الحوكمة في البنوك الاسلامية

أ/ **خيرة الداوي جامعة ورقلة**
khaeira.daoui@gmail.com
أ/ **ربيعة بن زيد جامعة ورقلة**
rbenzid83@gmail.com

الملخص:
نحاول من خلال هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات في البنوك الإسلامية من خلال التعرض للإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات، والتطرق إلى حوكمة الشركات في البنوك الاسلامية وفي الأخير نحاول ابراز دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة البنوك الاسلامية. حيث توصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى أن حوكمة الشركات لها دور كبير في البنوك الإسلامية وذلك من خلال وجود هيئة رقابة شرعية على جميع المعاملات التي تتم داخل هذه البنوك، مما يمنع حدوث أي نشاطات مخالفة لأحكام الشريعة الاسلامية مثلما يحدث في البنوك الأخرى.

الكلمات المفتاح:حوكمة الشركات، البنوك الاسلامية، مظاهر الحوكمة في البنوك الاسلامية.

مقدمة:

إن حدوث الأزمات المالية والانهيارات التي مست أكبر الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وما حدث للاقتصاد الامريكي من انهيار لعدد كبير من الشركات، كل هذا أدى إلى زعزعة ثقة المساهمين من الاستثمار في تلك الشركات، مما أدى هذا إلى ضرورة التفكير لإيجاد حل لهذه الأزمات، حيث كان الحل هو ضرورة ايجاد نظام فعال يحمي هذه الشركات من الانهيار فكان النظام هو حوكمة الشركات، حيث ظهر هذا المصطلح على الساحة الدولية من أجل مراقبة وحماية هذه الشركات من حدوث أي أزمات مالية، وذلك من خلال التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات بهذه المؤسسات.

ويتفق الكثير من الباحثين على أهمية حوكمة الشركات وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد المالي والإداري على مستوى الشركات والدول على حد السواء.

وأصبح هذا المفهوم أكثر تعقيدا في البنوك الاسلامية لما لهذه الأخيرة من عمليات مصرفية تختلف شكلا ومضمونا عن العمليات المصرفية في البنوك التقليدية.

وتعتبر البنوك الاسلامية كغيرها من المؤسسات المالية الاسلامية التي سعت إلى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وذلك من أجل ضمان أدائها المالي، من خلال بعديها المالي بتحقيق الربحية بما لا يتعارض مع

أحكام الشريعة الإسلامية والبعد الأخلاقي بفرض هيئة الرقابة الشرعية مهمتها مراقبة جميع العمليات المصرفية التي تتم داخل هذه البنوك، وهذا دائما وفقا لأحكام الشريعة الاسلامية.

ومما سبق تتضح معالم إشكالية هذه الدراسة في: **كيف يمكن لحوكمة الشركات أن تساهم في رفع كفاءة البنوك الاسلامية؟**

ومن أجل الاجابة على هذه الاشكالية حاولنا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

أولا- الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات.

ثانيا- حوكمة الشركات في البنوك الاسلامية.

أولا: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات:

يعتبر موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع التي لاقت انتشارا واسعا في العديد من الدراسات، كما أن تطبيقاتها (الحوكمة) تعتبر أكثر أهمية وتعقيداً في القطاع المالي من القطاعات الأخرى، حيث تحتوي المؤسسات المالية على مجموعة من العناصر والعلاقات المتداخلة لا توجد في القطاعات الأخرى تؤثر بشكل كبير على طبيعة نظام الحوكمة.

1-1-مفهوم حوكمة المؤسسات:

هناك تعريفات متعددة لحوكمة الشركات تتراوح بين تعريفات ضيقة تحصرها في إطار القوانين والمعايير المحاسبية ومتطلبات الإفصاح وترتيبات الرقابة الداخلية، إلى تعريفات واسعة النطاق تجعل من الحوكمة المكون الأساسي في الثقافة المؤسسية وطريقة تحديد الأهداف وتنفيذها في المؤسسات[1].

ونحاول من خلال ما يلي إيراد بعض التعريفات للحوكمة منها:

تعرف حوكمة المؤسسات على أنها الآلية التي تمكن أطراف العلاقة من إقامة علاقة عادلة[2].

كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)*حوكمة المؤسسات على أنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة، الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها[3].

---

[1] جهاد خليل الوزير، **دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين وإستقرار الأسواق المالية**، ورقة مقدمة إلى" **الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني**"، سلطة نقد فلسطين، فلسطين، سبتمبر2007م، ص2.

[2] جمعة محمد الرقيبي، حوكمة العلاقة بين أطراف التعاقد في الصيغ الإسلامية، مرجع سابق، ص2.

***OECD**:Organisation of Economic Cooperation and Development.

[3] نقلا عن : عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق الحوكمة في المنظمة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الإقتصاديةوالإندماج في الإقتصاد العالمي، العدد الأول، المدرسة العليا لتجارة، الجزائر، 2006م، ص: 3.

حيث أن هذا التعريف لا يختلف كثيرا عن تعريف جيرار شارو Gérard CHARREAUX الذي عرف الحوكمة على أنها «مجموع الآليات التنظيمية التي تملك قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند إتخاذ القرارات في المنظمة وذلك للحد من السلطة التقديرية لهم»[4].

وتعرف أيضاً بأنها:« الآلية التي يتم بموجبها تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أياً كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثمتحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيها الملاك من جهة أخرى»[5].

وعرفت جمعية Cadbury: حوكمة الشركات على أنها«آليةأوالنظام الذي يحقق التوازن بين الأهداف الإقتصاديةوالإجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشتركة من جهة أخرى، وأن إطار حوكمة المنشآت يشجع على الإستخدام الفعال للموارد ويحث أيضاً على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هوالتقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع»[6].

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

1-2- أسباب تزايد الإهتمام بمفهوم الحوكمة:

بالرغم من أن ظهور مفهوم حوكمة الشركات يعود إلى الثلاثينيات من القرن الماضي، إلا أن الإهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات، حيث عملت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية على إصدار مجموعة من المبادئ، كما صدرت العديد من القرارات والتقارير الرسمية والدولية والمحلية تحث على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مثل صدور قانون سارتنزأوكسلي Sartanes-Oxely ACT في عام 2002م في الولايات المتحدةالأمريكية، ومن أبرز ملامحه أنه يجرم المسؤولين الذين يستغلون مناصبهم من أجل الثراء على حساب الأطراف الأخرى،كما أنه من أهم بنوده التأكيد على المسؤولين الكبار في المنشأة لتقديم تأكيد شرفي على صحة وسلامة القوائم المالية،وأنها تعكس الوضع الحقيقي للشركة، كما تضمن التأكيد على

[4] Gérard CHARREAUX, **VERS UNE THEORIE DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES**, séminaires doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III pour leurs commentaires et suggestions, Universitéde Bourgogne, Dijon, France, Mai 1996, p 3.

[5] بالرقي تجاني، عبد الرحمان العايب، **إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية إحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الإقتصادية الراهنة**، مقدمة إلى **"الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، قسم العلوم التجارية"**، جامعة باجي مختار، عنابة، 18-2009/11/19، ص3.

[6] Cadbury Committee,**Report of the Committee on the FinancialAspects of CorporateGovernance,** 1edition, Gee (a division of Professional Publishing Ltd), South QuayPlaza, London, Dec1992, p15 .

مراجعي حسابات المنشأة ممارسة مسؤولياتهم عن طريق الفحص المستقل للقوائم المالية للمنشأة والشهادة على صحتها واعتمادها، كما فرضت الهيئات الدولية لتنظيم المحاسبة تطبيق المعايير المحاسبية الدولية على المنشآت المدرجة في البورصة، كما أقدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية على ووضع قواعد إحترازية من خلال اتفاقية بازل 1 أوما سميت بنسب كوك ثم اتفاقية بازل 2 أوما سميت بنسب ماكدونا، صدرت في 2004م، وحدد آخر أجل لتطبيقها إبتداءا من 2007م، بهدف حماية الأموال الخاصة وتقوية السلامة المصرفية.

ويمكن تلخيص أسباب تزايد الإهتمام بحوكمة المنشآت في:

– إفرازات العولمة المالية وذلك بتعدد حاملي أسهم المنشآت المدرجة في البورصة المنتشرين عبر العالم، وبالتالي صعوبة مراقبة عمليات من طرف المساهمين. تأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.

– سيطرة المديرين التنفيذيين على المنشأة وإستغلالها لمصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى، وذلك إما لضعف مجاس الإدارة أوبالتواطؤ معهم.

– تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري في العديد من المنشآت الوطنية والدولية.

– إنهيار العديد من المنشآت مثل إفلاس بنك الإعتماد التجاري الدولي عام 1991م، بحجم خسائر بلغت مليار دولار أمريكي، وإنهيار وإفلاس مؤسسة الإدخار والإقراض الأمريكية 1994م، بخسارة قدرت بمبلغ 149مليار دولار، وأزمة جنوب شرق آسيا 1997م، وكذلك أزمة شركة Enron في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001م، وكذلك أزمة شركةWorldcom الأمريكية للإتصالات عام 2002م.

1-3- أهمية حوكمة الشركات:

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

1-3-1- أهمية الحوكمة بالنسبة للمنشآت:

– وضع أسس للعلاقة بين مديري المنشأة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف، ويسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع الكفاءة الاقتصادية للمنشأة.

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

– تؤدي الحوكمة إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية.

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

1-3-2- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

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

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

1-3-3- أهمية الحوكمة في خلق القيمة:

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

ولقد عبر (Heland and Pule 1977) بوضوح على المحتوى المعلوماتي لهذه الإشارة، وخاصة أنه كلما زادت أهمية نصيب المديرين في رأس مال المنشأة كان هناك خلق للقيمة، وبالنسبة لـ (bagnani and al) في 1994 فإنه كلما كانت مساهمة المديرين في رأس المال ذات وزن، كلما أقبل المديرون على المشروعات الأقل مخاطرة، وبالتالي يسلك المديرون سلوك الدائنين[7].

1-3-4- الأهمية الاقتصادية للحوكمة:

تشمل الأهمية الاقتصادية للشركات أهمية الحوكمة للشركات ذاتها، فالحوكمة لا تعد هدفاً في حد ذاتها، ولا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أوشكلية ولا تمثل التزاما دقيقاً بإرشادات محدودة أوبملاحظة أومراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن هدفها الحقيقي هوتحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مسيرين بمستويات عالية الجودة، وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحي للمساهمين

[7] شوقي بورقبة، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى **"الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"**، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-2009/10/21م، ص ص5-8.

والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات والقابلية على فهم حقوق المساهمين، واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات، إذ توفر الحوكمة قدراً ملائماً من الطمأنينة لحملة الأسهم والصكوك والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم، مع تعظيم قيمة الأوراق المالية والمحافظة على حقوق حملتها، ولا سيما حاملي أقلية الأسهم في ظل مشكلة الوكالة الناشئة عن فصل ملكية الشركة عن إدارتها، إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين الأصيل (مالك الشركة) والوكيل (المدير) من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفاهيته الشخصية وليس رفاهية المساهمين، وتمتد أهمية حوكمة الشركات لتشمل أسواق رأس المال، حيث تبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، إذ أن تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وأدائها، ويدركون في ذات الوقت مستوى تنفيذ إستراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها.

وأخيراً تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله، إذ أن هناك ارتباطا وثيقاً بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزي فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسألة لا تعد مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أوضعف الاحترام للبعض من مسيريها، بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة، فهويعد كسباً للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسباً للمساهمين من خلال تعظيم القيمة في المدى الطويل، وأخيراً فهويعد كسباً للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظله[8].

1-4- مبادئ حوكمة الشركات:

ظهرت نظرية الحوكمة نتاج تطوير العديد من نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية حقوق الملكية ونظرية التكاليف والمعاملات ونظرية الإشارة وعلى وجه الخصوص نظرية الوكالة، كما ترتكز هذه النظرية أساساً على فرضية تعارض المصالح بين المساهمين والإدارة والأطراف الأخرى ذات المصالح.

ويقصد بمبادئ حوكمة الشركات مجموع القواعد و النظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مسيري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وبالتالي تحقيق أهداف

[8] حميلي فريد، شوكال عبد الكريم، **الحوكمة والفساد الإداري والمالي**، ورقة بحث مقدمة إلى **"الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"**، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي18-2009/11/19، ص ص 156-157.

الحوكمة ككل، حيث اقترحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في اجتماعها الوزاري لدول المنظمة بتاريخ 26-27 ماي عام 1999م مجموعة من المبادئ والقواعد و الإجراءات، تعد بمثابة نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم الأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات، والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية و الاجتماعية، وكذا الأطراف المختلفة بالسوق وذلك عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة ذبهم. وتهدف هذه المبادئ إلى ضمان حقوق كل الأطراف ذات المصلحة ومن ثم الدفع من كفاءة أداء المنشأة. ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ في النقاط التالية[9]:

أ- توفير الحماية لكافة المساهمين حيث يضمن إطار حوكمة المنشآت تحقيق المساواة في معاملة كافة المساهمين بمن فيهم الأقلية والمساهمين الأجانب.

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

ت- يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح والشفافية في كافة الأمور الأساسية المتعلقة بالمنشأة بما فيها وضعها المالي وأدائها وملكيتها وإدارتها، كما ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق والمعايير المحاسبية والمالية بما يؤدي إلى ضمان التوجيه والرقابة الفعالة على إدارة المنشأة.

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

ويتضح من مبادئ حوكمة الشركات أن هذه الأخيرة ترتكز على ركائز أساسية وهي: السلوك الأخلاقي بما يتضمن من عدالة ومسؤولية وشفافية والرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر.

1-5- محددات الحوكمة:

يتوقف التطبيق الجيد للحوكمة في المنشآت على جودة مجموعتان من المحددات، وهي المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، حيث تشير كل منهما إلى:

[9] نقلا عن: هوام جمعة، **حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي**، مداخلة مقدمة إلى **"ندوة حول: مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، المنعقد يومي25-26 أفريل2011م، ص ص11-12. وشوقي بورقبة، الحوكمة في المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ص ص6-7.

1-5-1- المحددات الداخلية:

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

1-5-2- المحددات الخارجية:

تتمثل في عناصر تنظيمية تتضمن المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشتمل على القوانين المنظمة للسوق وكفاءة القطاع المالي وتوفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية سوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية والمنشآت العاملة في أسواق المال وشركات الاستثمار وإلى عناصر خاصة تتضمن أصحاب المصالح والمنشآت الخاصة والمهنيين من المحاسبين والمراجعين والقانونيين وغيرهم من الجهات الخارجية[10].

ثانيا: حوكمة المؤسسات في البنوك الاسلامية:

تختلف البنوك الاسلامية شكلا ومضمونا عن البنوك التقليدية، حيث تتميز الأولى بمجموعة من المبادئ التي لا يمكن التنازل عنها وإلا فقدت هذه البنوك إسلاميتها، إذ يكمن الاختلاف بينهما في العناصر التي تتضمنها كلاهما، وهو زيادة عنصر هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تعمل على مراقبة أعمال البنوك الاسلامية ومدى توافقها مع أحكام الشريعة الاسلامية. وبالتالي فإن نظام حوكمة المؤسسات في البنوك الاسلامية يختلف عن نظام حوكمة المؤسسات في البنوك التقليدية.

2-1- مفهوم البنوك الاسلامية:

تعرف البنوك الإسلامية على أنها مصارف تنموية تسير وفقًا لمظلة الشريعة الإسلامية ومنظومة الاقتصاد الإسلامي الهادفة إلى تحقيق العدل في المعوضات وتوسيع قاعدة الملكية، والتشغيل الأمثل للموارد بما يعود بالنفع على جميعا لمشاركين بالعملية الاستثمارية عصب المصرف الإسلامي وفقًا لقاعدتي الخراج بالضمان والغنم بالغرم سواء في مجال تلقي الأموال أو توظيفها مع مراعاة البعد الاجتماعي والقيم والأخلاقية، فهما صنوا العمل المصرفي الإسلامي[11].

كما تعرف البنوك الإسلامية على أنها تلك المنظمة المالية المصرفية التي تختص بتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يكفل مجتمع التكافل الإسلامي بوضع المال في المسار الإسلامي[12].

---

[10] بن ثابت عادل، عبدي نعيمة، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، ورقة عمل مقدمة إلى"**اليوم الدراسي حول: التمويل الإسلاميواقع وتحديات**"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عامر ثليجي، الأغواط، الجزائر،9 ديسمبر2010م، ص6

[11] ارشيد محمد عبد الكريم، **الشامل في عمليات ومعاملات المصارف الإسلامية**، دار النفائس،2001، ص ص: 11-13.

[12] عبد الحميد عبد الفتاح العربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، جدة، 2004، ص: 86.

وتعرف البنوك الإسلامية أيضا على أنها منظمة مالية تقوم بالمعاملات المصرفية وغيرها في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية بهدف المحافظة على القيم والأخلاق الإسلامية والمساهمة في تحقيق أقصى عائد اقتصادي واجتماعي لتحقيق الحياة الطيبة الكريمة للأمة الإسلامية[13].

من خلال التعاريف السابقة نجد أن البنوك الإسلامية تختلف عن البنوك التقليدية شكلا ومضمونا، وذلك بإضافة عنصر هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية التي تسهر على مدى توافق أعمال المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية، حيث يستوجب على هذه الهيئة الاتصاف بالفعالية والكفاءة والوضوح في إصدار الفتاوى بالإضافة إلى تحقيق الكفاءة في الإدارة[14].

حيث تعتمد البنوك الإسلامية على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن التنازل عن أحد منها والتي تتمثل أساسا في[15]:

- مبدأ المشاركة في الربح والخسارة أو الغنم بالغرم؛
- مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين؛
- مبدأ التزاما لمصرف في معاملاتها بأحكام الشريعة الإسلامية.

3-2- مظاهر الحوكمة في البنوك الإسلامية:

إن طبيعة عمل البنوك الإسلامية والفلسفة التي تقوم عليها يحتم عليها وجود اختلافات جوهرية، بين آليات عمل تلك البنوك وبين آليات عمل البنوك والمؤسسات الأخرى، وبالتالي عند الحديث عن مفهوم الحوكمة في البنوك الإسلامية لابد من الأخذ بعين الاعتبار الطبيعة المميزة لهذا القطاع المصرفي الذي تحكمه العديد من القواعد والمفاهيم التي تختلف عن القواعد والمفاهيم المطلقة في البنوك والمؤسسات الأخرى، وفي ما يلي سوف نستعرض مظاهر الحوكمة في البنوك الإسلامية التي تتمثل في[16]:

3-2-1- الإطار القانوني للبنوك الإسلامية:

إن ازدهار ونمو البنوك الاسلامية وزيادة الاقبال عليها أدى بالعديد من الدول إلى إصدار تشريعات وقوانين تنظم العمل المالي الاسلامي بها.

وفي دراسة قام بها المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية في مجموعة من الدول الاسلامية والتي تناولت هذه القوانين، حيث أظهرت هذه الدراسة أن هناك أوجه تشابه واختلاف في تلك القوانين وذلك من دولة لأخرى.

---

[13] عبد الحميد عبد الفتاح العربي ، مرجع سابق، ص: 85.

[14] شوقي بورقبة، مرجع سابق، ص: 15.

[15] نفس المرجع، ص: 14.

[16] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 335.

وسوف نقوم بتناول أوجه التشابه والاختلاف بين هذه القوانين:

✓ **أوجه التشابه بين القوانين المنظمة لعمل البنوك الاسلامية:**

لقد أجمعت القوانين التي تناولها المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الاسلامية بالدراسة على عدة مسائل تتمثل في الاعتراف بخصوصية العمل المصرفي الاسلامي وضرورة رقابة البنوك المركزية لنشاط البنوك الاسلامية وضرورة وجود هيئة رقابة شرعية مع بعض التفاوت في المسائل التفصلية. وفي مايلي محاور محل اجماع بين القوانين[17]:

- **خصوصية العمل المصرفي داخل البنوك الإسلامية:**إن كل القوانين التي كانت محل موضوع الدراسة أجمعت على أن العمل المصرفي الاسلامي يختلف عن العمل المصرفي التقليدي وذلك في عدة أوجه. ومن أمثلة ذلك نجد القانون اللبناني الذي أخذ بخصوصية البعد الاستثماري للبنوك الاسلامية وذلك عندما أجاز اجراء المشاركات والمساهمات دون التقيد بأحكام القانون العام، كما نجد أن تجسيد لمبدأ الأخذ بالخصوصية في احداث الرقابة في العمل المصرفي الاسلامي وهذا ما نص عليه القانون اليمني بضرورة وجود وحدة مراقبة مصرفية في البنك المركزي،حيث تتولى هذه الوحدة الرقابة على المصارف المرخص لها بموجب هذا القانون على ألا تتعارض مع اللوائح والارشادات الصادرة من هذه الوحدة مع احكام الشريعة الإسلامية، مع تدريب وتأهيل موظفي هذه الوحدة بما يضمن أداءهم لدورهم على الوجه الاكمل.
- **خضوع العمل المصرفي لرقابة البنك المركزي:** لقد أجمعت القوانين على ضرورة خضوع البنوك المركزية للرقابة من طرف البنك المركزي،حيث يعتبر هذا في غاية الأهمية وذلك بالنسبة للبنوك الاسلامية وبالنسبة للمتعاملين معها من عملاء ودائنين وبالنسبة للمحيط الاقتصادي والاجتماعي، لأن المصرف الاسلامي رغم طبيعته الخاصة إلا أنه يشكل جزءا من الجهاز المصرفي، الشئ الذي يؤدي حتما لخضوع البنك الاسلامي لرقابة البنك المركزي في كل ما يقوم به من أعمال مصرفية. وهذا من أجل تحقيق أهداف السياسة النقدية والائتمانية والحفاظ على الجهاز المصرفي مع الاخذ بخصوصية العمل المصرفي.
- **تعدد وظائف البنوك الإسلامية:** عند إجراء مقارنة القوانين المنظمة للعمل المصرفي العادي، نجدها تصنف المصارف إلى مصارف تجارية ومصارف تنمية أو استثمار أو مصارف أعمال، بينما عندما يتعلق الأمر بالمصرف الإسلامي، فإننا نجد أن هذه القوانين قد جمعت كل هذه الأصناف في مصرف واحد، حيث يقوم هذا المصرف بفتح الحسابات الجارية وقبول الإيداعات، كما يقوم بتمويل القطاع التجاري والصناعي والزراعي والعقاري والمساهمة في رأسمال المؤسسات، وبالتالي يعتبر المصرف الاسلامي مصرفا من نوع خاص ولا يدخل تحت التصنيف التقليدي.

[17] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص: 336-338.

✓ **أوجه الاختلاف بين القوانين المنظمة لعمل البنوك الاسلامية:**

بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين القوانين المنظمة لعمل البنوك الإسلامية، إلا أن هذا لا يمنع من وجود أوجه اختلاف بين هذه القوانين، والتي تتمثل في ما يلي[18]:

- **الشكل القانوني وممارسة العمل المصرفي الإسلامي:** تتخذ المصارف والمؤسسات المالية الاسلامية اليوم شكل شركة مساهمة وهو الشكل المعتمد في جل الأنظمة القانونية من قبل كل المصارف وهو الشكل الأنسب والأكثر ضمانا لهذه المؤسسات نظرا لوجود هياكل مراقبة مستقلة عن بعضها البعض، فهناك مجلس الادارة تعهد له مهمة الاشراف والإدارة كذلك إدارة عامة تتولى التسيير المباشر للبنك وجمعية عامة ممثلة لكل المساهمين تجتمع على الأقل مرة واحدة كل سنة، وهذا في اطار أنواع محددة من شركات المساهمة.
- **النوافذ والفروع الاسلامية داخل البنك التقليدي:** استجابة لبعض المصارف التي لا تتعامل في نشاطاتها على أساس قواعد الشريعة الاسلامية والتي ترغب في التعامل الجزئي على أساس الشريعة الاسلامية وذلك بفتح ما أصبح يعرف بالنوافذ أو الشبابيك الإسلامية، سمحت بعض القوانين لهذه المؤسسات بأن تجمع بين نظامين مختلفين في التعامل المالي داخل البنك الواحد، حيث أن الغاية من فتح هذه النوافذ والفروع لا تخرج عن إحدى الافتراضات التالية:

– توفير صيغة تستجيب لبعض العملاء الحاليين الذين أبدوا بعض التحفظات على المعاملات المالية التقليدية من جهة، أو تستجيب للعملاء الجدد الذين يرغبون في التعامل على أساس الشريعة الاسلامية ويريد المصرف الذي لا يقوم كامل نشاطه على قواعد الشريعة الاسلامية أن يستقطبهم.

– تمهيد الطريق لتعميم العمل المصرفي على أساس قواعد الشريعة الإسلامية، حيث تشكل هذه النوافذ والفروع محطة تمهيدية لكسب المنتجات المالية الاسلامية المعتمدة لدى البنوك الإسلامية،وطريقة التدرج في مجال المعاملات المالية من مصرف تقليدي إلى مصرف اسلامي لها العديد من الايجابيات من ذلك ايجاد الوقت الكافي لتأهيل الكوادر، وكسب العملاء الذين سيكونون الشريحة التي سيعتمد عليها المصرف. حيث لا تكون الغاية من هذه النوافذ والشبابيك استحواذ البنوك التقليدية على حصة السوق المصرفي الاسلامي المتنامي كان لا بد من وضع ضوابط وأسس لضمان التزام هذه النوافذ والفروع بما تطرحه لجمهور المودعين حماية لهم مما قد يحصل من ممارسات التضليل والخداع والتي قد تمارسها بعض المؤسسات المالية.

[18] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص: 338-343.

3-2-2- دور هيئة الرقابة الشرعية في حوكمة البنوك الإسلامية:

عند دراسة هيكل حوكمة المؤسسات في البنوك الاسلامية نجد أن مركز هذا الهيكل هو هيئة الرقابة الشرعية، مع وجود أنظمة رقابة داخلية تقوم بتدعيمها، وعليه فإن هيكل حوكمة المؤسسات داخل البنوك الاسلامية بصفة عامة يتكون من[19]:

- **منظمين خارجيين:** وهم عبارة عن حملة الأسهم، المراجع الخارجي، بورصة الأوراق المالية،قانون الشركات، البنك المركزي للدولة، مجلس معايير المحاسبة والمراجعة الاسلامي.
- **منظمين داخليين:** وهم عبارة عن مجلس الإدارة المديرين غير التنفيذيين، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية، هيئة الرقابة الشرعية.
- **أنظمة الرقابة الداخلية:** وهي عبارة عن الرقابة المالية، ورقابة العمليات، المراجعة، التوافق مع معايير إعداد التقارير، والتوافق مع الشريعة.

وعلى هذا نجد أن هيئة الرقابة الشرعية تعتبر الدعامة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم حوكمة المؤسسات في تلك البنوك، حيث برزت فكرة تأسيس هذه الهيئة منذ بداية تأسيس المصارف الاسلامية وذلك للحاجة الماسة إلى التأكد من مدى شرعية العمليات التي يعتمدها المصرف في نشاطه. والتأكد من عدم وجود تعارض يقوم به البنك من معاملات مع عملائه والمصارف والأطراف الاخرى مع قواعد الشريعة الاسلامية.

ومع مرور الوقت أصبحت الرقابة الشرعية هيكلا رسميا داخل المصرف شأنها شأن الجمعيات العامة ومجالس الادارة ومراقبي الحسابات.

3-2-3- دور هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في حوكمة البنوك الإسلامية:

إن الاهتمام الذي منيت به المؤسسات المالية ركز اهتمام المعنيين بها على توفير جميع عناصر النجاح لها، والابتعاد عن آليات العمل المصرفي التقليدي، وذلك عن طريق ارساء مجموعة من المبادئ والمعايير التي تنظم عملها. وخاصة ما يتعلق بالمعايير المحاسبية التي تعمل التي تعمل على تأصيل المعاملات والتطبيقات الخاصة بالأنشطة المالية الاسلامية وتضع أسس للرقابة على هذه الأنشطة من الناحية الفنية والشرعية.[20]

وانطلاقا من هذه الأهمية للمعايير المحاسبة والمراجع بالمؤسسات المالية الإسلامية، تم إنشاء هذه الهيئة وذلك عام 1991، وذلك بهدف معالجة العمليات المالية الاسلامية ذات الطبيعة الخاصة، والتي تحتاج معالجات محاسبية لا تتوفر في معايير المحاسبة التي تطبق داخل البنوك العادية حيث أصدرت الهيئة 57 معيار في المحاسبة والمراجعة و الشريعة، وتتميز هذه المعايير في جميع الدول الرائدة في مجال البنوك

[19] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص:343.

[20] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 344.

الإسلامية نظرا لجودتها وتمشيا مع المبادئ الاسلامية التي تستخدمها تلك البنوك كمنهاج لها. حيث يبلغ عدد أعضاء هذه الهيئة 113 عضو يمثلون 25 دولة، كما أن لم يقتصر دور هذه الهيئة على اصدار المعايير فقط بل امتد هذا الدور إلى قيامها بإعداد محاسبين قانونيين متخصصين في العمل المصرفي الاسلامي ممن يحملون شهادة محاسب قانوني إسلامي اضافة إلى توفير برامج تأهيلية[21].

وجدير بالذكر أن هذه المعايير تعتبر معايير غير ملزمة وتستخدمها البنوك الإسلامية بمثابة إرشادات للعمل، وبالتالي أدى ذلك إلى وجود تباين في المعالجات المحاسبية بين الدول، وتباين أيضا في الإفصاح والشفافية في البيانات والمعلومات المالية التي تصدرها البنوك في قوائمها المالية، وبالتالي سيكون لوضع معايير محاسبة ومراجعة تتصف بالإلزام دور هام في تطوير العمل المصرفي الإسلامي، إضافة إلى احتياج هذه المؤسسات إلى معايير في القياس ومعايير للأخلاقيات في المعاملات والعمل المهني تتفق مع المبادئ الشرعية ولا توجد في الممارسات التقليدية[22].

4-2- آليات واستراتيجيات تطوير الحوكمة في البنوك الإسلامية:

يمكن تلخيص أهم الآليات والاستراتيجيات لتفعيل الحوكمة في البنوك الإسلامية في النقاط التالية[23]:

- العمل على تأسيس المزيد من مؤسسات البنية التحتية الداعمة للمصارف الإسلامية كإحدى الأدوات الداعمة لمتطلبات الحوكمة؛
- إنشاء مجلس أعلى للفتوى يتكون من صفوة من الشيوخ والعلماء والخبراء ذوي المعرفة الرفيعة بأحكام الشرع والمعاملات المصرفية، ليساهم ذلك في إثراء القرارات الشرعية؛
- تفصيل العقود وتحديد شروطها وأحكامها بدقة من الناحيتين الدينية والتنظيمية، بما يبتعد عن أي تدليس أوجهالة أو غرر.

5-2- دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة البنوك الإسلامية:

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

[21] نفس المرجع، ص ص: 345-346.

[22] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 348.

[23] سعيد سامي الحلاق، **حوكمة الشركات في مجال المصارف الإسلامية**، مداخلة في مؤتمر حول حاكمية الشركات و المسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة،الكويت، 17-18 أبريل، 2013، ص: 732.

المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يمكن أن نقول أن المؤسسة كفئة إذا تم تحقيق النتائج مع استعمال عقلاني ورشيد للوسائل المتاحة.[24]

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

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

كما أن عدم اتسام هيئة الرقابة الشرعية بالفعالية والكفاءة والوضوح في إصدار الفتاوى يمكن أن يكلف المصرف الإسلامي تكاليف إضافية تؤثر على تنافسيته وكفاءته أمام المصرف التقليدي الذي لا يتحمل هذه المصاريف الإضافية، وفي نفس الوقت ربما يؤدي إلى نفور جمهور الزبائن ومن ثم انخفاض حجم العمليات مما يؤدي حتما إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية للمصرف الإسلامي. وبالتالي يمكن القول أن نجاح المصارف الإسلامية يعتمد على تحقيق الكفاءتين في نفس الوقت الكفاءة الدينية لهيئة الرقابة الشرعية والكفاءة المالية والتشغيلية للإدارة والأطراف الأخرى. وبالتالي فإن التطبيق الجيد لمبادئها جنبا إلى جنب يؤدي إلى الرفع من كفاءة أداء المصارف الإسلامية[25].

الخاتمة:

وكخلاصة لما قمنا بدراسته فإنه يمكن القول ان تطبيق حوكمة المؤسسات في البنوك الاسلامية يعتبر ضرورة حتمية أكثر من البنوك والمؤسسات التقليدية الأخرى، لما تمثله حوكمة المؤسسات من أهمية بالغة في هذه البنوك.

حيث وجود نظام فعال يعمل على مكافحة الفساد المالي والاداري في البنوك الاسلامية يساعد على تدعيم نشاطاتها وبالتالي المزيد من النجاح.

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

[25] شوقي بورقبة، مرجع سابق، ص:18.

كما أن تطبيق مبادئ ومعايير حوكمة المؤسسات في هذه البنوك شيء ضروري وحتمي يأتي من خلال تحديد العقود والشروط التي تحددها وذلك وفقا لأحكام الشريعة الاسلامية.

ولكي تكون هذه البنوك ناجحة لابد من تحقيق بعدين مهمين البعد الديني وذلك من خلال صحة العمليات المصرفية التي تتم داخل هذه البنوك، والبعد المالي وذلك من خلال تلبية طلبات المساهمين والمستثمرين واسترجاع ثقتهم وهذا دائما يكون وفقا لأحكام الشريعة الاسلامية.

ومما سبق يمكننا استخلاص النقاط التالية:

- تعتبر حوكمة المؤسسات ضرورة حتمية والتطبيق الجيد لمبادئها ومعاييرها يحقق الشفافية والمصداقية.
- توفر هيئة الرقابة الشرعية في البنوك الاسلامية يساعدها على مراقبة جميع العمليات والمعاملات التي تتم داخلها وبالتالي يضمن صحة المعاملات المصرفية.
- تختلف البنوك التقليدية عن البنوك الاسلامية في توفر عنصر هيئة الرقابة الشرعية لدى البنوك الاسلامية.

قائمة المراجع:

1- جهاد خليل الوزير، **دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين وإستقرار الأسواق المالية**، ورقة مقدمة إلى" **الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني**"، سلطة نقد فلسطين، فلسطين، سبتمبر 2007م، ص2.

2- جمعة محمد الرقيبي، حوكمة العلاقة بين أطراف التعاقد في الصيغ الإسلامية، مرجع سابق، ص2.

3- OECD*:. Organisation of economic cooperation and development.

4- نقلا عن : عبد القادر بريش، **قواعد تطبيق الحوكمة في المنظمة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الإقتصاديةوالإندماج في الإقتصاد العالمي، العدد الأول، المدرسة العليا لتجارة، الجزائر، 2006م، ص: 3.

5- Gérard CHARREAUX, **VERS UNE THEORIE DU GOUVERNEMENT DES ENTREPRISES**, séminaires doctoraux des IAE de Dijon et de Lyon III pour leurs commentaires et suggestions, Universitéde Bourgogne, Dijon, France, Mai 1996, p 3.

6- بالرقي تجاني، عبد الرحمان العايب، **إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية إحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الإقتصادية الراهنة**، مقدمة إلى "الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، قسم العلوم التجارية"، جامعة باجي مختار، عنابة، 18-2009/11/19، ص3.

7- Cadbury Committee,**Report of the Committee on the FinancialAspects of CorporateGovernance**, 1edition, Gee (a division of Professional Publishing Ltd), 15 ., p1992South QuayPlaza, London, Dec

8- شوقي بورقبة، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، مداخلة مقدمة إلى **"الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية"**، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-2009/10/21م، ص ص5-8.

9- خميلي فريد، شوكال عبد الكريم، **الحوكمة والفساد الإداري والمالي**، ورقة بحث مقدمة إلى **"الملتقى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات"**، قسم العلوم التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي18-2009/11/19، ص ص 156-157.

10- نقلا عن: هوام جمعة، **حوكمة الشركات كنظام للرقابة على شركات التأمين التكافلي**، مداخلة مقدمة إلى **"تدوة حول: مؤسسات التأمين التكافلي والتأمين التقليدي بين الأسس النظرية والتجربة التطبيقية"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، المنعقد يومي25-26 أفريل2011م، ص ص11-12. وشوقي بورقبة، الحوكمة في المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ص ص6-7.

11- بن ثابت عادل، عبدي نعيمة، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، ورقة عمل مقدمة إلى"**اليوم الدراسي حول: التمويل الإسلاميواقع وتحديات**"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عامر ثليجي، الأغواط، الجزائر،9 ديسمبر2010م، ص6

12- ارشيد محمد عبد الكريم،**الشامل في عمليات ومعاملات المصارف الإسلامية**، دار النفائس،2001، ص ص: 11-13.

13- عبد الحميد عبد الفتاح العربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2004، ص: 86.

14- عبد الحميد عبد الفتاح العربي، مرجع سابق، ص: 85.

15- شوقي بورقبة، مرجع سابق، ص: 15.

16- نفس المرجع، ص: 14.

17- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 335.

18- نفس المرجع ، ص ص: 336-338.

19- نفس المرجع ، ص ص: 338-343.

20- نفس المرجع ، ص:343.

21- نفس المرجع ، ص: 344.

22- نفس المرجع، ص ص: 345-346.

23- نفس المرجع ، ص: 348.

24- سعيد سامي الحلاق، **حوكمة الشركات في مجال المصارف الإسلامية**، مداخلة في مؤتمر حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة،الكويت، 17-18 أبريل، 2013، ص: 732.

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

25- شوقي بورقبة، مرجع سابق، ص:18.