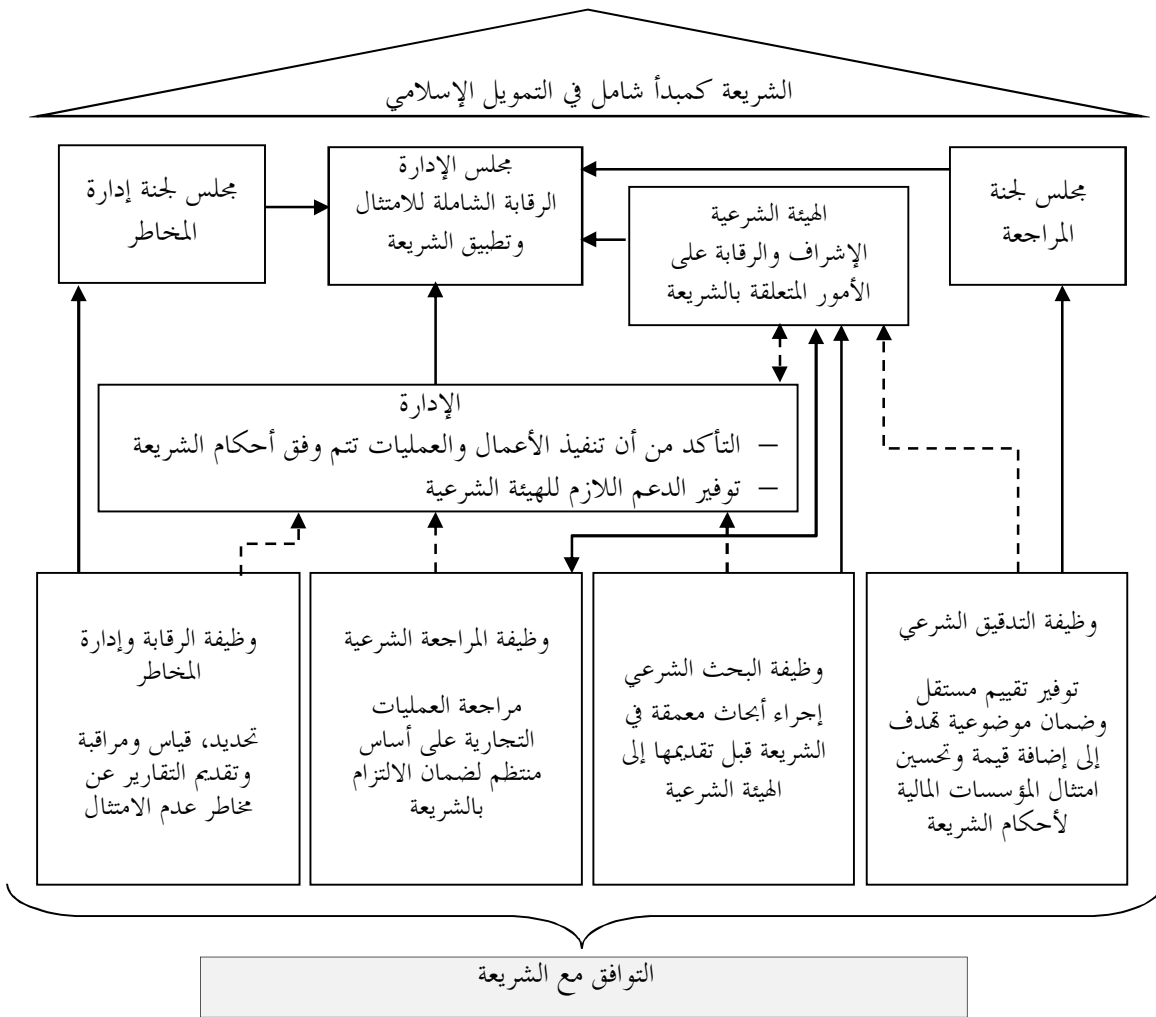
** إصدار قانون البنوك والمؤسسات المصرفية الإسلامية لعام 1989 سمح للبنوك التقليدية بتقديم خدمات مصرفية إسلامية تحت مسمى "الخطة المصرفية اللاربوية".

Development Financial Institutions Act DFIA المنصوص عليه في إطار التنمية المالية بمشاركة النظام المصرفي الإسلامي، هذه القوانين ينظمها ويشرف عليها البنك المركزي الماليزي.¹

ج. نموذج الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية الماليزية

لقد وضع البنك المركزي الماليزي نموذجاً خاصاً للحوكمة الشرعية ينظم سير المؤسسات المالية الإسلامية الخاضعة لسلطته الرقابية لخصه في الترتيب الهرمي الآتي:

الشكل رقم 23: نموذج الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية الماليزية



Source: Zulkarnain Muhamad Sori, and others, *Shariah Governance Practices in Malaysian Islamic Financial Institutions*, International Centre for Islamic Finance (INCEIF), The Global University of Islamic Finance Kuala Lumpur, Malaysia, 2015, p 13.

¹ سناء عبد الكريم الحناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية التجريبية الماليزية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 12، 2012، ص ص 83، 84.

د. أهم عناصر إطار الحوكمة الشرعية الصادر عن البنك المركزي الماليزي : وتقسم إلى:¹

1. المتطلبات العامة للمؤسسة المالية: يجب على المؤسسات المالية الإسلامية التأكد من أن أهدافها وعملياتها وأعمالها التجارية متوافقة مع الشريعة الإسلامية في جميع مراحل عملها؛

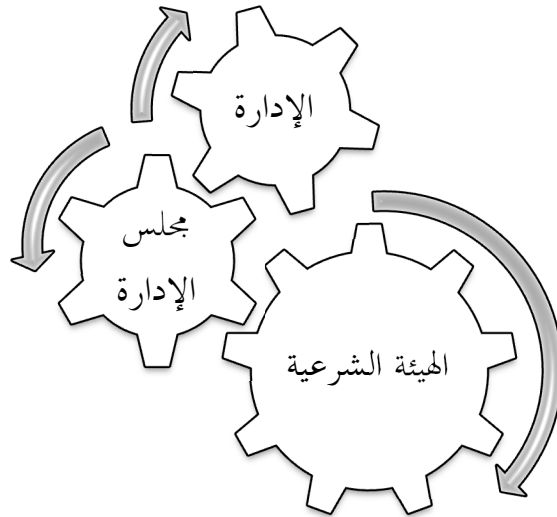
– يجب على المؤسسات التأكد من فعالية ومسؤولية أجهزتها، وتعزيز وظائف الإلتزام الشرعي على أن تكون مدعومة بعمليات مناسبة لإدارة المخاطر، وتتوفر على قدرات بحثية متقدمة؛

– يجب أن يتم الاسترشاد في بناء هيكل الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية بمجموعة من السياسات والإجراءات التي تعطي مزيد من التوضيح لأدوار الهيكل والمسؤوليات والمسئوليات وواجبات مختلف أجهزة الحوكمة في المؤسسة؛

– يجب تأسيس قناة رسمية لإعداد التقارير في الأجهزة الرئيسية من أجل السماح بالإبلاغ عن القضايا الشرعية التي يجب الاطلاع بها على نحو فعال.

2. الأجهزة المنظمة لعمل المؤسسات المالية: لقد ضبط البنك المركزي الماليزي الأجهزة المنظمة لعمل المؤسسات المالية من خلال ضبط وظائف كل جهة وتحديد مسؤولياتها تحديدا دقيقا.

الشكل رقم 24: الأجهزة المنظمة لعمل المؤسسات المالية



المصدر : من اعداد الباحث

¹ سعيد بوهرارة، حليلة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية: تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر العدد 02، جوان 2015، ص 112-114.

3. وظائف المراجعة والتدقيق الشرعي: يقسم البنك المركزي والماليزي موضوع التدقيق إلى قسمين: قسم يتعلق بالمراجعة الشرعية وهو يتناول المسائل القبلية، وقسم يتناول التدقيق الشرعية وهو يتناول المراجعة البعدية الدورية.

هـ. الإفصاح والشفافية: تقارير الهيئة الشرعية: لقد أعدت ماليزيا ضمن فقرة GP8-i المبادئ الإرشادية بشأن إعداد التقارير المالية في البنوك الإسلامية (2005) وفقرة GPT6 المبادئ الإرشادية بشأن التقارير المالية في مؤسسات التكافل، هذان الدليلان يوفران المتطلبات للإفصاح بما في ذلك تقرير الهيئة الشرعية، وهذا ما أعيد التأكيد عليه مرة أخرى في إطار الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية (2010).¹

- الملاحق المدرجة ضمن نص معيار الحوكمة الشرعية²

لقد ختم معيار الحوكمة الشرعية الصادر عن البنك المركزي الماليزي بتسطير ثمانية ملاحق أهمها:

● الملحق رقم 01: قائمة بالمبادئ التوجيهية ذات الصلة

— مبادئ توجيهية لحوكمة المؤسسات بشأن البنوك الإسلامية المرخصة: 24 جانفي 2007؛

Guidelines on Corporate Governance for Licensed Islamic Banks
(GP1-i) (BNM/RH/GL/002-1)

— مبادئ توجيهية لحوكمة المؤسسات بشأن عضوية مجلس الإدارة في مؤسسات التكافل: 08 نوفمبر 2004؛

Guidelines on Directorship for Takaful Operators
(BNM/RH/GL/004-1)

— مبادئ توجيهية بشأن التقارير المالية للبنوك الإسلامية المرخصة: 01 جويلية 2005؛

Guidelines on Financial Reporting for Licensed Islamic Banks
(BNM/RH/GL/002-2)

— مبادئ توجيهية بشأن وظيفة التدقيق الداخلي للمؤسسات المرخصة 01 جويلية 2010؛

Guidelines on Internal Audit Function of Licensed Institutions
(BNM/RH/GL 013-4)

— مبادئ توجيهية بشأن إدخال منتجات جديدة: 18 ماي 2009؛

Guidelines on Introduction of New Products
(BNM/RH GL008-3)

¹ المرجع السابق، ص 114.

² Bank Negara Malaysia, Shariah governance framework for IFIs, 2010, P 30-50.

– مبادئ توجيهية بشأن إدخال منتجات جديدة لمؤسسات التأمين ومؤسسات التكافل: 01

جويلية 2009؛

Guidelines on Introduction of New Products for Insurance Companies and Takaful Operators
(BNM/RH/GL 010-14)

– مبادئ توجيهية بشأن الاستعانة بمصادر خارجية للعمليات البنكية الإسلامية: 23 جوان 2003

Guidelines on Outsourcing of Islamic Banking Operations
(BNM/RH/GL/002-4)

– مبادئ توجيهية بشأن الاستعانة بمصادر خارجية لمؤسسات التكافل: 22 جويلية 2008.

Guidelines on Outsourcing for Takaful Operators
(BNM/RH/GL/004-8)

• ملحق رقم 02: معايير الشخص الملائم للهيئة الشرعية

– تعيين الهيئة الشرعية

– يقوم المجلس بناء على توصية لجنة الترشيحات بترشيح وتعيين أعضاء الهيئة الشرعية؛

– التعيين وإعادة التعيين لأعضاء الهيئة الشرعية يتطلب موافقة خطية مسبقة من البنك المركزي

وهيئة الشرعية؛

– في حال الموافقة على التعيين أو إعادة التعيين فإنه يحق للبنك المركزي فرض الشروط التي يراها

مناسبة، إضافة إلى الشروط الواردة في الإطار، وعدم الامتثال لأي ظرف يلغي الموافقة.

– التعيين، الاستقالة والإقالة من الهيئة الشرعية

– يجري فحص للتحقق من أن العضو المقترح شخص "مؤهل ومناسب"، ويشمل ذلك أيضا إعادة

تعيين العضو؛

– عند انتهاء عقد العضو؛ لا يعتبر بأي شكل من الأشكال أحد أعضاء الهيئة الشرعية حتى يعطي

البنك المركزي موافقته لتجديد مدة العقد؛

– لا تعلن المؤسسة للجمهور عن أي تغير محتمل لهيئتها الشرعية دون موافقة خطية من البنك المركزي؛

– تقدم طلبات التعيين أو إعادة التعيين لأعضاء الهيئة الشرعية 60 يوما على الأقل على التاريخ

المقترح للتعيين؛

– يخطر البنك المركزي بأي استقالة أو إقالة لأي عضو من أعضاء الهيئة الشرعية في غضون 14

يوما مع توضيح أسباب ذلك؛

– تعد الاستقالة سارية المفعول بعد موافقة البنك المركزي وهيئة الشرعية.

- المؤهلات

- لا يقبل في عضوية الهيئة الشرعية إلا الشخص المسلم فقط؛
- يجب أن يكون غالبية أعضاء الهيئة الشرعية حاصلين على الأقل على شهادة البكالوريوس في الشريعة من جامعة معترف تشمل دراستهم مادتي أصول الفقه وفقه المعاملات؛
- يشترط لعضوية الهيئة الشرعية التمكن من اللغة العربية (كتابة وحديثا)، والفهم الجيد كما للغة الماليزية والإنجليزية؛
- يمكن للهيئة الشرعية أن تضم خبراء من تخصصات مختلفة مثل التمويل والقانون دون كسر قاعدة الأغلبية؛
- يستحسن أن يراعى تنوع الاختصاصات والخبرات عند تشكيل الهيئة الشرعية.

- التجريد من الأهلية

- يستبعد كل عضو من الهيئة الشرعية إذا:

- تصرف بشكل يثير الشكوك في قدرته على مزاولة مهامه كعضو هيئة شرعية؛
 - لم يحضر بدون مبرر لـ 75% من اجتماعات الهيئة الشرعية السنوية؛
 - أفلس أو قدم التماس إفلاس ضد العضو. بموجب قوانين الإفلاس؛
 - تبث إدانته في أي جريمة خطيرة أو جريمة يعاقب عليها بالسجن لمدة سنة أو أكثر؛
 - كان خاضعا لأي أمر اعتقال أو مراقبة أو إقامة جبرية أو نفي.
- بعد كل هذا تنهى خدمات العضو ويشطب من الهيئة الشرعية بعد موافقة البنك المركزي وهيئته الشرعية.

- القائمة السلبية

- يجب على عضو الهيئة الشرعية أن لا تكون لديه أي علاقة بأشخاص معينين يمكن لتلك العلاقة أن تتسبب أو يمكن النظر إليها على أنها تدخل في ممارسته لإصدار أحكام مستقلة. هؤلاء الأشخاص هم:
- أحد أفراد العائلة المباشرين مثل الزوج أو الأبناء أو الأشقاء الموظفين حاليا أو الذين كانوا موظفين خلال السنة الماضية لدى المؤسسة المالية التي يعمل فيها العضو أو أي من مؤسساتها، وكانوا موظفين كمديرين تنفيذيين أو كانوا أعضاء مجلس إدارة غير مستقلين؛
 - مساهما كبيرا، أو شريك في حصة 5% أو أكثر أو كان تنفيذي، أو كان مديرا لأي مؤسسة ربحية لها علاقة بالمؤسسة المالية الإسلامية أو أحد المؤسسات التابعة لها، وردت مبالغ مالية ضخمة من المؤسسة المالية الإسلامية أو أحد مؤسساتها في السنة المالية الحالي أو المنصرمة.

كما يجب أن لا يكون عضو الهيئة الشرعية:

- موظفا لدى المؤسسة أو إحدى المؤسسات التابعة لها خلال السنة الحالية والمنصرمة؛
- عضو هيئة شرعية لمؤسسة مالية أخرى تعمل في نفس الصناعة.

• ملحق رقم 3: تقرير الهيئة الشرعية

تقرير الهيئة الشرعية

بسم الله الرحمن الرحيم

وفقا لكتاب التعيين، فنحن مطالبون بتقديم التقرير التالي:

لقد قمنا بمراجعة المبادئ والعقود المتعلقة بالمعاملات والتطبيقات التي أدخلت من قبل المؤسسة المالية الإسلامية ABC خلال الفترة المنتهية في XX / XX / XXXX .

تمت مراجعتنا من أجل ابداء رأي حول ما إذا كانت المؤسسة المالية الإسلامية امتثلت لمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية التي أصدرها الهيئة الشرعية للبنك المركزي الماليزي، وكذا القرارات الشرعية التي قدمناها نحن في هيئة الشرعية.

عن إدارة المؤسسة المالية الإسلامية ABC هي المسؤولة عن ضمان سير أعمال المؤسسة وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية، ومن مسؤوليتنا ابداء رأي مستقل بناء على مراقبتنا لعمليات المؤسسة المالية الإسلامية وتقديم لكم تقرير بذلك.

كما قمنا بتقييم الأعمال التي تقوم بها المراجعة الشرعية والتدقيق الشرعي الذي تضمن دراسة، على أساس اختبار لكل نوع من أنواع المعاملات، والوثائق والإجراءات ذات الصلة المتخذة من قبل المؤسسة المالية الإسلامية ABC .
وقمنا نحن بتخطيط وتنفيذ مراقبتنا وذلك بالحصول على جميع المعلومات والإيضاحات التي رأيناها ضرورية من أجل تزويدنا بأدلة تكفي لإعطاء تأكيد معقول بأن المؤسسة المالية الإسلامية لم تنتهك مبادئ الشريعة الإسلامية.
وفي رأينا:

1. العقود والمعاملات والتعاملات التي أبرمتها المؤسسة المالية الإسلامية ABC خلال السنة المنتهية / XX / XX XXXX التي اطلعنا عليها كانت متوافقة مع مبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية؛
2. توزيع الأرباح وتحميل الخسارة على حسابات الاستثمار مطابقة للأساس الذي تم اعتماده من قبلنا وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية؛

ويجب أن تتضمن الفقرة الرأي أيضا الأمور التالي:

3. جميع الأرباح التي تحققت من مصادر أو بطرق تحرمها الشريعة تم التخلص منها في وجوه الخير.
 4. عملية حساب الزكاة كانت متوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية.
- نحن، أعضاء الهيئة الشرعية للمؤسسة المالية الإسلامية ABC ، نؤكد أن عمليات المؤسسة المالية الإسلامية الإسلامية للسنة المنتهية في XX / XX / XXXX أجريت وفقا لمبادئ الشريعة الإسلامية.

رئيس الهيئة الشرعية..... :

● ملحق رقم 4: واجبات، مسؤولية ومساءلة الهيئة الشرعية

- المسؤولية و المساءلة؛
 - تقديم المشورة لمجلس الإدارة و المؤسسات المالية الإسلامية؛
 - المصادقة على السياسات و الإجراءات الشرعية؛
 - المصادقة و التحقق من صحة الوثائق ذات الصلة؛
 - تقييم أعمال المراجعة الشرعية والتدقيق الشرعي؛
 - مساعدة الأطراف ذات العلاقة بشأن القضايا الشرعية؛
 - تقديم المشورة بشأن المسائل التي تحال إلى الهيئة الشرعية؛
 - إبداء الرأي الشرعي؛
 - يطلب من الهيئة الشرعية تقديم آراء شرعية مكتوبة، وذلك في الحالات التي تحتاج فيها المؤسسة إلى استشارة الهيئة الشرعية التابعة للبنك المركزي لمزيد من التوضيحات أو في الحالات التي تتقدم فيها المؤسسة بطلبات إلى البنك المركزي للحصول على موافقته على منتجات جديدة.
- و كانت الملاحق المتبقية خاصة بـ:

- ملحق رقم 5: الإجراءات العملية للهيئة الشرعية؛
- ملحق رقم 6: أمانة المجلس الاستشاري للهيئة الشرعية؛
- ملحق رقم 7: عملية تطوير المنتجات؛
- ملحق رقم 8: استمارة طلب التعيين في الهيئة الشرعية.

2. التجربة الأردنية في مجال حوكمة المؤسسات في المؤسسات المالية الإسلامية¹

أصدر البنك المركزي الأردني تعليمات الحوكمة ضمن دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن سنة 2007 واعتمد فيه على ما جاء من مبادئ لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والإرشادات

¹ تم الاعتماد على :

- دليل الحاكمية للبنوك في الأردن، 2007؛
- تعليمات الحاكمية المؤسسية للبنوك رقم (2014/85)؛
- دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية؛
- دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان؛
- حولة فريز النوباني، عبد الله صديقي، مرجع سبق ذكره، 2016.

الصادرة عن لجنة بازل. ووفقا لما جاء في الدليل فإنه على كل بنك من البنوك الأردنية البنوك العاملة في المملكة أن يقوم بإعداد دليل خاص بالحوكمة ينسجم مع احتياجاته وسياساته، يشمل الحد الأدنى من متطلبات البنك المركزي في ذات الخصوص.

وتحقيقا للفائدة المرجوة من هذا الدليل؛ فإن على كل بنك الإحاطة بكافة بنود الدليل وكيفية تطبيقها على أرض الواقع، وذلك بهدف تحسين ممارسته في مجال الحوكمة المؤسسية، على أن يلتزم كل بنك بنشر الدليل على موقعه الإلكتروني وتحديثه ونشره كذلك ضمن التقرير السنوي للبنك، كما يكون على كل بنك الإفصاح عن مدى التزامه بدليل الحوكمة الخاص به وعليه بيان ذلك من خلال تقريره السنوي مع بيان أسباب عدم الالتزام بأي من تلك البنود خلال السنة في حال حصول ذلك. على كل بنك وعند إعداد دليل الحوكمة المؤسسية أن يعبر بلغته عن نظرتة الخاصة للحاكمية المؤسسية من حيث معناها وأهميتها، مثلا يمكن أن تتضمن مقدمة الدليل ما يلي:

“ تنبع أهمية الحاكمية المؤسسية في البنك من أهما توفر أساسا للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم الثقة في أنشطة البنك كمتلق لأموال المودعين والمساهمين، ولتمكنه من المساهمة بنجاح في تطوير الجهاز المصرفي الأردني، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الاقتصاد الوطني، وعليه فقد قرر مجلس الإدارة تبني دليل الحاكمية المؤسسية (يشار إليه فيما بعد بالدليل) وبشكل يتوافق مع كل تعليمات البنك المركزي الأردني ،افضل الممارسات الدولية.”

ويركز دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي لسنة 2007 على أربعة مبادئ إرشادية هي:

- العدالة في معاملة كافة الجهات والأطراف ذات العلاقة؛
- الشفافية والإفصاح؛ بشكل يمكن الجهات ذات العلاقة من تقييم وضعية البنك وأدائه المالي؛
- المساءلة والمحاسبة في العلاقات بين إدارة البنك التنفيذية ومجلس الإدارة، وبين الإدارة والمساهمين، وبين مجلس الإدارة والجهات الأخرى ذات العلاقة؛
- المسؤولية من حيث الفصل الواضح في المسؤوليات وتفويض السلطات والصلاحيات.

ومن أهم ما طالب به البنك المركزي الأردني هو تشكيل لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تسمى لجنة الحاكمية المؤسسية (أو الحوكمة المؤسسية) تتمتع باستقلالية تمكنها من الرقابة على أداء الفئة

الإدارية العليا. تبع ذلك تحديث لهذه التعليمات عبر دليل خاص معنون بتعليمات الحاكمية المؤسسية سنة 2014 وهو موجه لقطاع البنوك بالعموم دون أفراد فصل خاص للبنوك الإسلامية على أن يلحقه تعليمات كاملة بإضافات تتعلق بخصوصية البنوك الإسلامية وهي عبارة عن بندين رئيسيين هما:

– هيئات الرقابة الشرعية؛

– التدقيق الشرعي الداخلي.

وقد استدعى التحديث للدليل الحوكمة الصادر سنة 2007 عن البنك المركزي الأردني ما حدث من تطورات هامة عقب الأزمة العالمية في نهاية 2008، إذ صدر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية في سنة 2010 وفي سنة 2012، وكذلك تحديثات عن مجلس الاستقرار المالي، ما يعزز الحاكمية المؤسسية في المؤسسات المصرفية.

ومن أهم من ورد في هذه التعليمات التالي: ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحاكمية المؤسسية الفصل بين مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة ومسؤوليات المدير العام (الرئيس التنفيذي) وأن يكون رئيس مجلس الإدارة عضوا غير تنفيذي بالإضافة إلى ضرورة وجود هياكل تنظيمية وإدارية تتوزع فيها الصلاحيات والمسؤوليات بتحديد ووضوح تأمين، ووجود أطر فعالة للرقابة، كما تقتضي أن تكون العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح محكومة بقواعد المساءلة، كما تقتضي مبادئ الملائمة توفر مستوى مناسب من المؤهلات العلمية والعملية والكفاءة والتزاهة والأمانة وحسن السمعة في أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في البنوك.

وقد شملت هذه التعليمات تفاصيل أكثر حزما باتجاه أعضاء مجلس الإدارة، وأوكلت مهمة التحقق من استقلالية الأعضاء، وعدم وجود تضارب في المصالح ضمن تفاصيل محددة في الدليل إلى لجنة الترشيحات والمكافآت.

وأضاف هذا الدليل بعض الأمور الجوهرية والتي تتعلق بقياس درجة الحوكمة في المؤسسات من خلال اعتماد سياسة ومتابعة ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية عن طريق وضع مؤشرات أداء رئيسية لتحديد وقياس ورصد الأداء والتقدم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، بالإضافة لمتطلبات واختبارات جديدة من مثل اختبارات الضغط.

وعليه فإنه من الواضح أن تعليمات الحوكمة للبنوك بالعموم سواء أكانت تقليدية أم إسلامية تخضع في الأردن لجملة من المتطلبات من قبل المؤسسات الإشرافية والرقابية بما يؤهل هذه المؤسسات للوصول لدرجات مقبولة من الشفافية والتزاهة والعدالة وجميع متطلبات الحوكمة.

بالإضافة لما سبق فقد ورد عن دائرة مراقبة المؤسسات دليل قواعد حوكمة المؤسسات الأردنية والمتعلق بعموم المؤسسات المساهمة الخاصة والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة والمؤسسات غير المساهمة غير المدرجة في البورصة، ولفت الدليل الصادر عن مراقبة المؤسسات النظر إلى أن من مسؤوليات مجلس الإدارة لضمان المساءلة جملة من الأساسيات منها الالتزام، واتخاذ قرارات ذات مسؤولية أخلاقية. وبالتالي فقد ركز على معايير السلوك الأخلاقي المطلوبة للعمل في المؤسسات وتطبيقها ومراقبتها داخل مجلس الإدارة بشكل خاص وخارج المؤسسة بشكل عام، إلا أنه لم يتطرق إلى تفاصيل قياس هذا الالتزام كما في تعليمات البنك المركزي الأخيرة.

وبالإطلاع على دليل تعليمات الحوكمة في البنوك الإسلامية المتواجدة في الأردن فإننا نلاحظ التزامها بما جاء في تعليمات الحوكمة من البنك المركزي، بالإضافة إلى ما يتعلق بحوكمة الهيئات الشرعية والتي اقتصرت غالب البنوك الإسلامية على ذكر البنود الرئيسية لحوكمتها وهي كالآتي:

- يعين مجلس الإدارة هيئة رقابة شرعية يكون في عضويتها ثلاثة أعضاء على الأقل من علماء الشريعة الإسلامية؛
- تكون مهام الهيئة:

- دراسة جميع الموضوعات والاستفسارات والصيغ التمويلية المختلفة التي يتعامل بها البنك للتأكد من أنها تنسجم مع أحكام الشريعة الإسلامية؛
- تقوم اللجنة بالتحقق من وجود السند الفقهي المؤيد لتحميل البنك أي خسارة واقعة في نطاق عمليات الاستثمار المشترك؛
- التحقق والقناعة من مراعاة الضوابط الشرعية لكل العقود والتعليمات وغيرها من المعاملات والمتطلبات الإجرائية لها وعدم وجود مانع أو محذور شرعي عليها أو يتم تعديلها لتنسجم مع أحكام الشريعة الإسلامية؛

▪ إصدار تقرير سنوي من قبل اللجنة عن كل سنة منتهية يتم فيه مراجعة الميزانية العامة للبنك وبيان الأرباح والخسائر والإيضاحات المرفقة وعدم إظهار أي مخالفة شرعية بها.

مما سبق يتضح من دليل الحوكمة للبنوك الإسلامية في الأردن أن ما يتعلق بخصوصية البنوك الإسلامية من حيث الحسابات والهيئات الشرعية والمدققين الشرعيين الداخليين لا ذات تفتقر إلى أدوات قياس الأداء ووجود هيئة شرعية مركزية قد يؤدي دورا رقابيا الزاما، وتحققا وفاعلية بالإضافة إلى عدم وجود لائحة عقوبات في حال تحقق المخالفة الشرعية أو تقصير أعضاء الهيئة الشرعية.

سادسا - تحديات ومعوقات حوكمة البنوك الإسلامية

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

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

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

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

ج. انحسار الفتوى الخاصة: إن التخلي عن هيئات الفتوى الخاصة في كل بنك وإنشاء هيئة عامة للفتوى في كل دولة أصبح لزاما على القائمين على الشؤون المالية في الدول وأصبح مطلب مهني لتوحيد المرجعية الشرعية، في مقابل ذلك يكون هناك مستشار قانوني على مستوى كل بنك من أجل تفسير القوانين الصادرة عن الهيئة العامة للفتوى.

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

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

خلاصة الفصل الثالث

يعد وجود نظام مصرفي سليم أحد الركائز الأساسية لضمان استقرار النظام المالي وسلامة عمل أسواق الأوراق المالية وقطاع المؤسسات، إذ يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات المؤسسات ونموها، فتطبيق الحوكمة المؤسسية في المنظومة المصرفية يعد من أهم القضايا المتداولة في وقتنا الحالي من أجل بناء نظام مصرفي أكثر أمانا واستقرارا خاصة بعد الهزات والأزمات التي مست هذا القطاع الحساس التي عادت بأضرار كبيرة على مختلف القطاعات، والبنوك الإسلامية كمنظيراتها من البنوك التقليدية سارعت هي الأخرى إلى تبني معايير الحوكمة نظرا لأنها أصبحت مطلبا ملحا في هذا القطاع.

رغم أن البنوك الإسلامية حاولت تطبيق المبادئ الدولية للحوكمة الصادرة من مختلف الهيئات، المنظمات والمحاسن التقليدية منها والإسلامية إلا أن هذا لا يزال غير كافيا نظرا لخصوصية البنوك الإسلامية التي تحكم في تعاملاتها اليومية المختلفة إلى قواعد الشريعة الإسلامية، هذا ما يستوجب إيجاد نموذج حوكمة خاص بها وجعل هذا النموذج يتمتع بالقبول الدولي من خلال خلق الهيئات القانونية والرقابية التي تلزم البنوك الإسلامية باحترام القواعد والتشريعات حتى يصبح هذا النموذج موحدا ومنظما وملزما.

وحتى تحقق الحوكمة أهدافها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عاملين أساسيين هما:

- العوامل الداخلية التي تمثل مجموعة المحددات والقواعد التي تحدد طرق اتخاذ القرار وعدم التضارب في السلطات الممنوحة لكل طرف؛

- العوامل الخارجية المتمثلة في المناخ الاستثماري داخل البلد والذي يتضمن القوانين والتشريعات المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي والهيئات الرقابية.

ويبقى العامل الأساسي والمهم في تطبيق ونجاح نظام الحوكمة في مؤسساتنا الإسلامية هو التشبث بمنظومة النزاهة والإفصاح والشفافية، خصوصا أن أحكام الشريعة الإسلامية صريحة في تحديد العلاقة بين الأطراف المكونة للنظام المصرفي الإسلامي.

الفصل الرابع

دراسة ميدانية على عينة

من البنوك الإسلامية حول مدى التزامها

بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

الفصل الرابع

دراسة ميدانية على عينة من البنوك الاسلامية حول مدى التزامها

بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

تمهيد

يهدف هذا الفصل الى عرض ومناقشة وتحليل الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة من أجل التعرف على مدى التزام البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية الصادرة عن المنظمات والهيئات الدولية، وعلى وجه الخصوص المبادئ التي جاءت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي تعد مبادئ شاملة اعتمد عليها تقريبا في كل الاصدارات الخاصة بالحوكمة التي جاءت بها المنظمات والهيئات الدولية والعالمية فيما بعد، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل تم دراسته على النحو التالي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: صدق وثبات الأداة

المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

المبحث الأول

منهجية الدراسة الميدانية

تتألف الدراسة من جانبين، جانب نظري وآخر تطبيقي؛ ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا منهجين المنهج الاستقرائي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، والمنهج (الأسلوب) الوصفي التحليلي وهو أكثر الأساليب استخداما في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، والذي يحاول وصف الظاهرة موضوع الدراسة (مدى إمكانية تطبيق البنوك الإسلامية لمبادئ الحوكمة المؤسسية)، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها بغية التوصل إلى نتائج منطقية تدعم الفرضيات المصاغة في الدراسة.

ولجمع البيانات تم استخدام مصدرين؛ المصادر الثانوية لمعالجة الجانب النظري معتمدين في ذلك على الكتب والمراجع العربية منها والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة، والمصادر الأولية لمعالجة الجانب التطبيقي أو العملي من الدراسة والتي شملت استمارة كأداة رئيسية صممت لجمع البيانات الأولية من البنوك الإسلامية المأخوذة كعينة، ليتم تفرغها وتحليل بياناتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *spss*.

أولا - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك الإسلامية اختيرت منه عشرة بنوك إسلامية (عينة الأولى) كما هو موضح في الجدول رقم (04)، ثم أخذت من هذه البنوك عينة مقدارها 30 فرد (عينة ثانية) من أعضاء مجلس الإدارة، المدراء العاملين ونوابهم ومساعدتهم، المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين (تم اعتماد طريقة العينة العشوائية العنقودية)، وزعت عليهم استمارات تم استرداد منها 183 استمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته 61 % وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى صعوبة الحصول على المعلومات، حيث تم الاتصال بأكثر من 25 بنك.

الجدول رقم 05: أسماء البنوك الإسلامية وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

عينة الدراسة	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	نسبة الاستثمارات المسترجعة
- مصرف السلام الجزائري	30	30	100.00%

بنك البركة الجزائري	30	28	% 93.33
بنك الأردن دبي الإسلامي	30	15	% 40.00
مصرف الراجحي السعودي	30	25	% 66.67
بنك دبي الإسلامي	30	25	% 66.67
البنك العربي الإسلامي الدولي - الأردن	30	20	% 53.33
البنك الإسلامي الأردني	30	25	% 66.67
البنك الإسلامي الفلسطيني	30	05	% 13.33
بنك البركة التركي	30	05	% 13.33
البنك الوطني الإسلامي - فلسطين	30	05	% 13.33

ولمعالجة هذه الاستثمارة تم استخدام العديد من المعالجات والأساليب الإحصائية هي:

- معامل الارتباط بيرسون *Pearson Correlation* لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
- طريقة ألفا كرو نباخ *Cronbach's alpha* من أجل معرفة ثبات الاستثمارة؛
- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل فقرات الاستثمارة؛
- اختبار T لعينة واحدة *One Sample T-Test* من أجل اختبار فرضيات الدراسة؛
- تحليل التباين الأحادي *One-way variance of analysis* من أجل معرفة الفروقات؛
- الاختبارات البعدية *post hoc tests* (اختبار شيفيه *Scheffe's test*) من أجل تحديد الفروقات.

ثانيا - أداة الدراسة

تم اعتماد استثمارة حول تطبيقات الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية استنادا إلى أبرز الموثيق والمبادئ الموضوعية الخاصة بالحوكمة، حيث تتكون استثمارة الدراسة من قسمين:

- **القسم الأول:** ويحتوي على بيانات شخصية عن عينة الدراسة متمثلة في أربع فقرات هي: الجنس، المؤهل اعلمي، سنوات الخبرة في العمل والمسمى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** يتكون من 57 فقرة تم إدراجها تحت سبعة محاور رئيسية موزعة كالآتي:
- الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة (17 فقرة)؛

- الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها (06 فقرات)؛
- الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملاتهم (06 فقرات)؛
- الأسئلة الخاصة بأصحاب المصالح (07 فقرات)؛
- الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية (07 فقرات)؛
- الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية (07 فقرات)؛
- الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل (07 فقرات).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي *Fifth Likert Scale* لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة حسب الأوزان المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: درجات مقياس ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	درجة المقياس

المبحث الثاني

صدق وثبات الأداة

أولاً. صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، وتم التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستمارة بتطبيقها على عينة تجريبية مكونة من 15% (تم أخذ 28 مفردة) من حجم عينة الدراسة البالغة 183 مفردة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والجداول الموالية توضح ذلك:

- المحور الأول: الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة

الجدول رقم 07: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الأول
.004	.529**	1. أعتقد أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون تماما لعضويتهم
.035	.399*	2. هناك نسبة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين
.000	.643**	3. هناك حد معين لعدد المجالس التي يمكن لشخص واحد أن يدخل في عضويتها
.021	.435*	4. يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذي بشكل منفصل عن باقي الأعضاء
.000	.840**	5. يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله
.000	.786**	6. يضع المجلس وينفذ الخطط الاستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم وجود تضارب في المصالح
.000	.686**	7. يفحص المجلس الموازنات السنوية والقوائم المالية قبل مصادقة المراجع عليها
.010	.479**	8. يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية)
.000	.717**	9. ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك
.000	.617**	10. هناك حوافز كافية تشجع على التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة الجيدة
.000	.784**	11. يحتوي البنك على لجان تساعد مجلس الإدارة في مهامه
.000	.859**	12. توجد لجان خاصة بإدارة المخاطر في البنك
.000	.821**	13. توجد لجان مراجعة تتولى الإشراف على الرقابة الداخلية أو الخارجية

14.	لدى البنك لجان مكافآت تشرف على مكافآت الإدارة العليا وضمان تناسبها مع أنظمة البنك	.669**	.000
15.	يضم البنك لجان ترشيحات تتولى متابعة تقارير الموظفين وترشيح الموظف ذي الكفاءة العليا لدرجة أعلى	.852**	.000
16.	توجد لجنة أجور تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين للمديرين بما يتوافق مع أهداف واستراتيجيات البنك	.829**	.000
17.	إضافة للأعضاء غير التنفيذيين تحتوي لجان التعويضات على أعضاء مستقلين	.402**	.034

- إعداد الباحث بناء على مخرجات spss لعينة استطلاعية - r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ودرجة حرية 26 تساوي 0.317 و0.374 على التوالي.

- المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها

الجدول رقم 08: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الثاني
.000	.771**	18. هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الموظفين
.000	.753**	1. يقوم المدير العام بقيادة فريقه بصورة فعالة
.000	.659**	2. يعمل المدير العام على متابعة الخطة الاستراتيجية للبنك
.000	.788**	19. يضع المدير العام مقاييس أداء عالية ويظهر ثقته في قدرات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة
.004	.532**	20. يتم تعويض الإدارة عن طريق الدفع النقدي والمكافآت على أساس الأسهم
.004	.532**	21. توضع تعويضات الإدارة مقارنة مع تعويضات الشركات المثيلة في نفس القطاع

- إعداد الباحث بناء على مخرجات spss لعينة استطلاعية - r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ودرجة حرية 26 تساوي 0.317 و0.374 على التوالي.

- المحور الثالث: الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملاتهم

الجدول رقم 09: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الثالث
.015	.454*	1. يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش
.002	.571**	2. يحق للمساهمين الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة

0.000	.718**	3. توجد قيود على حجم تملك الأجانب
0.000	.874**	4. هناك بنود تمنع وجود قيود على عدد الأسهم التي يمكن لمساهم واحد التصويت عنها
0.000	.822**	5. هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم
0.000	.845**	6. يسمح لحملة الأسهم بالاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات حوكمة جوهريّة للبنك (كالتغييرات القانونية)

- إعداد الباحث بناء على مخرجات spss لعينة استطلاعية- r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ودرجة حرية 26 تساوي 0.317 و0.374 على التوالي.

- المحور الرابع: الأسئلة المرتبطة بأصحاب المصالح

الجدول رقم 10: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الرابع
0.000	.733**	7. يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة به
0.000	.818**	8. يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقرضين
0.000	.820**	9. يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين
0.000	.805**	10. يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء
0.000	.864**	11. يلتزم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه
0.000	.890**	12. يلتزم البنك بكفالة حق أصحاب المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك.موضوعية وشفافية
0.000	.797**	13.البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح

- إعداد الباحث بناء على مخرجات spss لعينة استطلاعية- r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ودرجة حرية 26 تساوي 0.317 و0.374 على التوالي.

- المحور الخامس: الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية

الجدول رقم 11: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الخامس
0.000	.803**	1. هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في البنك
0.000	.824**	2. مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية

.000	.875**	3. يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب
.000	.848**	4. يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء
.000	.802**	5. يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة
.000	.705**	6. يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك بنشر المعلومات عن هيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة وبيع أي جزء من أسهم أعضاء مجلس الإدارة
.000	.771**	7. توجد شفافية عالية في إدارة البنك

- إعداد الباحث بناء على مخرجات spss لعينة استطلاعية- r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ودرجة حرية 26 تساوي 0.317 و0.374 على التوالي.

- المحور السادس: الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية

الجدول رقم 12: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور السادس
.000	.793**	1. يحتوي البنك على قائمة واضحة لأداب وسلوك ممارسة المهنة في مكتب المراجعة
.000	.708**	2. يتم المراجع دوريا وفي حالات معينة
.000	.809**	3. يوظف مكتب المراجعة أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية
.000	.860**	4. وجود لجنة المراجعة في البنك لتقييم المراجع الخارجي، تحديد أتعابه ودراسة المشاكل التي تعترضه، وتزيد من جودة المراجعة المالية
.000	.720**	5. هناك حدود على الخدمات الاستشارية التي يقدمها المراجع الخارجي
.000	.787**	6. توضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور المخاطر التي يعترضها البنك وتحديد التقييم بشكل دوري
.000	.675**	7. تمارس المراجعة في البنك بموضوعية واستقلالية ونزاهة وسرية

- إعداد الباحث بناء على مخرجات spss لعينة استطلاعية- r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ودرجة حرية 26 تساوي 0.317 و0.374 على التوالي.

- المحور السابع: الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل

الجدول رقم 13: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السابع

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور السابع
.000	.769**	1. يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة في البنك
.000	.846**	2. ينشر هذا الدليل بين موظفي البنك ويتم تعريفهم بينوده

3.	يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا ضمان التزام الموظفين به	.905**	.000
4.	يوضح التقرير السنوي للبنك الإجراءات المتبعة لضمان تطبيق دليل الأخلاق	.831**	.000
5.	يحدد البنك ما يتوقع من الموظفين من سلوكيات	.688**	.000
6.	يعمل البنك على تحقيق العدالة	.704**	.000
7.	يشارك البنك بفعالية في تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي	.823**	.000

- إعداد الباحث بناء على مخرجات spss لعينة استطلاعية- r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ودرجة حرية 26 تساوي 0.317 و0.374 على التوالي.

تبين الجداول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لفقراته، حيث أظهرت النتائج أن أغلب معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية 0.01، كما أن قيمة معامل الارتباط r المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط r الجدولية عند مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية 26 والتي تساوي 0.317، وبالتالي فإن فقرات المحاور السبعة صادقة في ما وضعت لقياسه.

ثانيا - الصدق البنائي لأداة الدراسة

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة.

الجدول رقم 14: الصدق البنائي لمحاور الدراسة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	فقرات المحور الأول
.000	.933**	- المحور الأول: الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة
.000	.863**	- المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها
.000	.819**	- المحور الثالث: الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملتهم
.000	.878**	- المحور الرابع: الأسئلة المرتبطة بأصحاب المصالح
.000	.909**	- المحور الخامس: الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية
.000	.847**	- المحور السادس: الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية
.000	.813**	- المحور السابع: الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل

- إعداد الباحث بناء على مخرجات spss لعينة استطلاعية- r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ودرجة حرية 26 تساوي 0.317 و0.374 على التوالي.

يبين الجدول أعلاه مدى ارتباط كل محور من محاور الاستمارة بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة، والذي يوضح أن محتوى كل محور من محاور الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية 0.01.

ثالثا - ثبات الاداة

تم إجراء خطوات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach's* ، فعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا كرونباخ إلا أنه من الناحية التطبيقية يعد ألفا أكبر أو يساوي 0.6 معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الانسانية.

- ثبات الاستمارة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ *Alpha Cronbach's*

الجدول رقم 15: ثبات الاستمارة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	عناوين المحاور
.902	17	- المحور الأول: الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة
.736	6	- المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها
.805	6	- المحور الثالث: الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملتهم
.902	7	- المحور الرابع: الأسئلة المرتبطة بأصحاب المصالح
.900	7	- المحور الخامس: الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية
.880	7	- المحور السادس: الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية
.895	7	- المحور السابع: الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل
.972	57	جميع محاور الاستمارة

- من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات *spss* لعينة استطلاعية

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن معاملات الثبات هذه تدل على تمتع الأداة بمعامل ثبات عال، وهو ما يدل على قدرة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات هو 0.902 المتعلق بمحورين: الأسئلة المرتبطة بأصحاب المصالح والأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة، في ما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت 0.736 مرتبطة بالمحور الخاص بالأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها.

المبحث الثالث

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

بعد اختبار صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستمارة، نقوم فيما يلي بتحليل النتائج واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أولاً - تحليل السمات الشخصية

يمكن توضيح خصائص وسمات عينة الدراسة من خلال الجداول التالية:

1. الجنس

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
82.00%	150	ذكر
18.00%	33	أنثى
100%	183	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الفئة الأكبر للمستجوبين تغلب عليها فئة الذكور بنسبة 82%، بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته 33%. ويرى الباحث أن هذا التفاوت يرجع خاصة إلى طبيعة المجتمع التي تضع بعض القيود على تواجد المرأة في ميدان العمل بشكل عام، وإلى عوامل ثقافة المؤسسة المستمدة أساساً من المجتمع المحيط، وظروف العمل الصعبة المفروضة على مثل هؤلاء الموظفين، مما يقلل من الفرص الممكنة لترقي الإناث في مثل هذه الوظائف.

2. المؤهل العلمي

الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
54.10%	99	ليسانس
26.20%	48	ماجستير
13.70%	25	دكتوراه
06.00%	11	أخرى
100%	183	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي الفئة الحاصلة على شهادة الليسانس بنسبة 54.10 % ، بينما بلغت فئة الماجستير والدكتوراه نسبة 26.20 % و 13.70 % على التوالي، في حين وجدنا أن ما نسبته 06.00 % كانت من حملة الشهادات الأخرى.

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أنه يوجد عدد كبير من المؤهلين جامعياً وهو ما يتوافق وطبيعة العمل المصرفي التي تتسم بالتطور والتجديد المستمر، الأمر الذي يحتاج إلى مؤهلات خاصة تتوفر فيها المهارات التي تستطيع أن تواكب أحدث المستجدات في مجال العمل المصرفي.

3. سنوات الخبرة

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
21.90%	40	أقل من 5 سنوات
31.70%	58	من 5 إلى 10 سنة
19.70%	36	من 10 إلى 15 سنة
26.80%	49	أكثر من 15 سنة
100%	183	المجموع

من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة، فقد تبين أن ما نسبته 51.40% من المستجوبين هم ممن تتراوح خبرتهم ما بين 05 و 15 سنوات، وأن 26.80% لهم خبرة عملية تزيد عن 15 سنة، في حين وجدنا أن 21.90% من مجتمع الدراسة تقل خبرتهم العملية عن 5 سنوات.

على العموم أظهرت النتائج أن نصف المستجوبين تقريبا له خبرة عملية لا تقل عن 10 سنوات وهذا راجع لحاجة الأعمال المصرفية إلى ذوي الخبرات الجيدة للتمكن من الوفاء بمتطلبات ومسؤوليات هذه الأعمال.

4. المسمى الوظيفي

الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المسمى الوظيفي
21.90%	40	مساعد مدير
09.80%	18	مدير فرع

12.00%	22	مدير دائرة
06.60%	12	موظف في دائرة التدقيق
49.70%	91	وظيفة أخرى
100%	183	المجموع

يعزو الباحث ظهور هذه النسب بهذه الصورة الى أن الدراسة تتناول موضوع الحوكمة وعليه فان مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من الفئات المذكورة أعلاه، كما نرى أن هذه النتيجة ملائمة ومناسبة للموضوع محل الدراسة

ثانياً - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لوصف مدى التزام البنوك الاسلامية بتطبيق الحوكمة المؤسسية، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، حيث تم الحكم على مدى الالتزام وفقاً للمقياس التالي:

مدى الالتزام = (الالتزام العالي جداً - الالتزام منخفض جداً) / (الالتزام العالي جداً)

$$\text{مدى الالتزام} = 5 / (1 - 5) = 0.80$$

أي تكون مجالات الحكم كما يلي:

- 01.00 - 01.80 : الالتزام منخفض جداً.

- 01.80 - 02.61 : الالتزام منخفض

- 02.62 - 03.42 : الالتزام متوسط

- 03.43 - 04.23 : الالتزام عالي

- 4.24 فأكثر : الالتزام عالي جداً

• مدى التزام البنوك الإسلامية بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها

الجدول رقم 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى التزام البنوك الإسلامية

بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها

مدى الالتزام	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الأول
عالي	10	81.80	.796	4.09	1. أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون تماما لعضويتهم
متوسط	17	66.20	1.348	3.31	2. هناك نسبة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين
عالي	14	73.40	1.168	3.67	3. هناك حد معين لعدد المجالس التي يمكن لشخص واحد أن يدخل في عضويتها
متوسط	16	67.40	1.096	3.37	4. يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذي بشكل منفصل عن باقي الأعضاء
عالي جدا	3	88.00	.785	4.40	5. يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله
عالي جدا	6	85.00	.878	4.25	6. يضع المجلس وينفذ الخطط الاستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم تضارب في المصالح
عالي جدا	5	86.80	.815	4.34	7. يفحص المجلس الموازنات السنوية وكذلك القوائم المالية قبل مصادقة المراجع عليها
عالي	7	82.60	.852	4.13	8. يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية)
عالي	8	82.00	.842	4.10	9. ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك
عالي	12	76.60	.779	3.83	10. هناك حوافز كافية تشجع على التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة الجيدة
عالي جدا	2	89.60	.601	4.48	11. يحتوي البنك على لجان تساعد مجلس الإدارة في مهامه
عالي جدا	1	90.20	.601	4.51	12. توجد لجان خاصة بإدارة المخاطر في البنك
عالي جدا	4	87.80	.669	4.39	13. توجد لجان مراجعة تتولى الإشراف على الرقابة الداخلية أو الخارجية
عالي	8	82.00	1.067	4.10	14. لدى البنك لجان مكافآت تشرف على مكافآت الإدارة العليا وضمن تناسبها مع أنظمة البنك

15.	يضم البنك لجان ترشيحات تتولى متابعة تقارير الموظفين وترشيح الموظف ذي الكفاءة العليا لدرجة أعلى	3.95	1.052	79.00	11	عالي
16.	توجد لجنة أجور تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين للمديرين بما يتوافق مع أهداف واستراتيجيات البنك	3.83	.915	76.60	12	عالي
17.	بالإضافة إلى الأعضاء غير التنفيذيين تحتوي لجان التعويضات والتعيينات على أعضاء مستقلين	3.42	1.368	68.40	15	متوسط
جميع فقرات المحور		4.01	.561	80.20	--	عالي

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن التزام البنوك الاسلامية بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها هي بشكل عام عالية وذلك بوسط حسابي عام قدره 4.01 ووزن نسبي قدر بـ 80.20%.

- تفاوتت وتباينت تقديرات أفراد العينة للفقرات التي تلتزم فيها البنوك الاسلامية بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها، إذ كما يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية أن الفقرة 12 وهي توجد لجان خاصة بإدارة المخاطر في البنك احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة 11 والتي تنص على أن البنك يحتوي على لجان تساعد مجلس الإدارة في مهامه. أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 03 التي تنص على أن هناك نسبة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين.

- إن انخفاض قيمة الانحرافات المعيارية نوعا ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية دليل على اتساق اجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والعبارات المختلفة، سواء على مستوى العبارة الواحدة أو على مستوى العبارات ككل.

إجمالا وفي ضوء هذه المعطيات يمكن القول أن أهم الشروط الواجب توافرها في مجلس الادارة والتي تساعد على تطبيق الحوكمة هي اطلاع المجلس على كل المعلومات المناسبة والملائمة التي تعينه على أداء عمله بمساعدة لجان عديدة، أولها؛ لجان خاصة بإدارة المخاطر في البنك تساعد بشكل استباقي في إدراك الأحداث السلبية المحتملة وتضع خطة لردود الأفعال المناسبة للمخاطر، مما يقلل من التكاليف أو الخسائر المرتبطة بالتعطل غير المتوقع للأعمال، كما يعتمد المجلس على لجان

مراجعة تتولى الاشراف على الرقابة الداخلية والخارجية، تسمح بمراقبة الاداء وتحميل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية).

• مدى التزام البنوك الإسلامية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها

الجدول رقم 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الاسلامية

بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها

مدى الالتزام	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثاني
عالي	4	83.20	1.095	4.16	1. هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين
عالي جدا	2	88.00	.983	4.40	2. يقوم المدير العام بقيادة فريقه بصورة فعالة
عالي جدا	1	89.60	.747	4.48	3. يعمل المدير العام على متابعة الخطة الاستراتيجية للبنك
عالي جدا	3	84.80	.959	4.24	4. يضع المدير العام مقاييس أداء عالية ويظهر ثقته في قدرات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة
متوسط	6	63.80	.927	3.19	5. يتم تعويض الإدارة عن طريق الدفع النقدي والمكافآت على أساس الأسهم
متوسط	5	66.00	.956	3.30	6. توضع تعويضات الإدارة مقارنة مع تعويضات الشركات المثيلة في نفس القطاع
عالي	--	73.80	.676	3.96	جميع فقرات المحور

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن التزام البنوك الاسلامية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها هي بشكل عام عالية وذلك بوسط حسابي عام قدره 3.96 ووزن نسبي قدره — 73.80% .

- تفاوتت وتباينت تقديرات أفراد العينة للفقرات التي تلتزم فيها البنوك الاسلامية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها، إذ كما يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية أن الفقرة 03 وهي يعمل المدير العام على متابعة الخطة الاستراتيجية للبنك احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة 02 والتي تنص على أن المدير العام يقوم بقيادة فريقه بصورة فعالة.

أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 05 التي تنص على أن تعويض الإدارة يتم عن طريق الدفع النقدي والمكافآت على أساس الأسهم.

- إن انخفاض قيمة الانحرافات المعيارية نوعا ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية دليل على اتساق اجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والعبارات المختلفة، سواء على مستوى العبارة الواحدة او على مستوى العبارات ككل.

اجمالا يمكن القول أن التزام البنوك الإسلامية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها بغرض حوكمة أفضل نابع من قيادة وإدارة المدير لمؤسسته بشكل فعال من خلال وضع خطط استراتيجية ومتابعتها بمساعدة موظفيه واطهاره لثقته في قدراتهم للوصول إلى الأهداف المسطرة.

• مدى التزام البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم.

الجدول رقم 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية

بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم

مدى الالتزام	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الثالث
عالي	5	73.20	.815	3.66	1. يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش
عالي جدا	1	86.20	.789	4.31	2. يحق للمساهمين الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة
عالي	6	69.20	1.123	3.46	3. توجد قيود على حجم تملك الأجانب
عالي	4	74.40	1.101	3.72	4. هناك بنود تمنع وجود قيود على عدد الأسهم التي يمكن لمساهم واحد التصويت عنها
عالي	3	76.60	.864	3.83	5. هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم
عالي	2	77.60	.875	3.88	6. يسمح لحملة الأسهم بالاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات حوكمة جوهرية للبنك (كالتغييرات القانونية)
عالي	--	76.20	.671	3.81	جميع فقرات المحور

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن التزام البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم هي بشكل عام عالية وذلك بوسط حسابي عام قدره 3.81 ووزن نسبي قدر بـ 76.20%.

- تفاوتت وتباينت تقديرات أفراد العينة للفقرات التي تلتزم فيها البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم، إذ كما يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية أن الفقرة 02 وهي يحق للمساهمين الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة 06 والتي تنص على أنه يسمح لحملة الأسهم بالاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات حوكمة جوهرية للبنك (كالتغييرات القانونية). أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 03 التي تنص على أنه توجد قيود على حجم تملك الاجانب.

- إن انخفاض قيمة الانحرافات المعيارية نوعا ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية دليل على اتساق اجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والعبارات المختلفة، سواء على مستوى العبارة الواحدة أو على مستوى العبارات ككل.

اجمالا يمكن القول أن التزام التزام البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم يكون من خلال منح كل الحق للمساهمين الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة واقتراح حتى بنود جدول أعماله، والسماح لهم بالتصويت والاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات جوهرية في البنك.

• مدى التزام البنوك الإسلامية بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

الجدول رقم 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية

بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح

فقرات المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	أهمية الفقرة	مدى الالتزام
1. يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة به	4.45	.551	89.00	5	عالي جدا
2. يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين	4.53	.600	90.60	1	عالي جدا
3. يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين	4.46	.732	89.20	3	عالي جدا

4.	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء	3.73	1.292	74.60	7	عالي
5.	يلتزم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه	4.46	.837	89.20	3	عالي جدا
6.	يلتزم البنك بكفالة حق أصحاب المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك. بموضوعية وشفافية	4.45	.731	89.00	5	عالي جدا
7.	البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح	4.48	.694	89.60	2	عالي جدا
	جميع فقرات المحور	4.37	.650	87.40	--	عالي جدا

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن التزام البنوك الاسلامية بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح هي بشكل عام عالية جدا وذلك بوسط حسابي عام قدره 4.37 ووزن نسبي قدر بـ 87.40%.

- تفاوتت وتباينت تقديرات أفراد العينة للفقرات التي تلتزم فيها البنوك الاسلامية بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، إذ كما يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية أن الفقرة 02 وهي يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة 07 والتي تنص على أن البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح. أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 04 التي تنص على أنه يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء.

- إن انخفاض قيمة الانحرافات المعيارية نوعا ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية دليل على اتساق اجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والعبارات المختلفة، سواء على مستوى العبارة الواحدة او على مستوى العبارات ككل.

اجمالا ومن خلال النتائج أعلاه يمكن القول أن البنوك الإسلامية ملتزمة بما تضمنته معايير تطبيق الحوكمة التي نصت عليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والهيئات الأخرى حول دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة؛ حيث أوصت بضرورة العمل على احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق ، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة.

• مدى التزام البنوك الإسلامية بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات.

الجدول رقم 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية

بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات

مدى الالتزام	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور الخامس
عالي	6	81.60	.913	4.08	1. هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في البنك
عالي جدا	3	86.20	.766	4.31	2. مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية
عالي جدا	2	87.40	.860	4.37	3. يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب
عالي	7	75.80	1.033	3.79	4. يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء
عالي جدا	1	91.20	.497	4.56	5. يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة
عالي	5	84.00	.636	4.20	6. يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك بنشر المعلومات عن هيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة وبيع أي جزء من أسهم أعضاء مجلس الإدارة
عالي	4	84.60	.939	4.23	7. توجد شفافية عالية في إدارة البنك
عالي	--	84.40	.622	4.22	جميع فقرات المحور

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن التزام البنوك الاسلامية بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات هي بشكل عام عالية وذلك بوسط حسابي عام قدره 4.22 ووزن نسبي 84.40%.

- تفاوتت وتباينت تقديرات أفراد العينة للفقرات التي تلتزم فيها البنوك الاسلامية بمبدأ الشفافية والافصاح عن جميع البيانات، إذ كما يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية أن الفقرة 05 وهي يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة 03 والتي تنص على أنه يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب. أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 04 التي تنص على أنه يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء .

- إن انخفاض قيمة الانحرافات المعيارية نوعا ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية دليل على اتساق اجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والعبارات المختلفة، سواء على مستوى العبارة الواحدة او على مستوى العبارات ككل.

اجمالا ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا ان اتجاه اراء المستجوبين حول مبدأ الافصاح والشفافية في البنك كان حول أن مسؤوليات الافصاح تقع على عاتق المجلس والادارة التنفيذية من خلال عرض البيانات المالية على مدقق خارجي معروف بكفاءته ونزاهته المهنية، لیتم الافصاح فيما بعد عنها أمام الجميع بشكل دوري وفي وقتها المناسب.

• مدى التزام البنوك الإسلامية بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية.

الجدول رقم 25: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية

إجراءات المراجعة الداخلية والخارجية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	أهمية الفقرة	مدى الالتزام	فقرات المحور السادس
4.34	.768	86.80	1	عالي جدا	1. يحتوي البنك على قائمة واضحة لآداب وسلوك ممارسة المهنة في مكتب المراجعة
4.05	.933	81.00	6	عالي	2. يتم المراجع دوريا وفي حالات معينة
4.26	.959	85.20	2	عالي جدا	3. يوظف مكتب المراجعة أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية

4.	وجود لجنة المراجعة في البنك لتقييم المراجع الخارجي، تحديد أتعابه ودراسة المشاكل التي تعترضه، وتزيد من جودة المراجعة المالية	3.88	.823	77.60	7	عالي
5.	هناك حدود على الخدمات الاستشارية التي يقدمها المراجع الخارجي	4.02	.864	81.40	5	عالي
6.	توضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور المخاطر التي يعترضها البنك وتحديد التقييم بشكل دوري	4.15	.718	83.00	4	عالي
7.	تمارس المراجعة في البنك بموضوعية واستقلالية ونزاهة وسرية	4.24	.936	88.80	3	عالي جدا
جميع فقرات المحور		4.14	.673	82.80	--	عالي

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS .

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن التزام البنوك الاسلامية بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية هي بشكل عام عالية وذلك
بوسط حسابي عام قدره 4.14 ووزن نسبي قدر بـ 82.80%

- تفاوتت وتباينت تقديرات أفراد العينة للفقرات التي تلتزم فيها البنوك الاسلامية بمبدأ الشفافية
والافصاح عن جميع البيانات، إذ كما يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية أن
الفقرة 01 وهي يحتوي البنك على قائمة واضحة لآداب وسلوك ممارسة المهنة في مكتب المراجعة
احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة 03 والتي تنص على
أن مكتب المراجعة يوظف أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية. أما المرتبة الأخيرة فكانت من
نصيب الفقرة 04 التي تنص على أن وجود لجنة المراجعة في البنك لتقييم المراجع الخارجي، تحديد أتعابه
ودراسة المشاكل التي تعترضه، وتزيد من جودة المراجعة المالية.

- إن انخفاض قيمة الانحرافات المعيارية نوعا ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية دليل على اتساق
اجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والعبارات المختلفة، سواء على مستوى العبارة
الواحدة او على مستوى العبارات ككل.

اجمالا يمكن القول أن احتواء البنك على قائمة واضحة للآداب وسلوك ممارسة المهنة في
مكاتب المراجعة يعد أمرا مهما وذلك من خلال توظيف أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية

تمكنهم من السيطرة وضبط الأمور بشكل سليم، كما تبين أيضا ومن خلال اجابات المستجوبين أن البنوك الإسلامية تلتزم بممارسة وظيفة المراجعة بموضوعية واستقلالية ونزاهة وسرية، وهذا ما يجعل الأمور تسير بكل شفافية ووضوح وبالتالي حوكمة أكثر.

• مدى التزام البنوك الإسلامية بتبني معايير أخلاقية وسلوكية.

الجدول رقم 26: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية

بتبني معايير أخلاقية وسلوكية

مدى الالتزام	أهمية الفقرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات المحور السابع
عالي جدا	1	86.80	.789	4.34	1. يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة في البنك
عالي	2	83.80	.771	4.19	2. ينشر هذا الدليل بين موظفي البنك ويتم تعريفهم بينوده
عالي	5	81.00	.918	4.05	3. يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا ضمان التزام الموظفين به
عالي	6	79.20	.910	3.96	4. يوضح التقرير السنوي للبنك الإجراءات المتبعة لضمان تطبيق دليل الأخلاق
عالي	4	82.20	.851	4.11	5. يحدد البنك ما يتوقع من الموظفين من سلوكيات
عالي	7	74.60	1.266	3.73	6. يعمل البنك على تحقيق العدالة
عالي	3	83.40	1.044	4.17	7. يشارك البنك بفعالية في تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي
عالي	--	81.60	.725	4.08	جميع فقرات المحور

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

تشير بيانات الجدول أعلاه وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى ما يلي:

- إن التزام البنوك الإسلامية بتبني معايير اخلاقية وسلوكية هي بشكل عام عالية وذلك بوسط حسابي عام قدره 4.08 ووزن نسبي قدر بـ 81.60%.

- تفاوتت وتباينت تقديرات أفراد العينة للفقرات التي تلتزم فيها البنوك الإسلامية بمبدأ الشفافية والافصاح عن جميع البيانات، إذ كما يظهر من ترتيب هذه الفقرات على أساس أهميتها النسبية أن الفقرة 01 وهي يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة في البنك احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات في حين

جاءت في المرتبة الثانية الفقرة 02 والتي تنص على أن هذا الدليل ينشر بين موظفي البنك ويتم تعريفهم بنوده. أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة 06 التي تنص على أن البنك يعمل على تحقيق العدالة.

- إن انخفاض قيمة الانحرافات المعيارية نوعاً ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية دليل على اتساق اجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والعبارات المختلفة، سواء على مستوى العبارة الواحدة أو على مستوى العبارات ككل.

اجمالياً يمكن القول أن اجابات المستجوبين كلها كانت بوزن نسبي عالي، حيث أقرروا بأن البنوك الإسلامية فعلاً لها دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة وهو منشور ومنتشر بين الموظفين .

ثالثاً - اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى

- الفرضية الصفرية H_0 : البنوك الإسلامية غير ملتزمة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية.
 - الفرضية البديلة H_1 : البنوك الإسلامية ملتزمة بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية.
- ولاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تلتزم البنوك الإسلامية بالشروط الواجب توافرها في أعضاء مجالس إدارتها.
- الفرضية البديلة H_1 : تلتزم البنوك الإسلامية بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها.

الجدول رقم 27: نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بالشروط الواجب

توافرها في مجالس إدارتها

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4.01	.561	182	24.328	1.96	.000

التزام البنوك الإسلامية بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن البنوك الإسلامية تلتزم بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 24.328 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

0.05 بالمقارنة مع T الجدولية البالغة 1.96 . وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن: البنوك الإسلامية ملتزمة بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها.

• الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تلتزم البنوك الإسلامية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها.
- الفرضية البديلة H_1 : تلتزم البنوك الإسلامية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها.

الجدول رقم 28: نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية
بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
التزام البنوك الإسلامية					
بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها	3.96	182	19.225	1.96	.000

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن البنوك الإسلامية تلتزم بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 19.225 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بالمقارنة مع T الجدولية البالغة 1.96. وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن: البنوك الإسلامية ملتزمة بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها.

• الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تلتزم البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم.
- الفرضية البديلة H_1 : تلتزم البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم.

الجدول رقم 29: نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
3.81	.671	182	16.363	1.96	.000

التزام البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم.

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن البنوك الإسلامية تلتزم بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 16.363 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بالمقارنة مع T الجدولية البالغة 1.96. وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن: البنوك الإسلامية ملتزمة بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم.

• الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تلتزم البنوك الإسلامية بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.
- الفرضية البديلة H_1 : تلتزم البنوك الإسلامية بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

الجدول رقم 30: نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4.37	.650	182	28.420	1.96	.000

التزام البنوك الإسلامية بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن البنوك الإسلامية تلتزم بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 28.420 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بالمقارنة مع T الجدولية البالغة 1.96. وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن: البنوك الإسلامية ملتزمة بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.

• الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تلتزم البنوك الإسلامية بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات.
- الفرضية البديلة H_1 : تلتزم البنوك الإسلامية بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات.

الجدول رقم 31: نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بمبدأ

الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4.22	.622	182	26.555	1.96	.000

التزام البنوك الإسلامية بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن البنوك الإسلامية تلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 26.555 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بالمقارنة مع T الجدولية البالغة 1.96 . وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن: البنوك الإسلامية ملتزمة بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات

• الفرضية الفرعية السادسة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تلتزم البنوك بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية.
- الفرضية البديلة H_1 : تلتزم البنوك بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية.

الجدول رقم 32: نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية

بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4.14	.673	182	22.827	1.96	.000

التزام البنوك الإسلامية بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن البنوك الإسلامية تلتزم بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية. إذ بلغت قيمة T المحسوبة 22.827 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بالمقارنة مع T الجدولية البالغة 1.96 . وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن: البنوك الإسلامية ملتزمة بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية.

• الفرضية الفرعية السابعة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا تلتزم البنوك الإسلامية بتبني معايير أخلاقية وسلوكية.

- الفرضية البديلة H_1 : تلتزم البنوك الإسلامية بتبني معايير أخلاقية وسلوكية.

الجدول رقم 33: نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بتبني معايير أخلاقية وسلوكية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى المعنوية
4.08	.725	182	20.179	1.96	.000

التزام البنوك الإسلامية بتبني معايير أخلاقية وسلوكية

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه ان البنوك الإسلامية تلتزم بتبني معايير أخلاقية وسلوكية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 20.179 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بالمقارنة مع T الجدولية البالغة 1.96 . وعليه ترفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن: البنوك الإسلامية ملتزمة بتبني معايير أخلاقية وسلوكية.

- الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى الى الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي حول المدى الذي تلتزم به البنوك الإسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة تعزى الى الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي حول المدى الذي تلتزم به البنوك الإسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 34: نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة

حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى الجنس

مستوى الدلالة	قيمة T	المتوسط الحسابي		الفرضية
		أنثى	ذكر	

فروق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى

الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ

الحوكمة المؤسسية تعزى الى الجنس

4.09 4.04 0.539 0.539

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss.

تشير نتائج الجدول السابق الى أن قيمة مستوى الدلالة (0.539) غير دال إحصائياً ، فهو أكبر من 0.05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

• الفرضية الفرعية الثانية

– الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

– الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية قمنا بالاستعانة باختبار تحليل التباين الاحادي *one way anova* والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 35: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F الجدولية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.000	15.905	4.019	3	12.058	بين المجموعات
		.253	179	45.235	داخل المجموعات
		-	182	57.293	المجموع
000	10.164	4.036	3	12.109	بين المجموعات
		.397	179	71.082	داخل المجموعات
		-	182	83.192	المجموع
000	10.876	4.210	3	12.629	بين المجموعات
		.387	179	69.284	داخل المجموعات
		-	182	81.913	المجموع
000	12.525	4.451	3	13.352	بين المجموعات
		.355	179	63.608	داخل المجموعات
		-	182	76.960	المجموع
000	12.147	3.965	3	11.894	بين المجموعات
		.326	179	58.421	داخل المجموعات
		-	182	76.960	المجموع

		والشفافية				
		-	182	70.315	المجموع	
		3.721	3	11.163	بين المجموعات	
000	9.342	.398	179	71.298	داخل المجموعات	- المحور السادس: المراجعة الداخلية والخارجية
		-	182	82.460	المجموع	
		4.878	3	14.634	بين المجموعات	
000	10.783	.452	179	80.976	داخل المجموعات	- المحور السابع: أخلاقيات العمل
		-	182	95.610	المجموع	
		3.509	3	10.527	بين المجموعات	
.000	12.867	273.	179	48.816	داخل المجموعات	جميع المحاور
		-	182	59.343	المجموع	

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

ولمعرفة أين الفروق تم الاستعانة باختبار شيفيه *Scheffe* وهو من الاختبارات البعدية *post hoc analysis* التي تبين لمن كانت الفروق، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 36: نتائج اختبار شيفيه *Scheffe* للفروق المتعددة بين المتوسطات

حسب المؤهل العلمي

الفرق	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	غير ذلك	
ليسانس	-	-.19251	-.61055*	-.79857	
ماجستير	.19251	-	-.41804*	-.60606	- المحور الأول: مجلس الإدارة
دكتوراه	.61055*	.41804*	-	-.18802	
غير ذلك	.79857*	.60606*	.18802	-	
ليسانس	-	-.19813	-.29736*	-.74463*	
ماجستير	.19813	-	-.29736	-.74463*	- المحور الثاني: الإدارة العليا وتعويضاتها
دكتوراه	.49549*	.29736*	-	-.44727	
غير ذلك	.94276*	.74463*	.44727	-	
ليسانس	-	-.27399	.21212	-.93939*	- المحور الثالث: المساهمين

ماجستير	.27399	-	.48611*	-.66540*	ومعاملتهم
دكتوراه	-.21212	-.48611	-	-1.15152	
غير ذلك	.93939	.66540	1.15152	-	
ليسانس	-	-.34966*	-.61859*	-.80664*	
ماجستير	.34966*	-	-.26893	-.45698	- المحور الرابع: أصحاب
دكتوراه	.61859*	.26893	-	-.18805	المصالح
غير ذلك	.80664*	.45698	.18805	-	
ليسانس	-	-.14159	-.56231*	-.85426*	
ماجستير	.14159	-	-.42071*	-.71266*	- المحور الخامس: الإفصاح
دكتوراه	.56231*	.42071*	-	-.29195	والشفافية
غير ذلك	.85426*	.71266*	.29195	-	
ليسانس	-	-.35119*	-.25333	-.94372*	
ماجستير	.35119*	-	.09786	-.59253	- المحور السادس: المراجعة الداخلية
دكتوراه	.25333	-.09786	-	-.69039*	والخارجية
غير ذلك	.94372*	.59253	.69039*	-	
ليسانس	-	-.34975*	-.51284*	-1.01154*	
ماجستير	.34975*	-	-.16310	-.66180*	- المحور السابع: أخلاقيات
دكتوراه	.51284*	.16310	-	-.49870	العمل
غير ذلك	1.01154*	.66180*	.49870	-	
ليسانس	-	-.26526*	-.40586*	-.89956*	
ماجستير	.26526*	-	-.14060	-.63430*	جميع المحاور
دكتوراه	.40586*	.14060	-	-.49370	
غير ذلك	.89956*	.63430*	.49370	-	

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نجد مايلي:

- بالنسبة للمحور الأول “ مجلس الإدارة “ و المحور الثاني “الادارة العليا وتعويضاتها“ والمحور الخامس “ الافصاح والشفافية “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئة التي تحمل حملة شهادة الدكتوراه والفئة الاخرى من غير حملة شهادة الليسانس وشهادة الماجستير على حساب الفئة التي تحمل شهادة الليسانس والماجستير.

- بالنسبة للمحور الثالث “المساهمين ومعاملتهم“ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئة التي تحمل حملة شهادة ماجستير على حساب الفئة التي تحمل شهادة دكتوراه.

- بالنسبة للمحور الرابع “ أصحاب المصالح “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لكل الفئات على حساب حملة شهادة ليسانس.
- بالنسبة للمحور السادس “ المراجعة الداخلية والخارجة “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح حملة شهادة الماجستير على حساب حملة شهادة الليسانس، والفئات الاخرى وغيرهم ممن لا يملكون شهادة جامعية على حساب حملة شهادة الليانس وشهادة الدكتوراه.
- بالنسبة للمحور السابع “ أخلاقيات العمل “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئة التي لا تملك شهادة جامعية على حساب كل الشهادات.
- بالنسبة لجميع المحاور هو الالتزام بمبادئ الحوكمة وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئة التي لا تحمل شهادة جامعية على حساب من يحملون شهادة ليسانس وماجستير، كما انه يوجد فروق لصالح حملة شهادتي الماجستير والدكتوراه على حساب من يحملون شهادة دونهما.

• الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى سنوات الخبرة في العمل عند مستوى دلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى سنوات الخبرة في العمل عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية قمنا بالاستعانة باختبار تحليل التباين الاحادي *One way anova* والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 37: نتائج اختبار التباين الاحادي بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى سنوات الخبرة في العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F الجدولية	مستوى الدلالة
- المحور الأول: مجلس الإدارة	2.487	3	.829	2.708	.047

			داخل المجموعات	54.806	179	.306
			المجموع	57.293	182	-
.028	3.115		بين المجموعات	4.127	3	1.376
			داخل المجموعات	79.064	179	.442
			المجموع	83.192	182	-
.000	8.305		بين المجموعات	10.008	3	3.336
			داخل المجموعات	71.904	179	.402
			المجموع	81.913	182	-
.520	.757		بين المجموعات	.964	3	.321
			داخل المجموعات	75.996	179	.425
			المجموع	76.960	182	-
.077	2.314		بين المجموعات	2.626	3	.875
			داخل المجموعات	67.689	179	.378
			المجموع	70.315	182	-
.001	5.577		بين المجموعات	7.048	3	2.349
			داخل المجموعات	75.412	179	.421
			المجموع	82.460	182	-
.000	6.408		بين المجموعات	9.272	3	3.091
			داخل المجموعات	86.338	179	.482
			المجموع	95.610	182	-
.015	3.600		بين المجموعات	3.377	3	1.126
			داخل المجموعات	55.967	179	.313
			المجموع	59.343	182	-

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى سنوات الخبرة في العمل عند مستوى دلالة 0.05.

ولمعرفة اين الفروق تم الاستعانة باختبار شيفيه *Scheffe* وهو من الاختبارات البعدية التي تبين لمن كانت الفروق، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 38: نتائج اختبار شيفيه Scheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات

حسب سنوات الخبرة في العمل

الفرق	أقل من 05 سنوات	05 الى 10 سنوات	11 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 05 سنوات	-	-1.13671	.16895	.09196
05 الى 10 سنوات	.13671	-	.30567	.22867
11 الى 15 سنة	-.16895	-.30567	-	-.07700
أكثر من 15 سنة	-.09196	-.22867	.07700	-
أقل من 05 سنوات	-	.23261	.34213	*.41318
05 الى 10 سنوات	-.23261	-	.10951	.18057
11 الى 15 سنة	-.34213	-.10951	-	.07105
أكثر من 15 سنة	*-.41318	-.18057	-.07105	-
أقل من 05 سنوات	-	-.25603	-.26019	.29575
05 الى 10 سنوات	.25603	-	-.00415	*.55178
11 الى 15 سنة	.26019	.00415	-	*.55593
أكثر من 15 سنة	-.29575	*-.55178	*-.55593	-
أقل من 05 سنوات	-	-.12377	-.02183	.06232
05 الى 10 سنوات	.12377	-	.10194	.18609
11 الى 15 سنة	.02183	-.10194	-	.08414
أكثر من 15 سنة	-.06232	-.18609	-.08414	-
أقل من 05 سنوات	-	.06490	.26468	.28039
05 الى 10 سنوات	-.06490	-	.19978	.21549
11 الى 15 سنة	-.26468	-.19978	-	.01571
أكثر من 15 سنة	-.28039	-.21549	-.01571	-
أقل من 05 سنوات	-	-.09951	.17143	*.39155
05 الى 10 سنوات	.09951	-	.27094	*.49105
11 الى 15 سنة	-.17143	-.27094	-	.22012
أكثر من 15 سنة	*-.39155	*-.49105	-.22012	-
أقل من 05 سنوات	-	-.07734	.42937	.37988
05 الى 10 سنوات	.07734	-	*.50670	*.45722
11 الى 15 سنة	-.42937	*-.50670	-	-.04948
أكثر من 15 سنة	-.37988	*-.45722	.04948	-
أقل من 05 سنوات	-	-.05655	.15636	.27358
05 الى 10 سنوات	.05655	-	.21291	*.33012
11 الى 15 سنة	-.15636	-.21291	-	.11721
أكثر من 15 سنة	-.27358	*-.33012	-.11721	-

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول السابق لوحظ ان كل المحاور وبما فيها المحاور مجتمعة وجد فيها فروق ذات دلالة احصائية لصالح الفئات الاقل خبرة على حساب الفئات الأكثر منها خبرة.

• الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى تعزى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بالاستعانة باختبار تحليل التباين الأحادي *One way anova* والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 39: نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	F الجدولية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	8.482	2.293	4	9.172	بين المجموعات	- المحور الأول: الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة
		.270	178	48.121	داخل المجموعات	
			182	57.293	المجموع	
.000	7.334	2.943	4	11.771	بين المجموعات	- المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها
		.401	178	71.421	داخل المجموعات	
			182	83.192	المجموع	
.005	3.823	1.620	4	6.481	بين المجموعات	- المحور الثالث: الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملتهم
		.424	178	75.432	داخل المجموعات	
			182	81.913	المجموع	
.000	8.014	2.936	4	11.745	بين المجموعات	- المحور الرابع: الأسئلة المرتبطة بأصحاب المصالح
		.366	178	65.215	داخل المجموعات	
			182	76.960	المجموع	

.000	7.025	2.397	4	9.587	بين المجموعات	- المحور الخامس: الأسئلة المتعلقة بالإفصاح الشفافية
		.341	178	60.729	داخل المجموعات	
			182	70.315	المجموع	
.000	5.556	2.288	4	9.153	بين المجموعات	- المحور السادس: الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية
		.412	178	73.307	داخل المجموعات	
			182	82.460	المجموع	
.000	8.516	3.839	4	15.357	بين المجموعات	- المحور السابع: الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل
		.451	178	80.253	داخل المجموعات	
			182	95.610	المجموع	
.000	6.298	1.839	4	7.358	بين المجموعات	جميع المحاور
		.292	178	51.986	داخل المجموعات	
			182	59.343	المجموع	

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بأن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

ولمعرفة أين الفروق تم الاستعانة باختبار شيفيه *Scheffe* وهو من الاختبارات البعدية التي تبين لمن كانت الفروق، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 40: نتائج اختبار شيفيه *Scheffe* للفروق المتعددة بين المتوسطات

حسب المسمى الوظيفي

وظيفة اخرى	م.د. التدقيق	مدير دائرة	مدير فرع	مساعد مدير	الفرق	
*-.36816	-.13529	*-.58048	.14739	-	مساعد مدير	- المحور الأول: مجلس الإدارة
*-.51555	-.28268	*-.72787	-	-.14739	مدير فرع	
.21232	.44519	-	*.72787	*.58048	مدير دائرة	

م.د. التدقيق	.13529	.28268	-.44519	-	-.23287
وظيفة اخرى	*.36816	*.51555	-.21232	.23287	-
مساعد مدير	-	.09306	-.51553	-.42083	*.52202
مدير فرع	-.09306	-	-.60859	-.51389	*.61508
مدير دائرة	.51553	.60859	-	.09470	-.00649
م.د. التدقيق	.42083	.51389	-.09470	-	-.10119
وظيفة اخرى	*.52202	*.61508	.00649	.10119	-
مساعد مدير	-	-.12824	.24886	.09861	-.28036
مدير فرع	.12824	-	.37710	.22685	-.15212
مدير دائرة	-.24886	-.37710	-	-.15025	*.52922
م.د. التدقيق	-.09861	-.22685	.15025	-	-.37897
وظيفة اخرى	.28036	.15212	*.52922	.37897	-
مساعد مدير	-	.14087	*.71266	*.63690	-.25648
مدير فرع	-.14087	-	*.85354	*.77778	-.39735
مدير دائرة	*.71266	.85354	-	.07576	*.45619
م.د. التدقيق	*.63690	*.77778	-.07576	-	.38043
وظيفة اخرى	.25648	.39735	*.45619	-.38043	-
مساعد مدير	-	.27540	*.56299	-.12143	-.30196
مدير فرع	-.27540	-	*.83838	-.39683	*.57736
مدير دائرة	*.56299	*.83838	-	.44156	.26102
م.د. التدقيق	.12143	.39683	-.44156	-	-.18053
وظيفة اخرى	.30196	*.57736	*.26102	.18053	-
مساعد مدير	-	.29008	-.26331	-.24167	-.38583*
مدير فرع	-.29008	-	-.55339	-.53175	-.67591*
مدير دائرة	.26331	.55339	-	.02165	-.12252
م.د. التدقيق	.24167	.53175	-.02165	-	-.14417
وظيفة اخرى	*.38583*	*.67591*	.12252	.14417	-
مساعد مدير		.34405	-.50877	-.70357*	-.42492*
مدير فرع	-.34405	-	-.85281*	-1.04762*	-.76897*
مدير دائرة	.50877	.85281*	-	-.19481	.08384
م.د. التدقيق	*.70357*	1.04762*	.19481	-	.27865
وظيفة اخرى	*.42492*	*.76897*	-.08384	-.27865	-
مساعد مدير	-	.16609	-.41355	-.30873	-.36282*

- المحور الثاني:

الإدارة العليا
وتعويضاتها

- المحور الثالث:

المساهمين
ومعاملتهم

- المحور الرابع:

أصحاب المصالح

- المحور الخامس:

الإفصاح
والشفافية

- المحور السادس:

المراجعة الداخلية
والخارجية

- المحور السابع:

أخلاقيات
العمل

جميع المحاور	مدير فرع	-1.6609	-	*-57964	-47481	*-52890
	مدير دائرة	.41355	*.57964	-	.10483	.05073
	م.د. التدقيق	.30873	.47481	-1.0483	-	-0.05409
	وظيفة اخرى	*.36282	*.52890	-0.05073	.05409	-

- من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول السابق نستخلص مايلي:

- بالنسبة للمحور الأول “ مجلس الإدارة “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح فئة مدير دائرة وفئة من هم في وظائف اخرى على حساب مساعد مدير ومدير الفرع.
- بالنسبة للمحور الثاني “ الادارة العليا وتعويضاتها “ والمحور السادس “ المراجعة الداخلية والخارجة “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح فئة من هم في وظائف اخرى على حساب فئة مدير مساعد ومدير فرع.
- بالنسبة للمحور الثالث “ المساهمين ومعاملتهم “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح فئة من هم في وظيفة اخرى على حساب فئة مدير دائرة.
- بالنسبة للمحور الرابع “ أصحاب المصالح “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح فئة مدير دائرة على حساب مساعد مدير ومن هم في وظيفة اخرى، كما أنه ايضا فيه فرق لصالح فئة موظف بدائرة التدقيق على حساب فئة مساعد مدير ومدير فرع.
- بالنسبة للمحور الخامس “ الافصاح والشفافية “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح فئة مدير دائرة على حساب فئة مساعد مدير ومدير فرع، كما وجد فروق ايضا لصالح فئة من هم في وظيفة اخرى على حساب مدير فرع.
- بالنسبة للمحور السابع “ اخلاقيات العمل “ وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح كل الفئات على حساب مساعد مدير ومدير فرع.
- بالنسبة لجميع المحاور وهو الالتزام بمبادئ الحوكمة وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح فئة مدير دائرة على حساب مدير فرع، وفروق اخرى لصالح من يشغلون وظائف اخرى على حساب مساعد المدير ومدير فرع.

خلاصة الفصل الرابع

حاولنا من خلال دراستنا الميدانية والتي كانت على عينة من عشرة بنوك اسلامية معرفة مدى التزام البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية باستخدام استمارة خصصت لذلك؛ وزعت على أفراد العينة (تم استخدام طريقة العينة العشوائية العنقودية) المتمثلين في المدراء المساعدين، مدراء الفروع والدوائر وموظفي دوائر التدقيق والمراجعة، هذه الاستمارة تضمنت سبع محاور رئيسية شملت مجلس الإدارة والإدارة العليا، المساهمين وأصحاب المصالح، وأمور متعلقة بالشفافية والافصاح وأخلاقيات العمل.

بعد المعالجة الإحصائية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *spss* لعينة استطلاعية تبين أن الاستمارة متسقة وصادقة لما وضعت له وهذا ما اظهرته نتائج اختبار معاملات ارتباط بيرسون سواء بين الفقرات ومتوسط الدرجة الكلية للفقرات أو فيما يتعلق بالمحاور ومتوسط الدرجة الكلية للمحاور، كما أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ *Alpha Cronbach's* أن الاستمارة تتمتع بمعاملات ثبات مرتفعة وجيدة وهذا ما يجعلنا نعتمد نتائجها في تحقيق أهداف الموضوع.

ولوصف مدى التزام البنوك الاسلامية بتطبيق الحوكمة المؤسسية، لجأنا الى استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة، حيث تم الحكم على مدى الالتزام وفقا لمقياس طوله 0.8 ، حيث أظهرت النتائج وبشكل عام أن مؤشرات وأبعاد الحوكمة المؤسسية من خلال الفقرات التي تم تحليلها تتمتع بدرجة التزام عالية، وهو الامر الذي دعمه انخفاض قيمة الانحرافات المعيارية نوعا ما وابتعادها عن المتوسطات الحسابية كدليل على اتساق اجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات والعبارات المختلفة.

في الأخير بعد الدراسة والتحليل تم التوصل إلى أن البنوك الاسلامية ملتزمة بكل مبادئ ومعايير الحوكمة المؤسسية من خلال أوزان نسبية عالية، حيث تم اثبات كل الفرضيات البديلة التي تنص على التزام هذه البنوك بمبادئ الحوكمة المؤسسية.

الخاتمة

ظهر مفهوم الحوكمة المؤسسية على الساحة الدولية نتيجة لانهيارات وافلاسات بعض المؤسسات العالمية الكبرى، حيث نال هذا المفهوم اهتمام جميع الاقتصاديين على المستوى الدولي والاقليمي والمحلي، مما استوجب ضرورة تكاتف جهود المؤسسات والمنظمات الدولية في مجال تفعيل دور وأهمية الحوكمة المؤسسية. وبعد التعرف على ماهية الحوكمة المؤسسية وأهم خصائصها وجوانبها، وصلنا إلى أنها لا تعني مجرد التزام بتطبيق مجموعة من المبادئ وتفسيره، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين ملاك الشركة ومديرها وكل الاطراف الذين هم على علاقة معها أو لهم مصلحة فيها ومعها.

لذا فقد سعت العديد من الدول إلى تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها في قطاع الأعمال بصفة عامة والقطاع المصرفي بصفة خاصة، ذلك أن القطاع المصرفي أساس أي نشاط ونظام اقتصادي، فهو الممول لكافة الأنشطة الاقتصادية، فحدوث أي أزمة أو فشل في استقراره المالي، يؤدي إلى حدوث هزات واحتلالات كبيرة في النظام تتبعها أزمات وانهيارات في المنظومة الاقتصادية ككل، على العكس من ذلك إذا استقر نشاطه ووضع وسُير بحكمة ورشادة وأحس الجميع سواء كانوا مساهمين أو غيرهم بالثقة والاطمئنان تطور أدائه وارتفعت مردوديته وانعكس كل ذلك إيجاباً على المنظومة الاقتصادية.

من خلال دراستنا للجانب النظري توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيمايلي:

- الحوكمة المؤسسية مجموعة قواعد وقوانين الصارمة التي تضبط عمل الإدارة وتوجه أدائها بما يحافظ على حقوق جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، خصوصاً المساهمين وأصحاب الدين؛
- أصبحت درجة التزام البنوك والمؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرار الاستثمار، خاصة في النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم بالمنافسة الحادة في الأسواق المحلية والدولية؛
- دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القواعد والقوانين ومراقبة تنفيذها فقط، بل يمتد ليشمل أيضاً توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها؛
- إن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية ضرورة حتمية يأتي من خلال تفصيل العقود وتحدد شروطها وأحكامها بدقة، من الناحيتين الدينية والتنظيمية بما يتعد عن أي شبهة؛

- إن المصرف الإسلامي يكون كفؤاً إذا نجح مديره في تحقيق الهدفين في نفس الوقت، هدف مالي لتلبية طلبات المستثمرين، وهدف ديني لصحة العمليات المصرفية من الناحية الشرعية؛

وكتدعيم لما تناولناه في الجوانب النظرية قمنا بدراسة ميدانية لمدى التزام البنوك الإسلامية بالمبادئ والقواعد المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية حيث توصلنا إلى مجموعة النتائج التالية:

- تلتزم البنوك الإسلامية بمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة باحترامها كل الشروط الواجب توفرها في مجالس إدارتها بوزن نسبي قدره 80.20%، حيث يمكن القول أن أهم الشروط الواجب توافرها في مجلس الإدارة والتي تساعد على تطبيق الحوكمة هي اطلاع المجلس على كل المعلومات المناسبة في إدراك الأحداث المحتملة وتضع خطط مناسبة لذلك، الأمر الذي يقلل من التكاليف والخسائر، كما يعتمد المجلس على لجان مراجعة تتولى الاشراف على الرقابة سواء داخليا أو خارجيا تسمح بمراقبة الاداء وتحميل المسؤوليات لجميع الأطراف.

- تلتزم البنوك الإسلامية بمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها بوزن نسبي قدره 73.80%، حيث يمكن القول أن التزام البنوك الإسلامية بهذه الجوانب بغرض حوكمة أفضل، نابع من قيادة المدير لمؤسسته بشكل فعال بوضع خطط استراتيجية ومتابعتها بمساعدة موظفيه واطهاره لثقتهم في قدراتهم للوصول إلى الأهداف المسطرة.

- تلتزم البنوك الإسلامية بمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة بوجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم بوزن نسبي قدره 76.20%، وذلك من خلال دعوة المساهمين للاجتماعات الدورية والعامّة والمشاركة بالتصويت، وضمان حقوقهم في الحصول على الأرباح السنوية حال تحقيقها، ومعاملتهم بعدالة وبطريقة متكافئة، والحفاظة على حقهم في اتخاذ القرارات الهامة ومراقبة اعمال ومساءلة أعضاء مجلس الإدارة عند الحاجة.

- تلتزم البنوك الإسلامية بمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح بوزن نسبي قدره 87.40%، وذلك من خلال قيام البنك بتوفير معلومات صحيحة ومناسبة لاتخاذ قرارات أصحاب المصالح مع اتخاذ إجراءات عاجلة في حالة حدوث أي أضرار قد تلحق بهم بسبب اية معلومات خاطئة (بما فيها التعويض)، والتعامل مع الأطراف الأخرى بالتزام ومصداقية، وقيام البنك بالالتزام بالأنظمة والقوانين، ومن خلال أداء حقوق المودعين ومعاملتهم بطريقة جيدة ووجود نظام محدد مناسب لترقية العاملين بالبنك.

- تلتزم البنوك الإسلامية بمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات بوزن نسبي قدره 84.40 %، وذلك من خلال الاعلان عن أهدافه وخطته المستقبلية، هيكل الحوافز وسياسات الأجور، ونشر التقارير المالية السنوية المدققة والمعدة بدقة وشفافية، بعد عرضها على مدقق خارجي ذو سمعة مهنية طيبة.

- تلتزم البنوك الإسلامية بمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية بوزن نسبي قدره 82.80 %، حيث يمكن القول أن احتواء البنك على قائمة واضحة للآداب وسلوك ممارسة المهنة في مكاتب المراجعة يعد أمراً مهماً وذلك من خلال توظيف أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية تمكنهم من السيطرة وضبط الأمور بشكل سليم، كما تبين أيضاً ومن خلال اجابات المستجوبين أن البنوك الاسلامية تلتزم بممارسة وظيفة المراجعة بموضوعية واستقلالية ونزاهة وسرية، وهذا ما يجعل الأمور تسير بكل شفافية ووضوح وبالتالي حوكمة أكثر.

- تلتزم البنوك الإسلامية بمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة بتبني معايير أخلاقية وسلوكية بوزن نسبي قدره 74.8 %، وهذا من خلال دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة منشور ومنتشر بين الموظفين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الجنس عند مستوى دلالة 0.05.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى إلى المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

مقترحات الدراسة

- في خضم الحديث عن الحوكمة المؤسسية في المنظومة المصرفية يطرح موضوع تطبيقات الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية الذي هو موضوع ما يزال في البدايات الأولى له نظراً للقصور التي ما زالت تكتنفه خاصة في ظل عدم وجود نموذج موحد للحوكمة في البنوك الإسلامية على اعتبار أن النماذج الموجودة في الوقت الحالي مكيفة حسب حالة الدول التي تطبق

فيها، لهذا نقترح أن تلتزم كل البنوك الاسلامية بإنشاء لجان للحوكمة تهتم بالتخطيط والتوجيه ومراقبة نسق الحوكمة بداخلها وتصحيح الانحرافات إذا لزم الامر ذلك، هذه اللجنة تكون مدعومة بلجان أخرى تسهل عملها كلجنة المراجعة التي تشرف على كل التعينات الخاصة بالمراجعين ومتابعتهم، ولجنة المكافآت وغيرها؛

- كذلك الاختلافات الكبيرة والتضارب في الفتاوى الشرعية بالجواز أو التحريم لبعض العمليات المصرفية، وعدم وجود هيئة رقابية شرعية موحدة، يستدعي التفكير في انشاء مرجعية واحدة مستقلة تراجع وتراقب عمل البنوك الاسلامية وتستقبل التقارير الشرعية منها؛

- زيادة الاهتمام بمراجعة اللوائح والنظم المنظمة لها بحيث تكفل هذه اللوائح والنظم التحديد الواضح والسليم للصلاحيات والمسؤوليات لكل من مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية وهيئة الرقابة الشرعية فيها.

- ضرورة توفير الاطار المؤسسي والقانوني الذي يمثل البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية وخاصة منها البنوك الاسلامية؛

- نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الموظفين العاملين في البنوك المركزية، وهذا بإصدار نشرات دورية تعكس دور واهمية الحوكمة والالتزام بمبادئها، حتى يتسنى لها (البنوك المركزية) فرض تطبيق الحوكمة على كل المصارف الموجودة ضمن نطاقها؛

- المزيد من الدراسات والبحوث من المتخصصين حول الحوكمة وخاصة منها المصرفية بشكل عام.

أفاق الدراسة

وللتوسع أكثر في هذا الموضوع نقترح مجموعة الدراسات التالية كتكملة لدراستنا:

- تحديات ومعوقات الحوكمة في البنوك الإسلامية؛
- حوكمة البنوك التقليدية وحوكمة البنوك الإسلامية دراسة مقارنة؛
- دور الحوكمة في رفع كفاءة المصارف الإسلامية؛
- آليات واستراتيجيات تطوير الحوكمة في البنوك الإسلامية.

قائمة

المراجع

— أولاً - باللغة العربية

— الكتب

1. القرآن الكريم.
2. صحيح البخاري
3. صحيح مسلم
4. إباضة عصام الدين أحمد، العوالة المصرفية، دار النهضة العربية، مصر، 2011.
5. احمد لطفي أمين السيد، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
6. إدارة البحوث والدراسات في اتحاد المصارف العربية، بازل3 - الورقة الثانية، مبادئ لتعزيز الحوكمة، مارس 2010.
7. الجنابي هيل عجمي جميل ، التمويل الدولي والعلاقات النقدية الدولية، دار وائل للنشر، عمان الاردن، الطبعة الأولى، 2014
8. حسن صادق حسن، الأعمال المصرفية الإسلامية من التراث المعاصر، 1990.
9. حماد طارق عبد العال ، حوكمة الشركات - المفاهيم، المبادئ، التجارب-، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
10. خصاونة أحمد سليمان ، المصارف الإسلامية، مقررات لجنة بازل-تحديات العوالة-استراتيجية مواجهتها، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2008.
11. خضر أحمد ، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
12. الخضيرى محسن احمد ، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
13. الربيعي حاكم محسن ، راضي حمد عبد الحسين ، حوكمة البنوك وإثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
14. رحيم حسين، الاقتصاد المصرفي، مفاهيم، تحليل، تقنيات، دار ضياء الدين، قسنطينة، الجزائر، 2008

15. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
16. سليمان محمد مصطفى، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
17. سمحان حسين محمد، يامن إسماعيل يونس ، اقتصاديات النقود والمصارف، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011.
18. الشميري صادق راشد، أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
19. صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
20. صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى 2010.
21. عبيد عادل عبد الفضيل، الربح والخسارة في معاملات المصارف الإسلامية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
22. العجلوني محمد محمود، البنوك الإسلامية، أحكامها، مبادئها، تطبيقاتها المصرفية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2012.
23. عريقات حربي محمد، عقل سعيد جمعة ، إدارة المصارف الإسلامية- مدخل حديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2015.
25. كيريت وآخرون، حوكمة الشركات، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جابر غانم، دار المريخ، الرياض، 2010.

26. لطفي أمين السيد أحمد، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، الدار الجامعية، مصر، 2000-2001.
27. مصطفى أحمد فريد، الاقتصاد النقدي الدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2009.
28. الموسوي حيدر يونس، المصارف الإسلامية، أداؤها المالي و أثرها في سوق الأوراق المالية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
29. النوباني خولة فريز، صديقي عبد الله، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، سابق لدراسات الأسواق المالية، 2016.
30. الوادي محمود حسين وآخرون، النقود و المصارف، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.

— الأطروحات و المذكرات

31. آل غزوي حسين عبد الجليل، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية- دراسة اختيارية على شركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
32. حماد الطاهر محمد احمد محمد، أثر تطبيق أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في أداء المصارف التجارية السودانية (دراسة واقع المصارف العاملة بولاية الخرطوم 2013)، رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
33. علي ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، بالتطبيق على قطاع التأمين التعاوني والتكافلي دراسة علمية على السوق السعودي، رسالة دكتوراه في الاقتصاد الاسلامي، الجامعة الامريكية المفتوحة- واشنطن، مكتب القاهرة، 2013.
34. غلاب فاتح، تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة- دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.

35. محمد مطر و عبد الناصر نور، مدى التزام الشركات العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، دراسة تحليلية مقارنة بين النظام المصرفي و الصناعي، الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 3، كانون الثاني 2007 .

— التقارير والنشرات

36. *Bank Negara Malaysia, Shariah governance framework for IFIs, 2010.*

37. بنك الإسكندرية، دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي، النشرة الاقتصادية ،المجلد الخامس والثلاثون،2003.

38. تعليمات الحوكمة المؤسسية للبنوك رقم (2014/85).

39. الخضيرى محسن أحمد، الإدارة في الإسلام، وقائع الندوة رقم 21، معهد البحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، السعودية، 1990.

40. دليل الحوكمة في الأردن 2007.

41. دليل قواعد حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

42. مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي للحكم المشترك، طبعة 2004، ترجمة OECD، باريس.

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

44. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009 .

45. يوسف محمد حسن، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007.

المقالات

46. آل سعود محمد الفيصل، علي ابراهيم فرح، الالتزام (الامتثال) تجربة مصرف فيصل الإسلامي السوداني، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والإسلامية، الأردن، العدد الثالث، 2013.
47. بورقبة شوقي عاشور وغربي عبد الحليم عمار، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء البنوك الإسلامية، دراسة تطبيقية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
48. 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، 2011.
49. الخناق سناء عبد الكريم، الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمة المؤسسات المالية التجربة الماليزية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 12، 2012.
50. درويش عبد الناصر محمد سيد، الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات - دراسة تحليلية ميدانية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية تجارة بنى سويف، جامعة القاهرة، العدد الثاني.
51. زيدان محمد، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الشلف، الجزائر، العدد 09.
52. السبتي وسيلة، خبيزة أنفال حدة، مدى استجابة المصارف العربية الإسلامية لمبادئ ومتطلبات الحوكمة المصرفية، مجلة الاقتصاد المالي الإسلامي، 2015.
53. سعيد بوهرارة، حليلة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية: تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر العدد 02، جوان 2015
54. فرحان محمد، قائد محمد أمين عبد القادر، الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية، دراسة تطبيقية، مجلة دراسات اقتصادية، اليمن، 2014.
55. ماشيسون دونالد، الأزمات المالية في الأسواق الناشئة، مجلة التمويل والتنمية، FMI، المجلد 36، العدد 3، جوان 1999.

56. ناصر سليمان، عبد الحميد بوشرمة، متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

57. الهنيي إيمان أحمد، حيمور ساري يوسف، مدى التزام البنوك الإسلامية الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، 2013.

— الملتقيات

58. باعجاجة سالم سعيد، مبادئ حوكمة الشركات ومدى تطبيقها على الشركات السعودية المساهمة، ورقة بحثية للمؤتمر العالمي الأول لحوكمة الشركات، الممارسات الحالية والآفاق المستقبلية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد، أبها، السعودية، 2009.

59. بلعزوز بن علي، حبار عبدالرزاق، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية، مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، أيام 20-21 أكتوبر 2009.

60. بن عبد الرحمن ناريمان، بن الشيخ سارة، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25 و26 نوفمبر 2013

61. بوخمحم عبد الفتاح، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، بيروت، لبنان، أيام 15-17 ديسمبر 2012.

62. الحفناوي شوقي عبد العزيز، حوكمة الشركات ودورها في علاج أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الثاني، جامعة الاسكندرية، 2005.

63. الحلاق سعيد سامي، حوكمة الشركات في مجال المصارف الاسلامية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة اليرموك، اربد-الاردن، يومي 17-18 أفريل 2013.
64. شاكر فؤاد، دور اتحاد المصارف العربية في الترشيد الاداري بالمصارف العربية، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر البنك والمستثمر: الترشيد الاداري لأداء مصرفي حديث، بيروت، يومي 13 و14 جانفي 2005.
65. العايب عبد الرحمن، إشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، نوفمبر 2009.
66. مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الاول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25 و26 نوفمبر 2013.
67. مشعل عبد الباري، تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر التاسع للهيئات الشرعية، يومي 26-27 ماي 2010.
68. يرقى حسين، عبد الصمد عمر علي، مداخلة بعنوان: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية لمؤسسة واقع رهانات وآفاق جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية 07-08 ديسمبر 2010، أم البواقي، الجزائر.
69. يوسف محمد، مدى ارتباط الحكم الراشد بالقيم الديمقراطية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى التنمية الاقتصادية والحكم الراشد، الجزائر، ديسمبر 2006.

70. ADALBERT Winkler, , **Financial Development, Economics Growth and Corporate Governance**, First annual Seminar on New Development Finance held at the Goethe University of Frankfurt, September 22- October 3, 1997.
71. ALRAWASHDEH Badi Salem, **The Impact of the Application of Corporate Governance in the Banking Sector**, British Journal of Economics, Finance and Management Sciences Vol. 6 (2), November 2012.
72. AUBERT Benoit & WEBER Hecron, **Transaction cost theory, The resource based view and information technology sourcing decisions: A Reexamination of lacity et al.'s findings**, Cahier du GRESI n° 01-08, Montréal, Mai 2001.
73. Basel Committee on Banking Supervision, **Principles for Enhancing Corporate Governance**, Bank for International Settlements, October 2010, p 15-31.
74. Brancolxcia Manuel Castelo Lima Rodriguez, **Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility**, EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol.12, No.1, 2007, p:405
75. CAPPELLETTI Laurent, **La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière**, Institut d'Administration des Entreprises (IAE), Université Jean Moulin , Lyon 3, 2004.
76. CHARREUX Gérard, **Le Gouvernement de l'entreprise**, in Yves SIMON & Patrick JOFFRE, Encyclopédie de gestion , Economica, Paris, 2^{eme} Edition, 1997.
77. CHARREUX Gérard, **Pour une Véritable Théorie de la l'Attitude Managérial du Gouvernement d'entreprise**, Revue française de gestion, Novembre/Décembre,
78. ERNULT Joël, ASHTA Arvind, **Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolution et perspective**, Cahiers du CEREN 21(2007).
79. Gharbi Héla, **Actionnariat salarié et enracinement des dirigeant: vers une compréhension fondée sur la théorie du pouvoir et de la dépendance** , IRGU , université Montesquieu-bordeaux .
80. JENSEN Michael & SMITH Clifford, **Stockholder, Manager, and Creditor Interests: Applications of Agency Theory**, Harvard Business School, 1985

81. JENSEN Michael C. & MECKLING William H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics*, October 1976
82. KAEN Fred R., *A Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability and the Preservation of Shareholder Value*, New York: AMACOM, 2003.
83. KOENIG Gérard, *De Nouvelles Théories pour Gérer l'entreprise du XXIe siècle*, *Economica*, Paris, 1999.
84. MATOUSSI Hamadi & GRASSA Rihab , *Is Corporate Governance Different for Islamic Banks? A Comparative Analysis between the Gulf Cooperation Council Context and the Southeast Asia Context*, working paper series, No 734,ERF, Egypt, 2012.
85. MERCIER Samuel & GOND Jean-Pascal, *La théorie des parties prenantes*, 15^e congrès de l'AGRH, UQAM (Montréal), 1^{er} au 4 septembre 2004.
86. MINOW Robert A., & M., *Corporate Governance*, 2nd Edition, Black well Publishing, United States, 2002, P :22.
87. OECD *Principles of Corporate Governance*, 2004 Edition, paris.
88. PARRAT Frédéric, *Le Gouvernement d'entreprise*, Dunod, Paris, 2003.
89. PARRAT Frédéric, *Le Gouvernement d'entreprise*, *Economica*, paris , 1997.
90. PIGE Benoit, *Enracinement des Dirigeants et Richesse des Actionnaires*, finance contrôle stratégie, vol 1, N°3, septembre 1998.
91. REHMAN Ramiz Ur & MANGLA Inayat Ullah, *Corporate Governance and Performance of Financial Institutions in Pakistan: A Comparison between Conventional and Islamic Banks in Pakistan*, the *Pakistan Development Review*, part II, Pakistan, 2010.
92. WIDEN Thierry, *développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur*, édition d'organisation, Paris, 2003.
93. WILIAMSON Oliver Eaton, *the Economic institutions Capitalisms: firms, markets, relation contracting*, New York, Free press, Collier Macmillan, 1985.
94. FAMA Eugene F. & JENSEN Michael C., *Separation of Ownership And Control*, *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, *Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution*, The University of Chicago Press, June 198.
95. AGATIELLO, O., *Corruption not an end*, Vol. 48, Issue. 10, *Journal of Management History* 2010.

96. WIDEN Thierry, *développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur*, édition d'organisation, Paris, 2003.
97. WILSON Rodney, *Banking and finance in the Arab Middle East*, Macmillan Publishers, London, 1983.
98. Tadashi Mizushima, *Corporate Governance and Shariah Governance at Islamic Financial Institutions: Assessing from Current Practice in Malaysia*, *Reitaku Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol.22, No. 1, 2014
99. Zulkarnain Muhamad Sori, and others, *Shariah Governance Practices in Malaysian Islamic Financial Institutions*, *International Centre for Islamic Finance (INCEIF)*, *The Global University of Islamic Finance Kuala Lumpur, Malaysia*, 2015.

ثالثاً - روابط وصفحات انترنت

100. أبو العطا نزمين ، حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية - واشنطن 2002 ، <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.html> ، 2002. اطلع عليه يوم 2012/02/12.
101. إنرون كانت لها علاقات بإدارة كلينتون السابقة، صحيفة الشعب الخطية، http://arabic.peopledaily.com.cn/200208/20/ara20020820_56785.html ، اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012.
102. انرون، <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%86%D8%B1%D9%88%D9%86> ، اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012.
103. تحقيقات إنرون تركز على البيت الأبيض، http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/news/newsid_1890000/1890288.stm اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012.
104. تورط مسؤولي إنرون في التلاعب بحسابات الأرباح، صحيفة الشعب الخطية، http://arabic.peopledaily.com.cn/200202/04/ara20020204_50695.html ، اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012

105. د.ب.ا، مؤسسة وورلد كوم العملاقة للاتصالات تشهر افلاسها، مقال نشر في جريدة البيان - الاقتصادي-، بتاريخ 23 جويلية 2002، <http://www.albayan.ae/economy/2002-07-23-1.1334263>، أطلع عليه يوم 13 جانفي 2012.
106. شهيرة عبد الشهيد ، قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا: ماذا يمكن عمله في مصر؟ ورقة عمل مقدمة لإدارة البحوث وتنمية الاسواق، بورصة القاهرة والإسكندرية، سبتمبر 2001 على الموقع: http://www.cipe-arabia.org/files/html/case40-1.htm#_ftnref40
107. عبد العزيز عصام، جسدت أسوأ انهيار في تاريخ الأسواق الأميركية، وورلد كوم نموذج رأسمالي مبني على الرمال، مقال نشر في جريدة البيان الاماراتية بتاريخ 31 جويلية 2002، <http://www.albayan.ae/one-world/2002-07-31-1.1337248> أطلع عليه يوم 13 جانفي 2012.
108. عبد الله خالد ، قراءة في السقوط، إفلاس شركة إنرون المثال الأحدث لمساوي العولمة، <http://www.arabworldbooks.com/articles24.htm> اطلع عليه يوم 22 جانفي 2012.
109. المعتاز إحسان بن صالح ، انهيار شركة إنرون وأزمة أخلاقيات الأعمال، مقال منشور على موقع جامعة أم القرى: <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/18976> ، أطلع عليه بتاريخ 22 جانفي 2012.
110. المعتاز إحسان بن صالح ، www.4qu.edu.sa/page/ar/1878، اطلع عليه يوم 16 مارس 2013.
111. *International Monetary Fund, IMF's Code Of Good Practices On Transparency In Monetary And Financial Policies, 1999, see:*
<https://www.imf.org/external/np/mae/mft/code/>
112. محمد عبد الحليم، أهمية السوق المالية الإسلامية الدولية، جريدة الاقتصادية، <http://www.kantakji.com/markets>
113. نظام الحوكمة في البنوك، مفاهيم مالية، البنك المركزي المصري، المعهد المصرفي المصري، العدد السادس، متاح على الموقع الإلكتروني www.ebi.gov.
114. *EU NEIGHBOURHOOD INFO CENTRE, Algeria: EU adopts new programme to strengthen governance, 30-07-2013, http://www.enpi-info.eu/mainmed.php?id=34104&id_type=1&lang_id=450*
115. *Transaction cost theory, Kaplan Financial Knowledge Bank, http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Transaction%20cost%20theory.aspx*

116. www.encycogov.com November 2002 .
117. <http://www.cibafi.org>
118. http://www.ifsb.org/ar_published.php
119. http://www.ifsb.org/ar_published.php
120. <http://aaoifi.com/>
121. <http://www.oic-oci.org>

قائمة

الجداول والأشكال

1. قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحديد تكاليف المعاملات حسب نظام الحوكمة وخصائص المعاملات	14
02	بعض المؤشرات للقائمين بدور الحوكمة وما تم اكتشافه	24
03	معايير التمويل الدولية بشأن الحوكمة	68
04	معايير الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية	144
05	اسماء البنوك الإسلامية وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	161
06	درجات مقياس ليكرت	163
07	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	164
08	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني	165
09	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث	165
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع	166
11	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس	166
12	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس	167
13	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور السابع	167
14	الصدق البنائي لمحاور الدراسة	168
15	ثبات الاستثمار باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	169
16	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	170
17	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	170
18	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	171
19	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	171
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية بالشروط الواجب توافرها في مجالس ادارتها	173
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها	175
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم	176
23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية بالحفاظ	177

	على حقوق أصحاب المصالح	
179	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات	24
180	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية	25
182	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مدى التزام البنوك الإسلامية بتبني معايير أخلاقية وسلوكية	26
183	نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بالشروط الواجب توافرها في مجالس إدارتها	27
184	نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها	28
185	نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم	29
185	نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح	30
186	نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات	31
186	نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية	32
187	نتائج اختبار فرضية التزام البنوك الإسلامية بتبني معايير أخلاقية وسلوكية	33
188	نتائج اختبار فرضية الفروق بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الإسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى الجنس	34
189	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الإسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المؤهل العلمي	35
190	نتائج اختبار شيفيه Scheffe للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب المؤهل العلمي	36
192	نتائج اختبار التباين الاحادي بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الإسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى سنوات الخبرة	37

في العمل	
194	نتائج اختبار شيفيه <i>Scheffe</i> للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب سنوات الخبرة في العمل
195	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي بين وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول المدى الذي تلتزم به البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية تعزى الى المسمى الوظيفي
196	نتائج اختبار شيفيه <i>Scheffe</i> للفروق المتعددة بين المتوسطات حسب المسمى الوظيفي

2. قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مشاكل نظرية الوكالة	06
02	حقوق الملكية في الشركة	10
03	تكاليف المعاملات	12
04	آليات ضبط المعاملات وفق <i>Williamson</i>	13
05	تصنيف استراتيجيات التجذر	15
06	المبررات النظرية لوجود أصحاب المصالح	17
07	أقسام أصحاب المصالح	18
08	خصائص التطبيق الجيد لحوكمة الشركات	33
09	ركائز الحوكمة	37
10	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	41
11	تصنيف أصحاب المصالح في الشركة	43
12	متطلبات جودة حوكمة المؤسسات عن طريق مجلس الإدارة	45
13	ارشادات حوكمة الشركات لمجلس الادارة واللجان التابعة له	46
14	مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004	53
15	مبادئ حوكمة الشركات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بإنجلترا	72
16	التقارير الفرنسية الصادرة للإصلاح في مجال حوكمة المؤسسات	83
17	ملخص محتوى قانون الأمن المالي	86
18	خصائص النظام المصرفي الإسلامي	111

117	مصادر الأموال في البنوك الإسلامية	19
132	الفاعلين الأساسيين في حوكمة البنوك	20
133	خصائص الحوكمة الجيدة في البنوك	21
134	متطلبات الحوكمة الجيدة	22
146	نموذج الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية الماليزية	23
147	الأجهزة المنظمة لعمل المؤسسات المالية	24

قائمة

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة الدراسة باللغة العربية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة المسيلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السادة مديري البنك والعاملين فيه والمراجعين الخارجيين المحترمين.

تحية طيبة وبعد،،

نضع بين أيديكم استبانة لدراسة مدى التزام البنوك الاسلامية بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، حيث أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستمارة والدقة في الإجابة ستعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل لها، علما بأن كافة المعلومات الواردة في الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم مع التقدير

الباحث: هشام بورمة

1. المعلومات الشخصية

- الجنس

ذكر أنثى

- المؤهل العلمي

بكالوريوس ماجستير دكتوراه غير ذلك

- سنوات الخبرة في العمل

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

- المسمى الوظيفي

مساعد مدير مدير فرع مدير دائرة موظف في دائرة التدقيق

وظيفة أخرى

2- محاور الدراسة

- المحور الأول: الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق
01	أعتقد أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون تماما لعضويتهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	هناك نسبة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	هناك حد معين لعدد المجالس التي يمكن لشخص أن يدخل في عضويتها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذي بشكل منفصل عن باقي الأعضاء.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	يضع المجلس وينفذ الخطط الاستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم تضارب المصالح.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	يفحص المجلس الموازنات السنوية وكذلك القوائم المالية قبل مصادقة المراجع عليها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التفزيونية).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	هناك حوافز كافية تشجع على التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة الجيدة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	يحتوي البنك على لجان تساعد مجلس الإدارة في مهامه.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	توجد لجان خاصة بإدارة المخاطر في البنك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	توجد لجان مراجعة تتولى الإشراف على الرقابة الداخلية أو خارجية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	لدى البنك لجان مكافآت تشرف على مكافآت الإدارة العليا وضمن تناسبها مع أنظمة البنك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	يضم البنك لجان ترشيحات تتولى متابعة تقارير الموظفين وترشيح الموظف ذي الكفاءة لدرجة أعلى.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	توجد لجنة تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين للمديرين بما يتوافق مع أهداف البنك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	بالإضافة إلى الأعضاء غير التنفيذيين تحتوي لجان التعويضات والتعيينات على أعضاء مستقلين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق
01	هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	يقوم المدير العام بقيادة فريقه بصورة فعالة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	يعمل المدير العام على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	يضع المدير العام مقاييس أداء عالية ويظهر ثقته في قرارات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	يتم تعويض الإدارة عن طريق الدفع النقدي والمكافآت على أساس الأسهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	توضع تعويضات الإدارة مقارنة مع تعويضات الشركات المثيلة في نفس القطاع.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- المحور الثالث: الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملتهم.

رقم	الفقرة	بشدة موافق	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	يحق للمساهمين الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	توجد قيود على حجم تملك الأجانب.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	هناك بنود تمنع وجود قيود على عدد الأسهم التي يمكن لمساهم واحد التصويت عنها.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	يسمح لحملة الأسهم بالاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات حوكمة جوهرية للبنك (كالتغييرات القانونية).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- المحور الرابع: الأسئلة الخاصة بأصحاب المصالح.

رقم	الفقرة	بشدة موافق	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات علاقة به	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	يلتزم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	يلتزم البنك بكفالة حق أصحاب المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية وموضوعية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصلح.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- المحور الخامس: الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية في البنك.

رقم	الفقرة	بشدة موافق	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في البنك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بهيكل رأس المال وتسهيلات نوي للصلة وبيع أي جزء من أسهم أعضاء مجلس الإدارة.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	توجد شفافية عالية في إدارة البنك.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- المحور السادس: الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية.

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	01	يحتوي البنك على قائمة واضحة لأداب وسلوك ممارسة المهنة في مكتب المراجعة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	02	يتم تغيير المراجع دوريا وفي حالات معينة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	03	يوظف مكتب المراجعة أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	04	وجود لجنة المراجعة في البنك لتقييم المراجع الخارجي، تحديد أتعابه ودراسة المشاكل التي تعترضه، وتزويد من جودة المراجعة المالية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	05	هناك حدود على الخدمات الاستشارية التي يقدمها المراجع الخارجي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	06	توضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور المخاطر التي يعترضها البنك وتجديد التقييم بشكل دوري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	07	تمارس المراجعة في البنك بموضوعية واستقلالية ونزاهة وسرية.

- المحور السابع: الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدرى	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	01	يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	02	ينشر هذا الدليل بين موظفي البنك ويتم تعريفهم به.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	03	يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا ضمان دليل التزام الموظفين به.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	04	يوضح التقرير السنوي البنك الإجراءات المتبعة لضمان تطبيق دليل الأخلاق.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	05	يحدد البنك ما يتوقع من الموظفين من سلوكيات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	06	يعمل البنك على تحقيق العدالة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	07	يشارك البنك بفعالية في تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي.

شكرا لتعاونكم...

الملحق رقم 02 : استمارة الدراسة باللغة الإنجليزية

بسم الله الرحمن الرحيم

University of M'sila - Algeria

Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Department of Management

Dear bank managers and staff.

I come very respectfully requesting from you to kindly fill in this questionnaire which tries to find answers to the following question: **to which extent are the Islamic banks committed to exercising the principles of corporate governance?** I would be very grateful for your taking the time to look and answer the coming questions from your own perspective. Your accurate answers will certainly be reflected on the accuracy of the results of this questionnaire. I would like you to know that all the answers will be used exclusively for scientific research.

Researcher: Hicham BOUREMMA

The Questionnaire

2. Personal information

- Sex

Male

Female

- Scientific qualification

Bachelor

Master's degree

Doctor

Other

- Years of work experience

Less than 05 years

From 05 to 10 years

From 11 to 15 years

More than 15 years

- Job Title

Assistant Director

Subdivision Manager

Division Manager

Staff of the Audit

Other Function

2- Parts of study

- Part 01: Questions relating to the board of directors

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	I do not know	Disagree	Strongly Disagree
01	<i>I believe that the members of the board of directors are fully qualified for membership.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	<i>There is a certain proportion recommended by the independent members of the board</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	<i>There is a limit to the number of boards that a person could enter into their membership.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	<i>Non-executive members of the board meet separately from the rest of the members of the board.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	<i>The board of directors can get any information necessary for its functioning.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	<i>The board formulates and implements strategic plans and tries to avoid conflicts of interest.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	<i>The Board examines the annual budgets as well as the financial lists before validating it.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	<i>The board monitors the performance and makes all parts responsible, including the Senior Management (EXECUTIVE).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	<i>The board meets periodically for talks and discussions independently from the executive board of the bank.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	<i>There are adequate incentives to encourage optimal implementation of the principles of good governance</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	<i>The bank has committees to assist the Board in its functions.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	<i>There are committees for the management of potential risks in the bank.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<i>There are internal or external audit committees to supervise and to check the bank.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	<i>The bank has rewards committees to run the rewards of senior administration and to ensure that they fit in with the bank regulations.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	<i>The bank nomination committees follow up reports and nominate staff of better qualifications for higher positions in the bank.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	<i>There is a commission that sets payment regulations and sets principles of appointment of managers</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	<i>The compensation and appointment committees include independent members.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Part two: questions related to senior management and compensations lead.

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	I do not know	Disagree	Strongly Disagree
01	<i>The structure of the administration is quite clear to all members of the board of directors and staff.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	<i>The Chief manager of the bank leads his team effectively.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	<i>The chief manager of the bank works on to follow-up to the strategic plans of the bank.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	<i>The chief manager sets standards for better performance and shows confidence in the ability of the staff to reach the objectives set out.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	<i>The compensation administration through cash bonuses is set on the basis of stocks.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	<i>Compensation Administration is put compared with compensations in similar companies in the same sector.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Part three: questions associated with contributors and their treatment.

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	I do not know	Disagree	Strongly Disagree
01	Shareholders are allowed to put suggestions for discussion on the list of the meeting of the General Assembly	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	Shareholders are entitled to ask the External Auditor about the banks' matters during the annual meeting of the General Assembly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	There are restrictions on the volume of foreign ownership.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	There are clauses that prevent the existence of restrictions on the number of shares that can be owned one shareholder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	There are clauses on how to manage conflicts of interest between shareholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	Shareholders are allowed to take part in the decisions relating to fundamental changes in corporate governance, like in legal reconsiderations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Part four: Special questions with their stakeholders..

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	I do not know	Disagree	Strongly Disagree
01	The Bank is working to satisfy all the relevant parties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	The bank will take adequate measures to protect the rights of depositors and borrowers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	The Bank works to protect the rights of workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	Regular meetings are held regularly between the staff of the bank and senior management to find out their opinion regarding the ways of the implementation of the banks daily activities as well as their proposals on improving performance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	The bank is committed to meet the requirements of regulatory authorities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	The bank is committed to ensuring the right of information access in full transparency by stakeholder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	The bank is committed to taking urgent measures (including compensation) to fix any violation of the rights of stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Part five: Questions on disclosure and transparency in the bank.

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	I do not know	Disagree	Strongly Disagree
01	There is a demand about the transparency of the ownership structure of the bank.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	Responsibility for disclosure is the duty of the administration of the bank.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	The disclosure of the annual and periodic reports should be revealed on time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	The disclosure of the structure of incentives and payment policies of managers and employees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	The bank is committed to the presentation of the financial statements to an external qualified auditor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	The board of directors will maintain the interests of smallholders through dissemination of information regarding the structure of capital and the ones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<i>regarding sales of any part of the shares of the members of the Governing Council.</i>					
07	<i>There is a high transparency in the management of the bank.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Part six: Questions related to internal and external audit.

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	I do not know	Disagree	Strongly Disagree
01	<i>The bank has a clear list of ethical behaviour and good practices of the profession in the Audit Office.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	<i>Auditors are to be switched periodically and to be substituted in certain cases.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	<i>Audit Office employs members of qualified scientific professional experience.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	<i>There should be a Committee of review in the bank to assess External Auditors, to determine their remuneration, to examine the problems encountered, and to increase the quality of financial audit.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	<i>There are limits to the advisory services provided by the External Auditor.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	<i>Internal audit systems and procedures are based on the perception of risks that face the bank and these systems and procedures should be evaluated and renewed periodically.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	<i>Review is exercised in the bank with objectivity, independence, impartiality and confidentiality.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Part seven: Questions of Ethics.

N	Paragraph	Strongly Agree	Agree	I do not know	Disagree	Strongly Disagree
01	<i>There is a written catalogue of ethics and behaviour of the profession in the bank.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	<i>This catalogue to be distributed among the staff of the bank and to make them aware of its clauses.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	<i>The board of directors ensures the application of the catalogue's clauses.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	<i>The bank's Annual Report explains the procedures to ensure the application of the catalogue.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	<i>The bank defines what is expected from the staff's behaviours.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	<i>The Bank is working to achieve justice.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	<i>The bank participates effectively in providing free services to the community.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Thank you for your cooperation...

الملحق رقم 03 : ترخيص البنك العربي الاسلامي الدولي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير

رسالة موجهة من الجامعة للبنوك الإسلامية للمساعدة بتعبئة الاستبانة

تحية طيبة وسلام

في إطار تجسيد وتطوير العلاقات بين الجامعة وعالم الشغل يلتزم الطلبة الباحثون بتخصيص دراسة ميدانية لإثراء رسائل وأطروحات تخرجهم، لهذه الغاية نرجو من سيادتكم التكريم بتسهيل مهمة الطالب الباحث: هشام بورمة المسجل في الدكتوراه بقسم علوم التسيير، تحت الرقم الجامعي: DG/08/10 وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها.

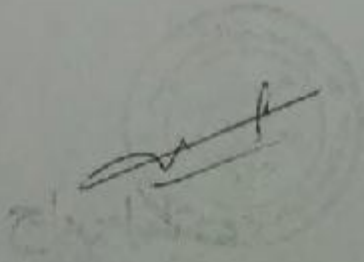
اطروحة الدكتوراه بعنوان:

الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية
دراسة عينة من البنوك الإسلامية

والله ولي التوفيق

تمت
مستشار

الحتم والإمضاء



الملحق رقم 04 : ترخيص بنك البركة الجزائري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير

رسالة موجهة من الجامعة للبنوك الإسلامية للمساعدة بتعبئة الاستبانة

تحية طيبة وسلام

في إطار تجسيد وتطوير العلاقات بين الجامعة وعالم الشغل يلتزم الطلبة الباحثون بتحضير دراسة ميدانية لإثراء رسائل وأطروحات تخرجهم، لهذه الغاية نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث: هشام بورمة المسجل في الدكتوراه بقسم علوم التسيير، تحت الرقم الجامعي: DG/08/10 وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في إعدادها.

أطروحة الدكتوراه بعنوان:

الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية

دراسة عينة من البنوك الإسلامية

والله ولي التوفيق

الإمضاء

د. محمد بن عبد الوهاب

الملحق رقم 05 : ترخيص مصرف السلام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير

رسالة موجهة من الجامعة للبنوك الإسلامية للمساعدة بتعبئة الاستبانة

تحية طيبة وسلام

في إطار تجسيد وتطوير العلاقات بين الجامعة وعالم الشغل يلتزم الطلبة الباحثون بتحضير دراسة ميدانية لإثراء رسائل وأطروحات تخرجهم، لهذا الغاية نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث: هشام بورمة المسجل في الدكتوراه بقسم علوم التسيير، تحت الرقم الجامعي: DG/08/10 وذلك بمحدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في اعدادها.

اطروحة الدكتوراه بعنوان:

الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية
دراسة عينة من البنوك الإسلامية

والله ولي التوفيق

الاحتم والإمضاء

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
م. ب. 15000
مسيلة
د. بلعاس راج



الملحق رقم 06 : ترخيص البنك الوطني الاسلامي الفلسطيني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير

رسالة موجهة من الجامعة للبنوك الإسلامية للمساعدة بتعبئة الاستبانة

تحية طيبة وسلام

في اطار تجسيد وتطوير العلاقات بين الجامعة وعالم الشغل يلتزم الطلبة الباحثون بتحضير دراسة ميدانية لإثراء رسائل وأطروحات تخرجهم، لهذا الغاية نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث: هشام بورمة المسجل في الدكتوراه بقسم علوم التسيير، تحت الرقم الجامعي: DG/08/10 وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في اعدادها.

اطروحة الدكتوراه بعنوان:

الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية
دراسة عينة من البنوك الاسلامية

والله ولي التوفيق

الحتم والإمضاء

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
م.م. بلعاص راج



الملحق رقم 07 : ترخيص البنك الاسلامي الاردني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

رسالة موجهة من الجامعة للبنوك الإسلامية للمساعدة بتعبئة الاستبانة

تحية طيبة وسلام

في إطار تجسيد وتطوير العلاقات بين الجامعة وعالم الشغل يلتزم الطلبة الباحثون بتحضير دراسة ميدانية لإتراء رسائل وأطروحات تخرجهم، لهذه الغاية نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث: هشام بورمة المسجل في الدكتوراه بقسم علوم التسيير، تحت الرقم الجامعي: DG/08/10 وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في اعدادهما.

اطروحة الدكتوراه بعنوان:

الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية

دراسة عينة من البنوك الإسلامية

والله ولي التوفيق



الختام والإمضاء



بلعباس راج

الملحق رقم 08 : ترخيص البنك الإسلامي الفلسطيني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير

رسالة موجهة من الجامعة للبنوك الإسلامية للمساعدة بتعبئة الاستبانة

تحية طيبة وسلام

في اطار تجسيد وتطوير العلاقات بين الجامعة وعالم الشغل يلتزم الطلبة الباحثون بتحضير دراسة ميدانية لإثراء رسائل وأطروحات تخرجهم، لهذه الغاية نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث: هشام بورمة المسجل في الدكتوراه بقسم علوم التسيير، تحت الرقم الجامعي: DG/08/10 وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدرامته والحصول على المعلومات التي تساعد في اعدادها.

اطروحة الدكتوراه بعنوان:

الحكومة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية
دراسة عينة من البنوك الاسلامية

والله ولي التوفيق

الحتم والإمضاء



الملحق رقم 09 : ترخيص بنك الاردن دبي الإسلامي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة

كتبة العلوم الاقتصادية والمعلوم التجارية

وعلوم التسيير

رسالة موجهة من الجامعة للبنوك الإسلامية للمساعدة بتعبئة الاستبانة

تحية طيبة وسلام

في إطار تحسيد وتطوير العلاقات بين الجامعة وعالم الشغل يلتزم الطلبة الباحثون بتحضير دراسة ميدانية لإنشاء رسائل وأطروحات تخرجهم، هذه الغاية نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث: هشام بورمة المسجل في الدكتوراه بقسم علوم التسيير، تحت الرقم الجامعي: DG/08/10 وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في اعدادها.

اطروحة الدكتوراه بعنوان:

الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية

دراسة عينة من البنوك الإسلامية

والله ولي التوفيق



الختم والإمضاء

الملحق رقم 10 : ترخيص مصرف الراجحي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير

رسالة موجهة من الجامعة للبنوك الإسلامية للمساعدة بتعبئة الاستبانة

تحية طيبة وسلام

في إطار تجسيد وتطوير العلاقات بين الجامعة وعالم الشغل يلتزم الطلبة الباحثون بتحضير دراسة ميدانية لإثراء رسائل وأطروحات تخرجهم، لهذه الغاية نرجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب الباحث: هشام بوزمة المسجل في الدكتوراه بقسم علوم التسيير، تحت الرقم الجامعي: DG/08/10 وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعد في اعدادها.

المطروحة الدكتوراه بعنوان:

الحكومة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية
دراسة عينة من البنوك الإسلامية

والله ولي التوفيق

الحتم والإمضاء

البريد الوارد
Inward Mail

4 NOV 2014

مصرف الراجحي Al Rajhi Bank
Received

د. ب. ب. ب.

الملحق رقم 11: مخرجات الـ SPSS

- الاتساق الداخلي والصدق البنائي/الاتساق الداخلي

- المحور الأول: الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة.

أعتقد أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون تماما لعضويتهم.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.529 .004 28
هناك نسبة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.399 .035 28
هناك حد معين لعدد المجالس التي يمكن لشخص أن يدخل في عضويتها.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.643 .000 28
يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذي بشكل منفصل عن باقي الأعضاء.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.435 .021 28
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.840 .000 28
يضع المجلس وينفذ الخطط الاستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم تضارب المصالح.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.786 .000 28
يفحص المجلس الموازنات السنوية وكذلك القوائم المالية قبل مصادقة المراجع عليها.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.686 .000 28
يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية).	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.479 .010 28
ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.717 .000 28
هناك حوافز كافية تشجع على التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة الجيدة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.617 .000 28
يحتوي البنك على لجان تساعد مجلس الإدارة في مهامه.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.784 .000 28
توجد لجان خاصة بإدارة المخاطر في البنك.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.859 .000 28
توجد لجان مراجعة تتولى الإشراف على الرقابة داخلية أو خارجية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.821 .000 28
لدى البنك لجان مكافآت تشرف على مكافآت الإدارة العليا وضمان تناسبها مع أنظمة البنك.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.669 .000 28
يضم البنك لجان ترشيحات تتولى متابعة تقارير الموظفين وترشيح الموظف ذي الكفاءة لدرجة أعلى.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.852 .000 28
توجد لجنة تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين للمديرين بما يتوافق	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.829 .000

مع أهداف البنك.	N	28
بالإضافة إلى الأعضاء غير التنفيذيين تحتوي لجان التعويضات والتعيينات على أعضاء مستقلين.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.402 .034 28
جميع الفقرات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 28

- المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها.

هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.771** .000 28
يقوم المدير العام بقيادة فريقه بصورة فعالة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.753** .000 28
يعمل المدير العام على متابعة الخطة الاستراتيجية للبنك.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.659** .000 28
يضع المدير العام مقاييس أداء عالية ويظهر ثقته في قدرات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.788** .000 28
يتم تعويض الإدارة عن طريق الدفع النقدي والمكافآت على أساس الأسهم.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.532** .004 28
توضع تعويضات الإدارة مقارنة مع تعويضات الشركات المثيلة في نفس القطاع.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.532** .004 28
جميع الفقرات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 28

- المحور الثالث: الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملتهم.

يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.454 .015 28
يحق للمساهمين الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.571 .002 28
توجد قيود على حجم تملك الأجانب.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.718 .000 28
هناك بنود تمنع وجود قيود على عدد الأسهم التي يمكن لمساهم واحد التصويت عنها.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.874 .000 28
هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.822 .000 28
يسمح لحملة الأسهم بالاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات حوكمة جوهرية للبنك (كالتغييرات القانونية).	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.845 .000 28
جميع الفقرات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 28

- المحور الرابع: الأسئلة الخاصة بأصحاب المصالح.

يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة به	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.733** .000 28
يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.818** .000 28
يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.820** .000 28
يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.805** .000 28
يلتزم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.864** .000 28
يلتزم البنك بكفالة حق أصحاب المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية وموضوعية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.894** .000 28
البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.797** .000 28
جميع الفقرات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 28

- المحور الخامس: الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية في البنك.

هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في البنك.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.803 .000 28
مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.824** .000 28
يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.875** .000 28
يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.848** .000 28
يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.802** .000 28
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بهيكل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.705** .000 28
توجد شفافية عالية في إدارة البنك.	Pearson Correlation	.771**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
جميع الفقرات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	28

- المحور السادس: الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية.

يحتوي البنك على قائمة واضحة لأداب وسلوك ممارسة المهنة في مكتب المراجعة.	Pearson Correlation	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
يتم تغيير المراجع دوريا وفي حالات معينة.	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
يوظف مكتب المراجعة أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية.	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
وجود لجنة المراجعة في البنك لتقييم المراجع الخارجي، تحديد أتعابه ودراسة المشاكل التي تعترضه، وتزويد من جودة المراجعة المالية.	Pearson Correlation	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
هناك حدود على الخدمات الاستشارية التي يقدمها المراجع الخارجي.	Pearson Correlation	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
توضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور المخاطر التي يعترضها البنك وتحديد التقييم بشكل دوري.	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
تمارس المراجعة في البنك بموضوعية واستقلالية ونزاهة وسرية.	Pearson Correlation	.675
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
جميع الفقرات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	28

- المحور السابع: الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل.

وجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك.	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
ينشر هذا الدليل بين موظفي البنك ويتم تعريفهم بنوده.	Pearson Correlation	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا ضمان دليل التزام الموظفين به.	Pearson Correlation	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
يوضح التقرير السنوي البنك الإجراءات المتبعة لضمان تطبيق دليل الأخلاق.	Pearson Correlation	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
يحدد البنك ما يتوقع من الموظفين من سلوكيات.	Pearson Correlation	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
يعمل البنك على تحقيق العدالة.	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
يشارك البنك بفعالية في تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي.	Pearson Correlation	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28

جميع الفقرات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	28

- الصدق البنائي

متوسط فقرات المحور الأول	Pearson Correlation	.933
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
متوسط فقرات المحور الثاني	Pearson Correlation	.863
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
متوسط فقرات المحور الثالث	Pearson Correlation	.819
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
متوسط فقرات المحور الرابع	Pearson Correlation	.878
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
متوسط فقرات المحور الخامس	Pearson Correlation	.909
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
متوسط فقرات المحور السادس	Pearson Correlation	.847
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
متوسط فقرات المحور السابع	Pearson Correlation	.813
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	28
جميع المحاور	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	28

- ثبات الأداة

المحور الأول	
Cronbach's Alpha	N of Items
902.	17
المحور الثاني	
Cronbach's Alpha	N of Items
736.	6
المحور الثالث	
Cronbach's Alpha	N of Items
5.80	6
المحور الرابع	
Cronbach's Alpha	N of Items
2.90	7
المحور الخامس	
Cronbach's Alpha	N of Items
900.	7
المحور السادس	
Cronbach's Alpha	N of Items
80.8	7
المحور السابع	
Cronbach's Alpha	N of Items
95.8	7
كل المحاور	
Cronbach's Alpha	N of Items
2.97	57

- تحليل السمات الشخصية

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	150	82.0	82.0	82.0
أنثى	33	18.0	18.0	100.0
Total	183	100.0	100.0	

المؤهل العلمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ليسانس	99	54.1	54.1	54.1
ماجستير	48	26.2	26.2	80.3
دكتوراه	25	13.7	13.7	94.0
غير ذلك	11	6.0	6.0	100.0
Total	183	100.0	100.0	

سنوات الخبرة في العمل				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	40	21.9	21.9	21.9
من 05 إلى 10 سنوات	58	31.7	31.7	53.6
من 11 إلى 15 سنة	36	19.7	19.7	73.2
أكثر من 15 سنة	49	26.8	26.8	100.0
Total	183	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مساعد مدير	40	21.9	21.9	21.9
مدير فرع	18	9.8	9.8	31.7
مدير دائرة	22	12.0	12.0	43.7
موظف في دائرة التدقيق	12	6.6	6.6	50.3
وظيفة أخرى	91	49.7	49.7	100.0
Total	183	100.0	100.0	

- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

	Mean	Std. Dev
أعتقد أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون تماما لعضويتهم.	4.09	.796
هناك نسبة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين.	3.31	1.348
هناك حد معين لعدد المجالس التي يمكن لشخص أن يدخل في عضويتها.	3.67	1.168
يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذي بشكل منفصل عن باقي الأعضاء.	3.37	1.096
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله.	4.40	.785
يضع المجلس وينفذ الخطط الاستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم تضارب المصالح.	4.25	.878
يفحص المجلس الموازنات السنوية وكذلك القوائم المالية قبل مصادقة المراجع عليها.	4.34	.815
يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية).	4.13	.852

ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك.	4.10	.842
هناك حوافز كافية تشجع على التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة الجيدة	3.83	.779
يحتوي البنك على لجان تساعد مجلس الإدارة في مهامه.	4.48	.601
توجد لجان خاصة بإدارة المخاطر في البنك.	4.51	.601
توجد لجان مراجعة تتولى الإشراف على الرقابة الداخلية أو خارجية.	4.39	.669
لدى البنك لجان مكافآت تشرف على مكافآت الإدارة العليا وضمان تناسبها مع أنظمة البنك.	4.10	1.067
يضم البنك لجان ترشيحات تتولى متابعة تقارير الموظفين وترشيح الموظف ذي الكفاءة لدرجة أعلى.	3.95	1.052
توجد لجنة تضع نظم الأجر ومبادئ تعيين للمديرين بما يتوافق مع أهداف البنك.	3.83	.915
بالإضافة إلى الأعضاء غير التنفيذيين تحتوي لجان التعويضات والتعيينات على أعضاء مستقلين.	3.42	1.368
هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين.	4.16	1.095
يقوم المدير العام بقيادة فريقه بصورة فعالة.	4.40	.983
يعمل المدير العام على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك.	4.48	.747
يضع المدير العام مقاييس أداء عالية ويظهر ثقته في قدرات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة.	4.24	.959
يتم تعويض الإدارة عن طريق الدفع النقدي والمكافآت على أساس الأسهم.	3.19	.927
توضع تعويضات الإدارة مقارنة مع تعويضات الشركات المثيلة في نفس القطاع.	3.30	.956
يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش.	3.66	.815
يحق للمساهمين الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور البنك خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة.	4.31	.789
توجد قيود على حجم تملك الأجانب.	3.46	1.123
هناك بنود تمنع وجود قيود على عدد الأسهم التي يمكن لمساهم واحد التصويت عنها.	3.72	1.101
هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم.	3.83	.864
يسمح لحملة الأسهم بالاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات حوكمة جوهرية للبنك (كالتغييرات القانونية).	3.88	.875
يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة به	4.45	.551
يتخذ البنك إجراءات كافية لحماية حقوق المدعين.	4.53	.600
يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين.	4.46	.732
يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي البنك والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء.	3.73	1.292
يلتزم البنك بتلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه.	4.46	.837
يلتزم البنك بكفالة حق أصحاب المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بالبنك بشفافية وموضوعية.	4.45	.731
البنك ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة (مما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح.	4.48	.694
هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في البنك.	4.08	.913

مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.	4.31	.766
يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب.	4.37	.860
يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء.	3.79	1.033
يلتزم البنك بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة.	4.56	.497
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك من خلال نشر المعلومات الخاصة بمبكل	4.20	.636
توجد شفافية عالية في إدارة البنك.	4.23	.939
يحتوي البنك على قائمة واضحة لآداب وسلوك ممارسة المهنة في مكتب المراجعة.	4.34	.768
يتم تغيير المراجع دوريا وفي حالات معينة.	4.05	.933
يوظف مكتب المراجعة أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية.	4.26	.959
وجود لجنة المراجعة في البنك لتقييم المراجع الخارجي، تحديد أعباءه ودراسة المشاكل التي تعترضه،	3.88	.823
وتزيد من جودة المراجعة المالية.		
هناك حدود على الخدمات الاستشارية التي يقدمها المراجع الخارجي.	4.02	.864
توضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور المخاطر التي يعترضها البنك وتحديد التقييم	4.15	.718
بشكل دوري.		
تمارس المراجعة في البنك بموضوعية واستقلالية ونزاهة وسرية.	4.24	.936
يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة بالبنك.	4.34	.789
ينشر هذا الدليل بين موظفي البنك ويتم تعريفهم ببوده.	4.19	.771
يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا ضمان دليل التزام الموظفين به.	4.05	.918
يوضح التقرير السنوي البنك الإجراءات المتبعة لضمان تطبيق دليل الأخلاق.	3.96	.910
يحدد البنك ما يتوقع من الموظفين من سلوكيات.	4.11	.851
يعمل البنك على تحقيق العدالة.	3.73	1.266
يشارك البنك بفعالية في تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي.	4.17	1.044

- اختبار الفروض / الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط فقرات المحور الأول	183	4.0090	.56107	.04148
متوسط فقرات المحور الثاني	183	3.9608	.67609	.04998
متوسط فقرات المحور الثالث	183	3.8115	.67087	.04959
متوسط فقرات المحور الرابع	183	4.3661	.65027	.04807
متوسط فقرات المحور الخامس	183	4.2201	.62157	.04595
متوسط فقرات المحور السادس	183	4.1358	.67311	.04976
متوسط فقرات المحور السابع	183	4.0812	.72480	.05358

One-Sample Test				
	Test Value = 3			
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
متوسط فقرات المحور الأول	24.328	182	.000	1.00900
متوسط فقرات المحور الثاني	19.225	182	.000	.96084
متوسط فقرات المحور الثالث	16.363	182	.000	.81148
متوسط فقرات المحور الرابع	28.420	182	.000	1.36612
متوسط فقرات المحور الخامس	26.555	182	.000	1.22014
متوسط فقرات المحور السادس	22.827	182	.000	1.13583
متوسط فقرات المحور السابع	20.179	182	.000	1.08119

- الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى (الجنس)

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط جميع المحاور ذكر	150	4.0942	.57421	.04688
أنتى	33	4.0349	.56236	.09789

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
متوسط جميع المحاور	Equal variances assumed	.035	.852
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
متوسط جميع المحاور	Equal variances assumed	.539	181	.590	.05930
	Equal variances not assumed	.546	47.823	.587	.05930

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
متوسط جميع المحاور	Equal variances assumed	.11001	-.15776	.27636

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط جميع المحاور	150	4.0942	.57421	.04688
ذكر				
Equal variances not assumed			.10854	-.15896
				.27756

• الفرضية الفرعية الثانية (المؤهل العلمي)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
متوسط فقرات المحور الأول	Between Groups	12.058	3	4.019	15.905	.000
	Within Groups	45.235	179	.253		
	Total	57.293	182			
متوسط فقرات المحور الثاني	Between Groups	12.109	3	4.036	10.164	.000
	Within Groups	71.082	179	.397		
	Total	83.192	182			
متوسط فقرات المحور الثالث	Between Groups	12.629	3	4.210	10.876	.000
	Within Groups	69.284	179	.387		
	Total	81.913	182			
متوسط فقرات المحور الرابع	Between Groups	13.352	3	4.451	12.525	.000
	Within Groups	63.608	179	.355		
	Total	76.960	182			
متوسط فقرات المحور الخامس	Between Groups	11.894	3	3.965	12.147	.000
	Within Groups	58.421	179	.326		
	Total	70.315	182			
متوسط فقرات المحور السادس	Between Groups	11.163	3	3.721	9.342	.000
	Within Groups	71.298	179	.398		
	Total	82.460	182			
متوسط فقرات المحور السابع	Between Groups	14.634	3	4.878	10.783	.000
	Within Groups	80.976	179	.452		
	Total	95.610	182			
متوسط جميع المحاور	Between Groups	10.527	3	3.509	12.867	.000
	Within Groups	48.816	179	.273		
	Total	59.343	182			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
متوسط فقرات المحور الأول	ليسانس	ماجستير	-.19251	.08842	.196	-.4420	.0570
		دكتوراه	-.61055	.11252	.000	-.9281	-.2930
		غير ذلك	-.79857	.15977	.000	-1.2495	-.3477
	ماجستير	ليسانس	.19251	.08842	.196	-.0570	.4420

	دكتوراه	-41804	.12399	.011	-.7680	-.0681
	غير ذلك	-.60606	.16804	.006	-1.0803	-.1318
دكتوراه	ليسانس	.61055	.11252	.000	.2930	.9281
	ماجستير	.41804	.12399	.011	.0681	.7680
	غير ذلك	-.18802	.18189	.785	-.7014	.3253
غير ذلك	ليسانس	.79857	.15977	.000	.3477	1.2495
	ماجستير	.60606	.16804	.006	.1318	1.0803
	دكتوراه	.18802	.18189	.785	-.3253	.7014
متوسط فقرات المحور الثاني	ليسانس	-.19813	.11083	.365	-.5109	.1147
	دكتوراه	-.49549	.14105	.007	-.8936	-.0974
	غير ذلك	-.94276	.20028	.000	-1.5080	-.3775
	ليسانس	.19813	.11083	.365	-.1147	.5109
	دكتوراه	-.29736	.15543	.304	-.7360	.1413
	غير ذلك	-.74463	.21065	.007	-1.3391	-.1501
دكتوراه	ليسانس	.49549	.14105	.007	.0974	.8936
	ماجستير	.29736	.15543	.304	-.1413	.7360
	غير ذلك	-.44727	.22800	.282	-1.0908	.1962
غير ذلك	ليسانس	.94276	.20028	.000	.3775	1.5080
	ماجستير	.74463	.21065	.007	.1501	1.3391
	دكتوراه	.44727	.22800	.282	-.1962	1.0908
متوسط فقرات المحور الثالث	ليسانس	-.27399	.10942	.103	-.5828	.0348
	دكتوراه	.21212	.13926	.510	-.1809	.6051
	غير ذلك	-.93939	.19773	.000	-1.4974	-.3813
	ليسانس	.27399	.10942	.103	-.0348	.5828
	دكتوراه	.48611	.15345	.020	.0530	.9192
	غير ذلك	-.66540	.20797	.019	-1.2523	-.0785
دكتوراه	ليسانس	-.21212	.13926	.510	-.6051	.1809
	ماجستير	-.48611	.15345	.020	-.9192	-.0530
	غير ذلك	-1.15152	.22510	.000	-1.7868	-.5162
غير ذلك	ليسانس	.93939	.19773	.000	.3813	1.4974
	ماجستير	.66540	.20797	.019	.0785	1.2523
	دكتوراه	1.15152	.22510	.000	.5162	1.7868
متوسط فقرات المحور الرابع	ليسانس	-.34966	.10485	.013	-.6456	-.0538
	دكتوراه	-.61859	.13343	.000	-.9952	-.2420
	غير ذلك	-.80664	.18946	.001	-1.3413	-.2719
	ليسانس	.34966	.10485	.013	.0538	.6456
	دكتوراه	-.26893	.14703	.344	-.6839	.1460
	غير ذلك	-.45698	.19927	.158	-1.0194	.1054
دكتوراه	ليسانس	.61859	.13343	.000	.2420	.9952
	ماجستير	.26893	.14703	.344	-.1460	.6839
	غير ذلك	-.18805	.21568	.859	-.7968	.4207
غير ذلك	ليسانس	.80664	.18946	.001	.2719	1.3413
	ماجستير	.45698	.19927	.158	-.1054	1.0194
	دكتوراه	.18805	.21568	.859	-.4207	.7968
متوسط فقرات المحور الخامس	ليسانس	-.14159	.10048	.576	-.4252	.1420
	دكتوراه	-.56231	.12787	.000	-.9232	-.2014
	غير ذلك	-.85426	.18157	.000	-1.3667	-.3418
	ليسانس	.14159	.10048	.576	-.1420	.4252
	دكتوراه	-.42071	.14091	.033	-.8184	-.0230
	غير ذلك	-.71266	.19097	.004	-1.2516	-.1737
دكتوراه	ليسانس	.56231	.12787	.000	.2014	.9232
	ماجستير	.42071	.14091	.033	.0230	.8184
	غير ذلك	-.29195	.20670	.575	-.8753	.2914
غير ذلك	ليسانس	.85426	.18157	.000	.3418	1.3667
	ماجستير	.71266	.19097	.004	.1737	1.2516
	دكتوراه	.29195	.20670	.575	-.2914	.8753
متوسط فقرات المحور السادس	ليسانس	-.35119	.11100	.021	-.6645	-.0379
	دكتوراه	-.25333	.14127	.362	-.6520	.1454
	غير ذلك	-.94372	.20058	.000	-1.5098	-.3776
	ليسانس	.35119	.11100	.021	.0379	.6645
	دكتوراه	.09786	.15566	.941	-.3415	.5372
	غير ذلك	-.59253	.21097	.052	-1.1879	.0029
دكتوراه	ليسانس	.25333	.14127	.362	-.1454	.6520

	ماجستير	-.09786	.15566	.941	-.5372	.3415
	غير ذلك	-.69039	.22835	.030	-1.3348	-.0459
غير ذلك	ليسانس	.94372	.20058	.000	.3776	1.5098
	ماجستير	.59253	.21097	.052	-.0029	1.1879
	دكتوراه	.69039	.22835	.030	.0459	1.3348
متوسط فقرات المحور السابع	ليسانس	-.34975	.11830	.036	-.6836	-.0159
	دكتوراه	-.51284	.15055	.010	-.9377	-.0880
	غير ذلك	-1.01154	.21376	.000	-1.6148	-.4082
	ليسانس	.34975	.11830	.036	.0159	.6836
	دكتوراه	-.16310	.16589	.809	-.6313	.3051
	غير ذلك	-.66180	.22483	.037	-1.2963	-.0273
	ليسانس	.51284	.15055	.010	.0880	.9377
	ماجستير	.16310	.16589	.809	-.3051	.6313
	غير ذلك	-.49870	.24335	.244	-1.1855	.1881
	ليسانس	1.01154	.21376	.000	.4082	1.6148
	ماجستير	.66180	.22483	.037	.0273	1.2963
	دكتوراه	.49870	.24335	.244	-.1881	1.1855
متوسط جميع المحاور	ليسانس	-.26526	.09185	.043	-.5245	-.0060
	دكتوراه	-.40586	.11689	.008	-.7358	-.0760
	غير ذلك	-.89956	.16597	.000	-1.3680	-.4311
	ليسانس	.26526	.09185	.043	.0060	.5245
	دكتوراه	-.14060	.12880	.755	-.5041	.2229
	غير ذلك	-.63430	.17457	.005	-1.1270	-.1416
	ليسانس	.40586	.11689	.008	.0760	.7358
	ماجستير	.14060	.12880	.755	-.2229	.5041
	غير ذلك	-.49370	.18895	.081	-1.0270	.0396
	ليسانس	.89956	.16597	.000	.4311	1.3680
	ماجستير	.63430	.17457	.005	.1416	1.1270
	دكتوراه	.49370	.18895	.081	-.0396	1.0270

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

• الفرضية الفرعية الثالثة (سنوات الخبرة في العمل)

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square
متوسط فقرات المحور الأول	Between Groups	2.487	3	.829
	Within Groups	54.806	179	.306
	Total	57.293	182	
متوسط فقرات المحور الثاني	Between Groups	4.127	3	1.376
	Within Groups	79.064	179	.442
	Total	83.192	182	
متوسط فقرات المحور الثالث	Between Groups	10.008	3	3.336
	Within Groups	71.904	179	.402
	Total	81.913	182	
متوسط فقرات المحور الرابع	Between Groups	.964	3	.321
	Within Groups	75.996	179	.425
	Total	76.960	182	
متوسط فقرات المحور الخامس	Between Groups	2.626	3	.875
	Within Groups	67.689	179	.378
	Total	70.315	182	
متوسط فقرات المحور السادس	Between Groups	7.048	3	2.349
	Within Groups	75.412	179	.421
	Total	82.460	182	
متوسط فقرات المحور السابع	Between Groups	9.272	3	3.091
	Within Groups	86.338	179	.482
	Total			

	Total	95.610	182	
متوسط جميع المحاور	Between Groups	3.377	3	1.126
	Within Groups	55.967	179	.313
	Total	59.343	182	

ANOVA

		F	Sig.
متوسط فقرات المحور الأول	Between Groups	2.708	.047
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور الثاني	Between Groups	3.115	.028
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور الثالث	Between Groups	8.305	.000
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور الرابع	Between Groups	.757	.520
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور الخامس	Between Groups	2.314	.077
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور السادس	Between Groups	5.577	.001
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور السابع	Between Groups	6.408	.000
	Within Groups		
	Total		
متوسط جميع المحاور	Between Groups	3.600	.015
	Within Groups		
	Total		

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) سنوات الخبرة في العمل	(J) سنوات الخبرة في العمل	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
متوسط فقرات المحور الأول	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	-.13671	.11372	.695	-.4577	.1842
		من 11 إلى 15 سنة	.16895	.12712	.623	-.1898	.5277
		أكثر من 15 سنة	.09196	.11791	.894	-.2408	.4247
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.13671	.11372	.695	-.1842	.4577
		من 11 إلى 15 سنة	.30567	.11740	.083	-.0257	.6370
		أكثر من 15 سنة	.22867	.10737	.213	-.0743	.5317
	من 11 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.16895	.12712	.623	-.5277	.1898
		من 05 إلى 10 سنوات	-.30567	.11740	.083	-.6370	.0257
		أكثر من 15 سنة	-.07700	.12146	.940	-.4198	.2658
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.09196	.11791	.894	-.4247	.2408
		من 05 إلى 10 سنوات	-.22867	.10737	.213	-.5317	.0743
		من 11 إلى 15 سنة	.07700	.12146	.940	-.2658	.4198
متوسط فقرات المحور الثاني	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	.23261	.13659	.410	-.1529	.6181
		من 11 إلى 15 سنة	.34213	.15268	.174	-.0888	.7730
		أكثر من 15 سنة	.41318	.14162	.040	.0135	.8129
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.23261	.13659	.410	-.6181	.1529

		من 11 إلى 15 سنة	.10951	.14101	.896	-2885	.5075
		أكثر من 15 سنة	.18057	.12896	.582	-1834	.5445
	من 11 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.34213	.15268	.174	-.7730	.0888
		من 05 إلى 10 سنوات	-.10951	.14101	.896	-.5075	.2885
		أكثر من 15 سنة	.07105	.14589	.971	-.3407	.4828
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.41318	.14162	.040	-.8129	-.0135
		من 05 إلى 10 سنوات	-.18057	.12896	.582	-.5445	.1834
		من 11 إلى 15 سنة	-.07105	.14589	.971	-.4828	.3407
متوسط فقرات المحور الثالث	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	-.25603	.13026	.280	-.6237	.1116
		من 11 إلى 15 سنة	-.26019	.14561	.366	-.6711	.1508
		أكثر من 15 سنة	.29575	.13506	.191	-.0854	.6769
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.25603	.13026	.280	-.1116	.6237
		من 11 إلى 15 سنة	-.00415	.13448	1.000	-.3837	.3754
		أكثر من 15 سنة	.55178	.12298	.000	.2047	.8989
	من 11 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	.26019	.14561	.366	-.1508	.6711
		من 05 إلى 10 سنوات	.00415	.13448	1.000	-.3754	.3837
		أكثر من 15 سنة	.55593	.13913	.002	.1633	.9486
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.29575	.13506	.191	-.6769	.0854
		من 05 إلى 10 سنوات	-.55178	.12298	.000	-.8989	-.2047
		من 11 إلى 15 سنة	-.55593	.13913	.002	-.9486	-.1633
متوسط فقرات المحور الرابع	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	-.12377	.13392	.836	-.5017	.2542
		من 11 إلى 15 سنة	-.02183	.14969	.999	-.4443	.4006
		أكثر من 15 سنة	.06232	.13885	.977	-.3295	.4542
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.12377	.13392	.836	-.2542	.5017
		من 11 إلى 15 سنة	.10194	.13825	.909	-.2882	.4921
		أكثر من 15 سنة	.18609	.12643	.540	-.1707	.5429
	من 11 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	.02183	.14969	.999	-.4006	.4443
		من 05 إلى 10 سنوات	-.10194	.13825	.909	-.4921	.2882
		أكثر من 15 سنة	.08414	.14303	.951	-.3195	.4878
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.06232	.13885	.977	-.4542	.3295
		من 05 إلى 10 سنوات	-.18609	.12643	.540	-.5429	.1707
		من 11 إلى 15 سنة	-.08414	.14303	.951	-.4878	.3195
متوسط فقرات المحور الخامس	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	.06490	.12639	.967	-.2918	.4216
		من 11 إلى 15 سنة	.26468	.14127	.323	-.1340	.6634
		أكثر من 15 سنة	.28039	.13104	.209	-.0894	.6502
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	-.06490	.12639	.967	-.4216	.2918
		من 11 إلى 15 سنة	.19978	.13048	.506	-.1685	.5680
		أكثر من 15 سنة	.21549	.11932	.356	-.1213	.5522
	من 11 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.26468	.14127	.323	-.6634	.1340
		من 05 إلى 10 سنوات	-.19978	.13048	.506	-.5680	.1685
		أكثر من 15 سنة	.01571	.13499	1.000	-.3653	.3967
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.28039	.13104	.209	-.6502	.0894
		من 05 إلى 10 سنوات	-.21549	.11932	.356	-.5522	.1213
		من 11 إلى 15 سنة	-.01571	.13499	1.000	-.3967	.3653
متوسط فقرات المحور السادس	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	-.09951	.13340	.906	-.4760	.2770
		من 11 إلى 15 سنة	.17143	.14911	.724	-.2494	.5923
		أكثر من 15 سنة	.39155	.13831	.049	.0012	.7819
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.09951	.13340	.906	-.2770	.4760
		من 11 إلى 15 سنة	.27094	.13772	.279	-.1177	.6596
		أكثر من 15 سنة	.49105	.12594	.002	.1356	.8465
	من 11 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.17143	.14911	.724	-.5923	.2494
		من 05 إلى 10 سنوات	-.27094	.13772	.279	-.6596	.1177
		أكثر من 15 سنة	.22012	.14248	.498	-.1820	.6222
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.39155	.13831	.049	-.7819	-.0012
		من 05 إلى 10 سنوات	-.49105	.12594	.002	-.8465	-.1356
		من 11 إلى 15 سنة	-.22012	.14248	.498	-.6222	.1820
متوسط فقرات المحور السابع	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	-.07734	.14274	.961	-.4802	.3255
		من 11 إلى 15 سنة	.42937	.15955	.068	-.0209	.8797
		أكثر من 15 سنة	.37988	.14799	.090	-.0378	.7976
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.07734	.14274	.961	-.3255	.4802
		من 11 إلى 15 سنة	.50670	.14736	.009	.0908	.9226
		أكثر من 15 سنة	.45722	.13476	.011	.0769	.8375
	من 11 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	-.42937	.15955	.068	-.8797	.0209

Within Groups			
Total			
متوسط فقرات المحور الثالث	Between Groups	3.823	.005
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور الرابع	Between Groups	8.014	.000
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور الخامس	Between Groups	7.025	.000
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور السادس	Between Groups	5.556	.000
	Within Groups		
	Total		
متوسط فقرات المحور السابع	Between Groups	8.516	.000
	Within Groups		
	Total		
متوسط جميع المحاور	Between Groups	6.298	.000
	Within Groups		
	Total		

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) المسمى الوظيفي	(J) المسمى الوظيفي	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
متوسط فقرات المحور الأول	مساعد مدير	مدير فرع	.14739	.14757	.910	-.3120	.6068
		مدير دائرة	-.58048	.13801	.002	-1.0101	-.1509
		موظف في دائرة التدقيق	-.13529	.17113	.960	-.6680	.3974
		وظيفة أخرى	-.36816	.09864	.009	-.6752	-.0611
	مدير فرع	مساعد مدير	-.14739	.14757	.910	-.6068	.3120
		مدير دائرة	-.72787	.16525	.001	-1.2423	-.2135
		موظف في دائرة التدقيق	-.28268	.19377	.712	-.8859	.3205
		وظيفة أخرى	-.51555	.13413	.006	-.9331	-.0980
	مدير دائرة	مساعد مدير	.58048	.13801	.002	.1509	1.0101
		مدير فرع	.72787	.16525	.001	.2135	1.2423
		موظف في دائرة التدقيق	.44519	.18659	.228	-.1356	1.0260
		وظيفة أخرى	.21232	.12353	.567	-.1722	.5968
	موظف في دائرة التدقيق	مساعد مدير	.13529	.17113	.960	-.3974	.6680
		مدير فرع	.28268	.19377	.712	-.3205	.8859
		مدير دائرة	-.44519	.18659	.228	-1.0260	.1356
		وظيفة أخرى	-.23287	.15968	.713	-.7299	.2642
وظيفة أخرى	مساعد مدير	.36816	.09864	.009	.0611	.6752	
	مدير فرع	.51555	.13413	.006	.0980	.9331	
	مدير دائرة	-.21232	.12353	.567	-.5968	.1722	
	موظف في دائرة التدقيق	.23287	.15968	.713	-.2642	.7299	
متوسط فقرات المحور الثاني	مساعد مدير	مدير فرع	.09306	.17978	.992	-.4666	.6527
		مدير دائرة	-.51553	.16813	.056	-1.0389	.0078
		موظف في دائرة التدقيق	-.42083	.20849	.399	-1.0698	.2282
		وظيفة أخرى	-.52202	.12017	.001	-.8961	-.1480
	مدير فرع	مساعد مدير	-.09306	.17978	.992	-.6527	.4666
		مدير دائرة	-.60859	.20132	.062	-1.2353	.0181

	موظف في دائرة التدقيق	-51389	.23607	.319	-1.2487	.2209
	وظيفة أخرى	-61508	.16340	.008	-1.1237	-1.1064
مدير دائرة	مساعد مدير	.51553	.16813	.056	-0.0078	1.0389
	مدير فرع	.60859	.20132	.062	-0.0181	1.2353
	موظف في دائرة التدقيق	.09470	.22732	.996	-0.6129	.8023
	وظيفة أخرى	-0.00649	.15049	1.000	-0.4749	.4620
موظف في دائرة التدقيق	مساعد مدير	.42083	.20849	.399	-0.2282	1.0698
	مدير فرع	.51389	.23607	.319	-0.2209	1.2487
	مدير دائرة	-0.09470	.22732	.996	-0.8023	.6129
	وظيفة أخرى	-0.10119	.19454	.992	-0.7068	.5044
وظيفة أخرى	مساعد مدير	.52202	.12017	.001	.1480	.8961
	مدير فرع	.61508	.16340	.008	.1064	1.1237
	مدير دائرة	.00649	.15049	1.000	-0.4620	.4749
	موظف في دائرة التدقيق	.10119	.19454	.992	-0.5044	.7068
متوسط فقرات المحور الثالث	مساعد مدير	-1.2824	.18476	.975	-0.7034	.4469
	مدير دائرة	.24886	.17279	.722	-0.2890	.7867
	موظف في دائرة التدقيق	.09861	.21426	.995	-0.5684	.7656
	وظيفة أخرى	-0.28036	.12350	.276	-0.6648	.1041
مدير فرع	مساعد مدير	.12824	.18476	.975	-0.4469	.7034
	مدير دائرة	.37710	.20690	.507	-0.2669	1.0211
	موظف في دائرة التدقيق	.22685	.24261	.928	-0.5283	.9820
	وظيفة أخرى	-0.15212	.16793	.935	-0.6748	.3706
مدير دائرة	مساعد مدير	-0.24886	.17279	.722	-0.7867	.2890
	مدير فرع	-0.37710	.20690	.507	-1.0211	.2669
	موظف في دائرة التدقيق	-0.15025	.23362	.981	-0.8775	.5770
	وظيفة أخرى	-0.52922	.15466	.022	-1.0106	-0.0478
موظف في دائرة التدقيق	مساعد مدير	-0.09861	.21426	.995	-0.7656	.5684
	مدير فرع	-0.22685	.24261	.928	-0.9820	.5283
	مدير دائرة	.15025	.23362	.981	-0.5770	.8775
	وظيفة أخرى	-0.37897	.19993	.466	-1.0013	.2434
وظيفة أخرى	مساعد مدير	.28036	.12350	.276	-0.1041	.6648
	مدير فرع	.15212	.16793	.935	-0.3706	.6748
	مدير دائرة	.52922	.15466	.022	.0478	1.0106
	موظف في دائرة التدقيق	.37897	.19993	.466	-0.2434	1.0013
متوسط فقرات المحور الرابع	مساعد مدير	.14087	.17179	.954	-0.3939	.6756
	مدير دائرة	-0.71266	.16066	.001	-1.2128	-0.2125
	موظف في دائرة التدقيق	-0.63690	.19922	.041	-1.2571	-0.0168
	وظيفة أخرى	-0.25648	.11483	.293	-0.6139	.1010
مدير فرع	مساعد مدير	-0.14087	.17179	.954	-0.6756	.3939
	مدير دائرة	-0.85354	.19237	.001	-1.4524	-0.2547
	موظف في دائرة التدقيق	-0.77778	.22558	.021	-1.4800	-0.0756
	وظيفة أخرى	-0.39735	.15614	.171	-0.8834	.0887
مدير دائرة	مساعد مدير	.71266	.16066	.001	.2125	1.2128
	مدير فرع	.85354	.19237	.001	.2547	1.4524
	موظف في دائرة التدقيق	.07576	.21722	.998	-0.6004	.7519
	وظيفة أخرى	.45619	.14380	.043	.0086	.9038
موظف في دائرة التدقيق	مساعد مدير	.63690	.19922	.041	.0168	1.2571
	مدير فرع	.77778	.22558	.021	.0756	1.4800
	مدير دائرة	-0.07576	.21722	.998	-0.7519	.6004
	وظيفة أخرى	.38043	.18590	.384	-0.1982	.9591
وظيفة أخرى	مساعد مدير	.25648	.11483	.293	-0.1010	.6139
	مدير فرع	.39735	.15614	.171	-0.0887	.8834
	مدير دائرة	-0.45619	.14380	.043	-0.9038	-0.0086
	موظف في دائرة التدقيق	-0.38043	.18590	.384	-0.9591	.1982

متوسط فقرات المحور الخامس	مساعد مدير	مدير فرع	.27540	.16578	.600	-.2406	.7914
		مدير دائرة	-.56299	.15504	.012	-1.0456	-.0804
		موظف في دائرة التدقيق	-.12143	.19225	.982	-.7199	.4770
		وظيفة أخرى	-.30196	.11081	.120	-.6469	.0430
مدير فرع	مساعد مدير	مدير فرع	-.27540	.16578	.600	-.7914	.2406
		مدير دائرة	-.83838	.18564	.001	-1.4162	-.2605
		موظف في دائرة التدقيق	-.39683	.21768	.507	-1.0744	.2808
		وظيفة أخرى	-.57736	.15068	.007	-1.0464	-.1083
مدير دائرة	مساعد مدير	مدير دائرة	.56299	.15504	.012	.0804	1.0456
		مدير فرع	.83838	.18564	.001	.2605	1.4162
		موظف في دائرة التدقيق	.44156	.20962	.354	-.2109	1.0941
		وظيفة أخرى	.26102	.13877	.474	-.1709	.6930
موظف في دائرة التدقيق	مساعد مدير	موظف في دائرة التدقيق	.12143	.19225	.982	-.4770	.7199
		مدير فرع	.39683	.21768	.507	-.2808	1.0744
		مدير دائرة	-.44156	.20962	.354	-1.0941	.2109
		وظيفة أخرى	-.18053	.17939	.907	-.7389	.3779
وظيفة أخرى	مساعد مدير	مساعد مدير	.30196	.11081	.120	-.0430	.6469
		مدير فرع	.57736	.15068	.007	.1083	1.0464
		مدير دائرة	-.26102	.13877	.474	-.6930	.1709
		موظف في دائرة التدقيق	.18053	.17939	.907	-.3779	.7389
متوسط فقرات المحور السادس	مساعد مدير	مدير فرع	.29008	.18214	.639	-.2769	.8571
		مدير دائرة	-.26331	.17034	.665	-.7936	.2669
		موظف في دائرة التدقيق	-.24167	.21122	.859	-.8992	.4158
		وظيفة أخرى	-.38583	.12174	.043	-.7648	-.0069
مدير فرع	مساعد مدير	مدير فرع	-.29008	.18214	.639	-.8571	.2769
		مدير دائرة	-.55339	.20396	.123	-1.1883	.0815
		موظف في دائرة التدقيق	-.53175	.23916	.297	-1.2762	.2127
		وظيفة أخرى	-.67591	.16555	.003	-1.1912	-.1606
مدير دائرة	مساعد مدير	مدير دائرة	.26331	.17034	.665	-.2669	.7936
		مدير فرع	.55339	.20396	.123	-.0815	1.1883
		موظف في دائرة التدقيق	.02165	.23030	1.000	-.6952	.7385
		وظيفة أخرى	-.12252	.15246	.958	-.5971	.3521
موظف في دائرة التدقيق	مساعد مدير	موظف في دائرة التدقيق	.24167	.21122	.859	-.4158	.8992
		مدير فرع	.53175	.23916	.297	-.2127	1.2762
		مدير دائرة	-.02165	.23030	1.000	-.7385	.6952
		وظيفة أخرى	-.14417	.19709	.970	-.7577	.4693
وظيفة أخرى	مساعد مدير	مساعد مدير	.38583	.12174	.043	.0069	.7648
		مدير فرع	.67591	.16555	.003	.1606	1.1912
		مدير دائرة	.12252	.15246	.958	-.3521	.5971
		موظف في دائرة التدقيق	.14417	.19709	.970	-.4693	.7577
متوسط فقرات المحور السابع	مساعد مدير	مدير فرع	.34405	.19058	.517	-.2492	.9373
		مدير دائرة	-.50877	.17823	.091	-1.0636	.0460
		موظف في دائرة التدقيق	-.70357	.22100	.042	-1.3915	-.0156
		وظيفة أخرى	-.42492	.12738	.028	-.8214	-.0284
مدير فرع	مساعد مدير	مدير فرع	-.34405	.19058	.517	-.9373	.2492
		مدير دائرة	-.85281	.21340	.004	-1.5171	-.1885
		موظف في دائرة التدقيق	-1.04762	.25024	.002	-1.8266	-.2687
		وظيفة أخرى	-.76897	.17321	.001	-1.3081	-.2298
مدير دائرة	مساعد مدير	مدير دائرة	.50877	.17823	.091	-.0460	1.0636
		مدير فرع	.85281	.21340	.004	.1885	1.5171
		موظف في دائرة التدقيق	-.19481	.24097	.957	-.9449	.5553
		وظيفة أخرى	.08384	.15952	.991	-.4127	.5804
موظف في دائرة التدقيق	مساعد مدير	موظف في دائرة التدقيق	.70357	.22100	.042	.0156	1.3915
		مدير فرع	1.04762	.25024	.002	.2687	1.8266

	مدير دائرة	.19481	.24097	.957	-.5553	.9449
	وظيفة أخرى	.27865	.20622	.768	-.3633	.9206
	وظيفة أخرى	.42492	.12738	.028	.0284	.8214
	مساعد مدير	.76897	.17321	.001	.2298	1.3081
	مدير فرع	-.08384	.15952	.991	-.5804	.4127
	مدير دائرة	-.27865	.20622	.768	-.9206	.3633
	موظف في دائرة					
	التدقيق					
متوسط جميع المحاور	مساعد مدير	.16609	.15338	.882	-.3114	.6435
	مدير فرع	-.41355	.14345	.086	-.8601	.0330
	مدير دائرة	-.30873	.17787	.557	-.8624	.2450
	موظف في دائرة					
	التدقيق					
	وظيفة أخرى	-.36282	.10252	.016	-.6820	-.0437
	مساعد مدير	-.16609	.15338	.882	-.6435	.3114
	مدير فرع	-.57964	.17176	.025	-1.1143	-.0450
	مدير دائرة	-.47481	.20140	.239	-1.1017	.1521
	موظف في دائرة					
	التدقيق					
	وظيفة أخرى	-.52890	.13941	.008	-.9629	-.0950
	مساعد مدير	.41355	.14345	.086	-.0330	.8601
	مدير فرع	.57964	.17176	.025	.0450	1.1143
	مدير دائرة	.10483	.19394	.990	-.4989	.7085
	موظف في دائرة					
	التدقيق					
	وظيفة أخرى	.05073	.12839	.997	-.3489	.4504
	مساعد مدير	.30873	.17787	.557	-.2450	.8624
	مدير فرع	.47481	.20140	.239	-.1521	1.1017
	مدير دائرة	-.10483	.19394	.990	-.7085	.4989
	موظف في دائرة					
	التدقيق					
	وظيفة أخرى	-.05409	.16597	.999	-.5707	.4626
	مساعد مدير	.36282	.10252	.016	.0437	.6820
	مدير فرع	.52890	.13941	.008	.0950	.9629
	مدير دائرة	-.05073	.12839	.997	-.4504	.3489
	موظف في دائرة					
	التدقيق					
	وظيفة أخرى	.05409	.16597	.999	-.4626	.5707

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.