



المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب
عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية



الإدارة المؤسسية

في المؤسسات المالية الإسلامية

ورقة مناسبات (٦)



البنك الإسلامي للتنمية في سطور

إنشأؤه:

البنك الإسلامي للتنمية مؤسسة مالية دولية، أنشئت تطبيقاً لبيان العزم الصادر عن مؤتمر وزراء مالية الدول الإسلامية، الذي عقد في مدينة جدة، في شهر ذي القعدة من عام ١٣٩٣هـ (الموافق ديسمبر عام ١٩٧٣م).
وانعقد الاجتماع الافتتاحي لمجلس المحافظين في مدينة الرياض، في شهر رجب عام ١٣٩٥هـ (الموافق شهر يوليو من عام ١٩٧٥م). وقد تم افتتاح البنك رسمياً في اليوم الخامس عشر من شهر شوال عام ١٣٩٥هـ، (العشرين من أكتوبر عام ١٩٧٥م).

أهدافه:

إن هدف البنك الإسلامي للتنمية هو دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء، مجتمعة ومنفردة، وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية.

وظائف البنك الأساسية:

تشتمل وظائف البنك على: المساهمة في رؤوس أموال المشروعات، وتقديم القروض للمؤسسات والمشاريع الإنتاجية في الدول الأعضاء، بالإضافة إلى تقديم المساعدة المالية لهذه الدول في أشكال أخرى، لأغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
كما أن على البنك أن يقوم بإنشاء وإدارة صناديق خاصة لأغراض معينة، ومن بينها صندوق لمعونة المجتمعات الإسلامية في الدول غير الأعضاء، وأن يتولى النظارة على صناديق الأموال الخاصة.

وللبنك قبول الودائع، وتعبئة الموارد المالية بالوسائل التي تتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

ومن مسؤوليات البنك أن يساعد في تنمية التجارة الخارجية للدول الأعضاء، وأن يعزز التبادل التجاري بينها، وبخاصة في السلع الإنتاجية، وأن يقدم لها المساعدة الفنية، وأن يعمل لممارسة أنواع النشاط الاقتصادي والمالي والمصرفي في الدول الإسلامية طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

العضوية في البنك:

إن الشرط الأساسي للعضوية في البنك أن تكون الدولة عضواً في منظمة المؤتمر الإسلامي، وأن تكتب في رأس مال البنك وفقاً لما يقرره مجلس المحافظين. وقد بلغ عدد الدول الأعضاء حتى تاريخ إعداد هذا التقرير (٥٥) دولة.

رأسمال البنك:

كان رأسمال البنك المصرح به حتى نهاية عام ١٤١٢هـ - يونيو ١٩٩٢م ألفي مليون دينار إسلامي (الدينار الإسلامي وحدة حسابية للبنك تعادل وحدة من وحدات حقوق السحب الخاصة لصندوق النقد الدولي) (وفي محرم ١٤١٣هـ) (يوليو ١٩٩٢م)، ووفقاً لقرار من مجلس المحافظين أصبح رأسمال البنك المكتتب فيه أربعة بلايين دينار إسلامي، تسدد وفقاً لجدول محدد، وبعملة حرة قابلة للتحويل، يقبلها البنك. وفي عام ١٤٢٢هـ، قرر مجلس المحافظين في اجتماعه السنوي الذي عقد في الجزائر زيادة رأسمال البنك المصرح به من ستة بلايين دينار إلى ١٥ بليون دينار إسلامي، والمكتتب فيه من ٤,١ بلايين دينار إسلامي إلى ٨,١ بلايين دينار إسلامي.

مقر البنك ومكاتبه الإقليمية:

يقع المقر الرئيس للبنك في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية. وقد تم إنشاء ثلاثة مكاتب إقليمية، بناء على قرارات صادرة عن مجلس المديرين التنفيذيين للبنك: أحدها في مدينة الرباط عاصمة المملكة المغربية، والثاني في كوالالمبور عاصمة ماليزيا. والثالث في ألماتي في جمهورية قازاقستان. وللبنك ممثلون ميدانيون في إحدى عشرة دولة هي: إندونيسيا، إيران، قازاقستان، ليبيا، باكستان، السنغال، السودان، جامبيا، غينيا بيساو، موريتانيا، والجزائر.

السنة المالية:

السنة المالية للبنك هي السنة الهجرية (القمريّة) .

اللغة:

اللغة الرسمية هي اللغة العربية، وتستعمل اللغتان الإنجليزية والفرنسية كلغتي عمل.



المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب
عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية

الإدارة المؤسسية
في
المؤسسات المالية الإسلامية

ورقة مناسبات [٦]

ح) لبنك الإسلامي للتنمية، ١٤٢٧ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

شابرا، محمد عمر

الإدارة المؤسسية في المؤسسات الإسلامية / محمد عمر شابرا

حبيب أحمد - جدة، ١٤٢٧ هـ

ص: ١٧٤، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك ٢ - ١٥٩ - ٣٢ - ٩٩٦٠

النظام المالي في الإسلام أ. أحمد، حبيب (مؤلف مشارك)

ب. العنوان

ديوي ٢، ٢٥٧ ١٧٥٦ / ١٤٢٧

رقم الإيداع: ١٧٥٦ / ١٤٢٧

ردمك: ٢ - ١٥٩ - ٣٢ - ٩٩٦٠

وجهات النظر في هذا الكتاب لا تعكس بالضرورة وجهات نظر المعهد أو البنك.

الاقْتباس مسموح به شريطة الإشارة إلى المصدر.

الطبعة الأولى: ١٤٢٧ هـ (٢٠٠٦ م)

البنك الإسلامي للتنمية
المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

الإدارة المؤسسية
في
المؤسسات المالية الإسلامية

تأليف

حبيب أحمد

محمد عمر شابرا

مراجعة

عبد القادر شاشي

ترجمة

عثمان بابكر أحمد

ورقة مناسبات

رقم [٦]

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

الصفحة		
٩	شكر و عرفان	
١١	تقديم	
١٣	تلخيص موجز	
١٥	المقدمة١
١٥	عودة ظهور التمويل الإسلامي	١,١
١٦	العوامل التي ساعدت في نجاح نظام التمويل الإسلامي في الماضي	٢,١
١٩	هل يمكن للنظام أن يعمل بنجاح في بيئة مغايرة؟	٣,١
٢٢	دور الإدارة المؤسسية الفعالة	٤,١
٢٤	أهداف ومنهجية الدراسة	٥,١
٢٧	الإدارة المؤسسية: مفاهيم وقضايا أساسية٢
٢٧	لماذا الإدارة المؤسسية؟	١,٢
٣٤	معضلة الموكل / الوكيل	٢,٢
٣٤	العقد الشامل	٣,٢
٣٦	انضباط السوق	٤,٢
٣٨	البعد الأخلاقي	٥,٢
٤٠	البيئة الاجتماعية والسياسية المواتية	٦,٢
٤١	الضوابط القانونية والمؤسسية	٧,٢
٤٥	آليات الإدارة المؤسسية٣
٤٥	مجلس الإدارة	١,٣
٥١	الإدارة العليا	٢,٣
٥٦	المساهمون والمودعون	٣,٣
٦٣	أدوات الإدارة المؤسسية٤
٦٣	نظام الرقابة الداخلي	١,٤
٦٥	إدارة المخاطر	٢,٤
٦٧	مخاطر الائتمان	١,٢,٤
٦٨	مخاطر السيولة	٢,٢,٤
٧٠	مخاطر سعر الفائدة	٣,٢,٤
٧٢	مخاطر التشغيل	٤,٢,٤
٧٣	تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية	٥,٢,٤
٧٤	تعزيز الشفافية المصرفية	٣,٤
٧٧	محاسبة القروض والإفصاح عنها	٤,٤
٧٩	الموافقة والتدقيق الشرعي	٥,٤
٨٠	التدقيق الخارجي	٦,٤
٨٣	دور التنظيم والإشراف٥
٨٩	بعض المؤسسات المشتركة المطلوبة من أجل إدارة مؤسسية فعالة٦
٩٠	وكالات تقييم الائتمان، غرف التجارة والاتحادات التجارية	١,٦

٩١	هيئة رقابة شرعية مركزية.....	٢,٦
٩١	مدققون شرعيون مجازون	٣,٦
٩٢	محاكم شرعية أو قضاء مصري	٤,٦
٩٢	منظمة التدقيق	٥,٦
٩٢	التدريب في المصرفية الإسلامية	٦,٦
٩٣	سوق مالية إسلامية	٧,٦
٩٤	مقرض الملاذ الأخير	٨,٦
٩٤	إصلاح سوق الأسهم	٩,٦
٩٧	الخاتمة٧
٩٩	دراسة ميدانية حول الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية .	الملحق (١)
	نتائج الدراسة الميدانية.	الجزء (١)
	الاستبيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية.	الجزء (٢)
	ميثاق أفضل الممارسات للإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية.	الملحق (٢)
١٦٦		المراجع

شكر وعرفان

نحن مدينون بالشكر لكثير من الناس الذين ساهموا بتعقيبات واقتراحات وأفكار في مراحل مختلفة من كتابة هذه الدراسة. ونخص بالشكر أعضاء لجنة السياسات بالبنك الإسلامي للتنمية، والباحثين المهنيين بالمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، والذين تقدموا باقتراحات منذ المرحلة الأولى لهذه الدراسة وحتى كتابة النسخة النهائية منها. تناولت الدراسة قضايا الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية على ثلاثة مستويات: المراقبون، والمصارف الإسلامية، والمودعون. ونشكر جميع المراقبين المنظمين والمصارف الإسلامية الذين استجابوا وأجابوا عن أسئلة الاستبيانات التي أرسلت لهم بالبريد. والمراقبون المنظمون هم من الجزائر، وأذربيجان، والبحرين، وبنغلادش، وإندونيسيا، والأردن والكويت وجمهورية قرقيزيا، وماليزيا، وقطر، والمملكة العربية السعودية، والسودان، وتركيا والإمارات العربية المتحدة. والمصارف التي أجابت عن أسئلة الاستبيان هي: بنك المؤسسة المصرفية العربية الإسلامي (البحرين)، بنك أبو ظبي الإسلامي (الإمارات)، بنك بدرفورت (روسيا)، وبيت الاستثمار الخليجي (الكويت). ونشكر كذلك الدكتور أشرف نقيب الله والدكتور ظفر كياني من جامعة البحرين (البحرين)، والأستاذ سرور أحمد من بنغلادش، والدكتورة عواطف يوسف والدكتور عصام محمد علي من المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية بالسودان، لمساعدتهم وتعاونهم معنا في إجراء الدراسة الميدانية مع المودعين.

وقد قمنا بزيارة المصارف المركزية والعديد من المؤسسات المالية الإسلامية في ثلاث دول بغرض إجراء مقابلات مع المسئولين فيها وجمع معلومات عن قضايا الإدارة المؤسسية في هذه المؤسسات. نشكرهم كثيراً على مساعدتهم وتعاونهم على تزويدنا بكل المعلومات المطلوبة. ونخص بالشكر كذلك القائمين على المصارف المركزية والمصارف التالية أسماءهم:

١. بنك العرفة بنغلادش: محمد شمس العلم - رئيس مجلس الإدارة، محمد يوسف علي هولدار - المدير التنفيذي، والسيد محمد عبد الشاهد (نائب الرئيس الأول للإدارة الدولية).
٢. بنك البركة الإسلامي: صلاح زين العابدين - المدير العام، وعبد القادر قاضي (المدير الأول، المصرفية الدولية).
٣. بنك البحرين الإسلامي: هاني سيد زكي - مدير الإدارة المالية.

٤. بنك فيصل الإسلامي - السودان، يسن الحاج عابدين - المدير العام، والدكتور أحمد صديق جبريل - رئيس قسم التخطيط والنظم.
٥. بنك بنغلادش الإسلامي المحدود: محمد حبيب الرحمن بهويان (نائب الرئيس الأول للإدارة المالية).
٦. بنك أم درمان الوطني: عبد الباقي دفع الله الأمين - المدير المالي، ومحمد علي أحمد - رئيس قسم البحوث.
٧. مصرف شامل البحرين: الدكتور سعيد المرطان - المدير التنفيذي، والدكتور أحمد فؤاد درويش - رئيس قسم البحوث والتخطيط والتطوير.
٨. بنك الاستثمار الاجتماعي - بنغلادش، السيد غلام مصطفى - المدير العام، والسيد محمد نظر الإسلام - نائب العضو المنتدب.
٩. البنك السوداني الفرنسي: السيد مصطفى نور الدائم مصطفى - المدير العام بالإنيابة.
١٠. بنك التضامن الإسلامي السودان: السيد عبد الله نقد الله أحميدي - المدير العام، السيد سليمان هاشم محمد - نائب المدير العام، السيد المفتي إسماعيل قمر - رئيس قسم التخطيط والبحوث.
١١. مؤسسة نقد البحرين: السيد أنور خليفة السادة - مدير إدارة الإشراف على المؤسسات المالية .
١٢. بنك بنغلادش: الدكتور محمد أخت الزمان - نائب المدير العام.
- قدمت المسودّات الأولى لهذه الدراسة في الاجتماع الدوري للباحثين في المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب وفي اجتماع لجنة السياسات بالبنك الإسلامي للتنمية. ونود أن نشكر الباحثين المهنيين بالمعهد، ونخص بالشكر الدكتور معبد الجارحي، والدكتور سليمان سيد علي، وكذلك أعضاء لجنة السياسات بالبنك، ونثني على تعليقاتهم القيمة واقتراحاتهم. ونحن مدينون كذلك للمُحكِّمين الخارجيين للدراسة والذين أبدوا ملاحظات عميقة واقتراحات دقيقة حول الدراسة، والتي كانت مفيدة للغاية في مراجعة الدراسة. ومن ناحية أخرى فإن الأفكار الواردة بالدراسة لا تعكس بالضرورة وجهات نظر هؤلاء المذكورين أو وجهات نظر المعهد أو البنك. ونحن فقط المسؤولون عن هذه الآراء وعن الأخطاء الواردة في هذه الدراسة. ونود كذلك أن نسجل شكرنا العميق للأخ سيد قمر الدين لقيامه بمراجعة الصياغة اللغوية للنسخة النهائية للدراسة، كما نشكر الأخ محمد رشيد والأخ محمد أيوب لخدمات السكرتارية والمساعدة التي قدماها خلال مراحل إعداد هذه الدراسة.

٢٢ رجب ١٤٢٣ هـ

٢٩ سبتمبر ٢٠٠٢ م

محمد عمر شابرا

حبيب أحمد

تقديم

ظلت الصناعة المصرفية الإسلامية تنمو سريعاً خلال العقود الثلاثة الماضية. وهذا إنجاز مشكور في ظل معطيات عدم الاستقرار التي تسود الأسواق المالية الدولية. ولعل من العوامل التي ساعدت على هذا النمو هو الحجم الضخم والمتنامي من الكتابات حول الموضوع والتي قام بها عدد كبير من الأفراد والمؤسسات. وهذا ما ساعد على إزالة الغموض الذي علق بالتمويل الإسلامي الخالي من الفائدة الربوية، وساعد كذلك في أن يكون التمويل الإسلامي مقبولاً كنظام له جدواه ومكائنه كأحد طرق الوساطة المالية.

وقد قام المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بدور مهم في هذا التطور من خلال منشوراته، وبرامجه للمحاضرات والندوات في الكثير من الدول الإسلامية وكذلك البلدان غير الإسلامية. في المراحل الأولى قام المعهد بإعداد ونشر عدد من الدراسات التي توضح مفاهيم المصرفية الإسلامية، وأهدافها وأساليب تمويلها، والطرق التي من خلالها يمكن توفير الاحتياجات المالية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل للقطاعات المختلفة في الاقتصاد بما فيها القطاع العام الحكومي. إلا أن هذا لم يكن كل ما يريد أن يعرفه القراء عن هذه الصناعة الناهضة التي تقوم على تكوين متفرد من الوساطة المالية يختلف عن الشكل الذي تعمل وفقه المصارف التقليدية. ويود القراء أن يعرفوا كذلك نوع الرقابة والإشراف، وإدارة المخاطر، والإدارة المؤسسية التي تحتاجها هذه الصناعة لتمكين من مواجهة التحديات التي تواجهها بنجاح في بيئة مالية دولية نشطة ومتقدمة.

وبالتالي، فإن مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الإسلامي للتنمية أوكل للمعهد مهمة إعداد بحوث حول هذه المواضيع. وقد استجاب المعهد لذلك التكليف بإعداد عدد من أوراق المناسبات حول الموضوع. ومن بين هذه الأوراق دراسة «التحديات التي تواجه المصرفية الإسلامية» والتي أعدها منور إقبال، وأوصاف أحمد، وطارق الله خان، ودراسة أخرى حول «الرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية» من تأليف محمد عمر شابرا، وطارق الله خان (٢٠٠٠)، والثالثة دراسة حول «إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المصرفية الإسلامية»، والتي أعدها طارق الله خان، وحبيب أحمد، والدراسة الرابعة، والتي بين يدي القارئ، حول «الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية» والتي أعدها محمد عمر

شابرا، وحيب أحمد، فبالإضافة إلى تحليل القضايا التي تتصل بالإدارة المؤسسية للمصارف الإسلامية، فإن هذه الورقة تقدم نتائج الدراسة الميدانية حول الموضوع. وهذا جهد لا يغطي بطبيعة الحال كل ما هو مطلوب في بيئة اقتصادية ومالية متغيرة تجلب معها دائماً تحديات وفرصاً جديدة في ذات الوقت. وسيحاول المعهد أن يبذل كل ما في وسعه أن يروي عطش الباحثين عن المزيد من الأدبيات النامية في حجمها حول الموضوع لتستطيع الصناعة المصرفية الإسلامية أن تواجه التحديات بنجاح ولتستفيد من الفرص المتاحة بطريقة أمثل.

وسنكون من الشاكرين للقراء وبخاصة المنظمين والمصرفيين منهم الذين يدلون على القضايا التي تحتاج إلى مزيد من البحث. وهذا أمر سيساعدنا في الاستجابة بفعالية أكثر لحاجيات الصناعة المصرفية الإسلامية.

ونود أن نعتنم هذه الفرصة لنعبر عن عميق شكرنا وتقديرنا لمجلس المديرين التنفيذيين، ولعالي رئيس البنك وإدارة البنك على دعمهم السخي لإنجاز ما هو مطلوب.

٢٢ رجب ١٤٢٣هـ

٢٩ سبتمبر ٢٠٠٢م

معبد علي الجارحي

مدير المعهد

تلخيص موجز

إن نظام التمويل الإسلامي الذي عمل بكفاءة لعدة قرون خلال فترة ازدهار الحضارة الإسلامية، والذي حلَّ محلَّ النظام التقليدي إثر احتلال معظم البلدان الإسلامية، شهد نهضة وعودة طيلة العقود الثلاثة الماضية. فعدد كبير من المؤسسات المالية الإسلامية أنشئت حول العالم، وعدد من المصارف التقليدية افتتحت لها نوافذ خدمات مالية إسلامية. وكل هذه المؤسسات قد قامت إلى الآن بمهمتها بدرجة مقبولة ولاقت قبولاً دولياً. ولكنها بالرغم من ذلك تحتاج إلى مزيد من الدعم حتى يكون بوسعها الاستمرار في نموها المتواتر وتعزيز قبولها دولياً.

وهذا أمر يدعو إلى الاحتفاء بالتدابير التي يتعيَّن اتخاذها لتقوية هذه المؤسسات. وأحد هذه التدابير إيجاد بيئة مواتية. ومن بين عناصر هذه البيئة المطلوبة: قطاع مالي يتمتع بانضباط تام في سوقه، والتزام أخلاقي كامل من جانب المؤسسات المالية وكذا من طرف مستخدمي التمويل، ومحيط اجتماعي وسياسي مناسب، مع وجود المؤسسات المشتركة المطلوبة للنظام المالي الإسلامي، وضوابط قانونية ومؤسسية فاعلة ومطبقة فعلاً. ومما لا غنى عنه كذلك إيجاد إدارة مؤسسية متطورة، والتي اكتسبت أهمية كبرى خلال العقود الماضية حتى في النظام المالي التقليدي. ولإدارة المؤسسة أهمية أكبر في النظام الإسلامي نظراً للمخاطر الإضافية التي يتعرض لها المودعون بسبب أنهم يشاركون في المخاطر.

وهذا ما حدا بهذه الدراسة أن تناقش بعض الجوانب الأساسية للإدارة المؤسسية، بما في ذلك أهدافها، وآلياتها وأدواتها. وأحد أهم هذه الأهداف هو تسوية أو إزالة تعارض المصالح بين الموكل والوكيل بهدف الحرص على تحقيق مصالح جميع أصحاب الحقوق إضافة إلى سلامة واستقرار النظام المالي. ومن أهم آليات هذا الهدف هي مجلس المديرين، والإدارة العليا، والمساهمون والمودعون. وقد ناقشت الدراسة التدابير التي ستجعل مجلس المديرين والإدارة العليا أكثر فعالية ومحاسبة على أداء مهامها، والتي ستجعل المساهمين والمودعين يقومون بدور أكبر في حماية حقوقهم الخاصة. ثم تناولت الدراسة بعض الوسائل الموحدة المتوفرة التي تجعل مجلس وأعضاء الإدارة أكثر فعالية ومسؤولية. وتشمل هذه الوسائل نظم الرقابة الداخلية المناسبة وإدارة المخاطر، والشفافية، ومحاسبة القروض والإفصاح عنها، والموافقة الشرعية، والتدقيق الشرعي، والتدقيق الخارجي، والرقابة والإشراف. ومن الضروري تطبيق كل هذه

الوسائل بفعالية. ولكن كل ذلك لا يغني عن الحاجة إلى الالتزام الأخلاقي الجاد من جانب من يقومون بتصريف شؤون النظام المالي الإسلامي. ومن دون ذلك الالتزام، يصعب إيجاد التزام على المستوى الفردي لتطبيق هذه التدابير والوسائل. فالذين يعملون في السوق سيسعون إلى الطرق المتعددة للخروج على القانون دون أن يتم التحقيق معهم ومعاقبتهم. وهذا أمر يدعو إلى ظهور الضوابط والموانع القانونية والتي سيصحب التطبيق الفعال لها زيادة نفقات المعاملات بدرجة كبيرة. ومما هو مطلوب كذلك تأسيس عدد من المؤسسات المشتركة التي تجعل النظام المالي يعمل بفعالية كبيرة. وإذا لم تقم هذه المؤسسات فإن المصارف، حتى تلك التي لديها إدارة مؤسسية جيدة، لن تستطيع أن تتفادى الأزمات.

وطالما أن الأداء الفعال لآليات وأدوات الإدارة المؤسسية وكذلك إنشاء المؤسسات المشتركة ستتم تدريجياً خلال فترة زمنية، فإن النظام المالي الإسلامي سيتطور كذلك بالتدريج. وهذه الدعوة للمنهج المتدرج يجب ألا تكون رخصة لعدم القيام بأي شيء يساعد النظام المالي الإسلامي على التوسع والتحسّن السريع ليكون بوسعه مواجهة التحديات التي تواجهه بنجاح.

ولإضفاء لمسة واقعية على هذه الدراسة، فقد أجريت دراسة ميدانية تطبيقية على المنظمين، والمؤسسات المالية، والمودعين في الدول الأعضاء بالبنك الإسلامي للتنمية. وحيث إن العينة صغيرة نسبياً، فيجب الحذر في استخلاص النتائج. ومع ذلك فإن النتائج المحصل عليها قد أعطت نظرة جيدة ومعقولة عن بعض الخصائص الأساسية للمصارف الإسلامية. فقد أشارت النتائج إلى أن المصارف الإسلامية تعمل في بيئة غير مواتية وبعض مصاعبها قد تكون بسبب هذه البيئة. وبما أن هذه المصارف لم تستطع حتى الآن تحقيق تقدم كبير حيال صيغ التمويل التي تقوم على المشاركة في الأرباح والخسائر فإن المنظمين لا يرون فارقاً كبيراً في المخاطر المرتبطة بالمصرفية الإسلامية والتقليدية. وهذا ما انعكس في نطاق الإشراف والرقابة ونتيجة لذلك، فإن هنالك آفاقاً أرحب للإصلاح الرقابي الذي يساعد المصارف الإسلامية على مواجهة التحديات التي تقف أمامها بنجاح. وتشير نتائج الدراسة الميدانية كذلك إلى أن هنالك حاجة للتحسين في تشكيل مجالس المديرين والإدارة، وفي الإجراءات القانونية وحماية أصحاب الحقوق الآخرين غير المساهمين، وخاصة المودعين، وقد أشارت الدراسة الميدانية للمودعين أن نظام السوق يؤدي دوراً مهماً في ضبط إدارات المصارف. وهذا أمر يمكن تعزيزه وتحسينه إذا تم تمثيل المودعين في مجالس الإدارات كما يقول بذلك أغلبهم.

المقدمة

١-١ عودة ظهور التمويل الإسلامي.

إن مجموعة من الأزمات التي واجهت النظام المالي الدولي قد قادت إلى الدعوة لإعادة بناء هذا النظام من جديد والملاحق الأساسية لهذا البناء الجديد والتي أكدت عليها الملتقيات الدولية هي الإدارة المؤسسية المتطورة والمدعومة بالرقابة الحكيمة والإشراف. ومع أن هذه التدابير ستساعد - ولا ريب - في تقوية سلامة النظام المالي واستقراره إلا أنها لن تكون كافية. وما هو مطلوب أيضاً هو إدخال الانضباط الذاتي في النظام المالي للتأكد من أن التوسع في الائتمان لا يزيد بدرجة كبيرة عن الاقتصاد الحقيقي، وأن هذا الائتمان لا يتوفر لأغراض المضاربات والأنشطة الهامشية إلا في نطاق محدود. ونظام التمويل الإسلامي موجه نحو إدخال هذا الانضباط، إذ أنه يجعل الاعتماد أكثر على التمويل بالأسهم [المضاربة أو المشاركة] أي صيغ التمويل بالمشاركة في الأرباح والخسائر، ويقلل من الاعتماد على التمويل بالدين. كما أن الدين مقيد بشراء وبيع بضائع وخدمات حقيقية في إطار صيغ التمويل الإسلامية التي تقوم على البيوع مثل المراجعة، والإجارة، والسلم، والاستصناع، حيث يتحمل فيها مقدم التمويل بعض المخاطر التي تبيح له [شريعاً] العوض الذي يأخذه^(١).

إن هذا النظام - الإسلامي - والذي ازدهر لقرون خلال فترة الذروة الحضارية الإسلامية ولكن حل محله النظام التقليدي، إثر فترة استعمار معظم البلدان الإسلامية - قد عاد للظهور ثانية بعد استقلال هذه البلدان. فهناك عدد كبير من المصارف الإسلامية قد أنشئت حول العالم خلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة. وإضافة لذلك، فإن عدداً من المصارف التقليدية قد أنشأت كذلك نوافذ إسلامية لجذب ودائع المسلمين. وهذه المصارف قد عملت بصورة مرضية حتى الآن بالرغم أنها في المراحل الأولى لنموها، ورغم معدل نموها المتسارع، إلا أنها نجحت لحد الآن في الاستحواذ فقط على جزء يسير من القطاع المالي في الدول الإسلامية، ناهيك عن الحديث على نطاق أوسع وهو [مجال] التمويل الدولي. وعلاوة على ذلك، فإن هذه

(1) قدم المؤلفان شرحاً باللغة الإنجليزية للمصطلحات العربية المستخدمة في صلب الدراسة في ذيل النسخة الأصلية الإنجليزية.

المصارف قد عوّلت أكثر على صيغ التمويل بالدين، وتحاشرت صيغ التمويل بالمشاركة في الأرباح وفي الخسائر، والتي تشكل الأساس الحقيقي لنظام التمويل الإسلامي.

ولذلك، فإن هنالك فرصاً أوسع للنمو ولتحسين أداء هذه المصارف ولتمكينها من أن تستجيب بنجاح لكل التحديات التي تواجهها. ومن أهم ما تحتاج إليه لهذا الغرض هو ثقة الجمهور في النظام. وليس بمقدور المصارف أن تباشر دورها الأساسي في استقطاب الودائع وتنمية الاستثمار، وزيادة فرص العمل، ومساعدة الحكومات في تمويل العجز في ميزانيات التنمية، وزيادة معدلات النمو الاقتصادي الذي يعتبر أحد الحاجات الملحة للعالم الإسلامي في الوقت الحاضر، إلا إذا استطاعت أن تكتسب ثقة المتعاملين معها. ذلك أن على النظم المالية أن تأخذ في الحسبان الحقيقة المطلقة وهي أن للذين يقدمون التمويل توقعات وأهم لن يقدموا التمويل إن لم تتحقق توقعاتهم. فالمدعون لا يأمنون المصارف على أموالهم حتى يقتنعوا بسلامة أموالهم وبالوصول على العائد المعقول، وبالخدمات المرضية، وبمقدورهم على سحب ودائعهم متى ما شاءوا، ولضمان تحقيق هذه التوقعات وكذلك ضمان سلامة واستقرار النظام المالي، فإن الإدارة المؤسسية المتطورة، والتي أكدت عليها المنتديات المالية الدولية في الوقت الحاضر ستكون ذات أهمية كبرى في نظام التمويل الإسلامية.

١-٢ العوامل التي ساعدت في نجاح نظام التمويل الإسلامي في الماضي

هذا يجعلنا ننظر للوراء في تاريخ الحضارة الإسلامية أيام مجدها، لنرى العوامل التي ساعدت الصيرافة على تحقيق توقعات المتعاملين معهم، وعلى أدائهم المتميز في نطاق البيئة التقنية السائدة آنذاك لأغلب المهام التي كان يقوم بها الصيرافة، وتؤديها المصارف المعاصرة.^(١) إذ كانوا يقومون بتقييم صحة ونقاء النقود المعدنية، وهذه وظيفة مهمة في ذلك الوقت عندما كانت النقود تصنع من المعادن النفيسة. كما كانوا يقومون بوضع هذه العملات في أكياس محتومة وبأحجام متباينة يحتوي كل منها على كميات محددة من القطع النقدية وذلك لرفع المشقة عن المتعاملين حتى لا يحتاجون لعددها في كل مرة يقومون فيها إما بسداد مبالغ أو استلامها، كما أنهم كانوا يقومون بتحويل الأموال من مكان لآخر دون الحاجة لنقل النقود نفسها، وبهذا لا يوفرون السلامة فقط لهذه الأموال، وإنما كذلك تشغيل نظام الدفع أيضاً. وكانوا

(1) انظر: السعدي، ١٩٨٥، الكبيسي، ١٩٧٩، الدوري، ١٩٨٦، صفحة : ٨٩٦، Fischel, 1992. وهناك مسمى آخر - أقل شيوعاً - للصيرافة وهو الجهابذة، ومفرده جهبذ .

يقومون بصرف الشيكات، وإصدار السندات الإذنية، وخطابات الاعتماد، وكذلك القيام بالوظيفة الأساسية للوساطة المالية. من خلال استقطاب الموارد من المدخرين وتوفيرها للمنتجين والتجار، على أساس المضاربة والمشاركة بصفة أساسية.^(١) وهذه الطريقة فإنهم قد قاموا بتمويل الزراعة والصناعة والتجارة طويلة الأجل، والتنمية الاقتصادية. وعلاوة على ذلك، فإن الصيرافة ساعدوا بعضهم بعضاً في معالجة نقص السيولة على أساس ترتيبات التعاون المشترك والذي عرف في السابق بالإبضاع أو بضاعة.^(٢)

إن جميع الوظائف التي أداها الصيرافة كانت تحتاج إلى الثقة المتبادلة بين المتعاملين. وهذا ما يقود إلى السؤال عن العنصر الذي استطاع بموجبه الصيرافة الحصول على كل هذه الثقة لقرون عديدة في العالم الإسلامي، وكيف يمكن للمصارف الإسلامية الحالية أن تفعل نفس الشيء بعد عودة ظهورها من جديد في العصر الحاضر. وتكمن الإجابة في الدعم الذي وجده النظام من البيئة المساعدة والمتمثل في:

أولاً، آلية السوق التي شجعت كل المتعاملين في السوق على أداء وظائفهم بصدق وكفاءة لحماية مصالحهم في المدى البعيد. وقد تعزز هذا السلوك بالقيم الإسلامية التي رعاها المتعاملون في السوق. وقد ساعدت البيئة الدينية السائدة في ذلك الوقت على تقوية هذه القيم ذاتياً.

ثانياً، عمل الصيرافة في مجتمعات صغيرة مقارنةً بالمجتمعات التي تعمل بها المصارف المعاصرة. وعلى هذا، فإن المودعين ومستخدمي الأموال والصيرافة يعرفون بعضهم بعضاً. الأمر الذي وفر بيئةً للثقة المشتركة، والتي وفرت بدورها الالتزام بالقيم الإسلامية وقللت من احتمال أن يحتال أحد دون أن تطوله عقوبة.

ثالثاً، هذه الثقة المتبادلة بين المتعاملين في السوق قد قويت أكثر بعامل بيئة التعاون المتبادل الذي قام بينهم بسبب انتماءاتهم القبلية والمهنية والصوفية. حيث تجدد عدداً منهم يقومون بدور

(1) انظر: الحمداني، ٢٠٠٠، الصفحات: ٢٢-٣٣، الدوري، ١٩٩٥، الصفحات: ١٥-٥٤، و ١٩٢-٢٠٠. انظر كذلك Urdovitch, 1970, pp. 170, 182 & 185: إن صيغ التمويل التي تقوم على البيوع والتي تعتمد عليها المصارف الإسلامية حالياً بصورة كبيرة لم تستخدم في الماضي بهذه الدرجة .

(2) انظر: Chapra, 1985, pp. 75, 250

التاجر والوكيل في ذات الوقت، ويعتمدون بهذا على بعضهم البعض. وهذا التعاون والاعتماد المتبادل قد وفر ما أسماه ابن خلدون «العصبية» أو «التضامن الاجتماعي». وبهذا ساد الصدق والعدل في التعاملات المتبادلة، وتوفرت الثقة في النظام المالي. فكل من يجرب الغش والمماطلة يصبح منبوذاً، بل إن المجتمع بأكمله يمتنع عن التعامل مع مثل هذا الشخص. وقد كان هذا الوضع بمثابة آلية غير رسمية لنفاذ العقود ووسيلة واقية تحمي من الغش والاحتيال. وقد نشأ المجتمع الأخلاقي في جو الثقة، وزالت الحواجز الجغرافية واللغوية، وانساب تدفق البضائع ورؤوس الأموال. وفيما يذكر Udovitch فإن هذا النظام القائم على التعاون المتبادل لم يرقم على المصالح العشوائية أو المؤقتة، وإنما استند إلى تطبيقات تجارية معروفة تظهر للعيان من مناقشة المشاركة [المضاربة والمشاركة] ومن دراسة عقود الوديعة والرهن والعقود الأخرى المشابهة.^(١)

رابعاً، نجد أن تلك البيئة الاقتصادية كانت أقل تعقيداً، ويظهر أنه لم يكن هناك تقلبات كبيرة في المتغيرات الاقتصادية عموماً، وخاصة في الأثمان وأسعار الصرف، مثلما يحدث في العصر الحاضر.

خامساً، كان الصيارفة إما أصحاب أملاك فردية أو شركات، ولم تكن هناك مشكلة في الفصل بين الملكية والإدارة. ثم إن المصلحة الخاصة للصيارفة ولمستخدمي الأموال تدعم الثقة المتبادلة والأمانة في النظام الذي يستند إلى القيم الأخلاقية وروح التعاون. وقد كانت المضاربة والمشاركة أهم صيغتين لاستقطاب الموارد المالية، ولاستخدامها مع الخبرات المهنية والإدارية لأغراض دعم الحرف، والتصنيع، وتوسيع التجارة مع المناطق الأخرى النائية. وقد وضع الصيارفة تحت تصرف مجمل مخزون الموارد النقدية في العصور الوسيطة للعالم الإسلامي من أجل استخدامها في التجارة والصناعة. كما استخدموها وسائط مالية، وأمّنوا لحد ما المحازفات التجارية علاوة على تقديمهم الخدمات والخبرات.^(٢)

سادساً، توفرت في العصور الإسلامية الأولى الأدوات القانونية الضرورية لاستخدامها بدرجة كبيرة في التمويل من خلال المضاربة والمشاركة.^(٣) وهذه الأدوات، والتي عثر عليها في

(1) انظر : Udovitch, 1975, p. 120 انظر كذلك : Grief, 1997, Rauch, 2001

(2) انظر : Udovitch, 1970, pp. 180, 261

(3) انظر : Udovitch, 1970, p. 77

صورة مطورة في بعض الأعمال القانونية الإسلامية المبكرة،^(١) قد استحدثت بموجب التقيد بالضوابط القرآنية التي تدعو إلى أن تتم المعاملات بالدين كتابةً وبالشهود [سورة البقرة، آية ٢٨٢]. وقد أضحت المعاملات المكتوبة السمة المميزة في الوساطة المالية.

وأخيراً، وليس آخراً فإن مما ساعد أكثر على توفر الثقة آنذاك هو قوة واستقلال النظام القضائي [محكمة القضاء]. ذلك أن المحاكم كانت تضمن الالتزام التام بالعقود والاتفاقيات. وقد كان بمقدور الجميع الحصول على الحكم القضائي العادل الناجز وبتكلفة قليلة بمقاييس الوقت والجهد والمال. وكما يقول Schacht، «فإن مكتب القاضي كان من أكثر المؤسسات صرامة التي نشأت وتطورت في المجتمع المسلم. والقضاة والعلماء قد قاموا بدور مهم في دعم الحضارة الإسلامية، وكانوا عنصر استقرار في عهد الاضطراب ومخالفة القانون».^(٢)

وبالتالي، فإن تكاليف نفاذ العقود كانت ضئيلة، وعمل النظام [المالي] بكفاءة. وقد ساعد هذا في ازدهار التجارة والصناعة والزراعة والتي بلغت كلها المستوى الأمثل في النمو. فتوسعت التجارة من المغرب وأسبانيا غرباً وحتى الهند والصين شرقاً، ومن وسط آسيا شمالاً وحتى أفريقيا جنوباً. والدليل على هذا لم يتوفر في الوثائق التاريخية فحسب، ولكن كذلك من عملات المسلمين في القرن السابع وحتى القرن الحادي عشر والتي اكتشفت في أطراف عديدة من العالم الإسلامي في ذلك الوقت بما فيها مناطق روسيا، وفنلندا والسويد والنرويج وجزر بريطانيا وأيسلندا^(٣).

١-٣ هل يمكن للنظام أن يعمل بنجاح في بيئة متغيرة؟

إن الحديث عن النظام المالي الإسلامي في الماضي يطرح تساؤلاً عن عودة هذا النظام من جديد. وهل سيعمل بنجاح في العالم الحديث، حيث إن البيئة المواتية التي سادت في الماضي لم تعد باقية الآن. فالمصارف المعاصرة تعمل في مجتمعات كبيرة نسبياً ليس بالضرورة أن يعرف المتعاملون [المساهمون، والمودعون، وأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة ومستخدمو الأموال] بعضهم بعضاً بصورة جيدة. وفي مثل هذا الوضع الذي يجهل فيه

(1) انظر: Udovitch, 1970, p. 77-8

(2) انظر: Schacht, 1970, p.558

(3) انظر: Kramers, 1952, p. 100 كذلك 6-101 pp.

المتعاملون بعضهم بعضاً، وقد يتردد المودعون في ترك مدحراتهم لدى المصارف، وكذلك فإن المصارف قد تتردد في منح التمويل لمستخدميه على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر ما لم يتوفر مناخ الثقة بين مختلف المتعاملين في السوق المالية.

وعليه، فالسؤال المهم الذي يتعين معالجته هو كيف يمكن استعادة مناخ الثقة لأنه من دون معالجة هذه المسألة بفاعلية، فإن النظام المالي الإسلامي قد لا يستطيع الاستمرار في النمو بمعدلات سريعة تبدو ضرورية حتى يكون هذا النظام قادراً على الاستحواذ على نصيب كبير من النظام المالي في الدول الإسلامية. وحتى لو استطاع النظام المالي الإسلامي أن يستحوذ على هذا النصيب الكبير، قد يكون ذلك من خلال الاعتماد على صيغ التمويل التي تقوم على البيع بالدين، وبالتالي لا تظهر السمات المميزة للتمويل الإسلامي. وبالتالي فمن الضروري أن تكون هنالك بيئة جديدة تتماشى مع الأوضاع المعاصرة حتى تساعد في تقليل المخاطر للمستويات الدنيا وتوفر مناخ الثقة والطمأنينة لدى جميع المتعاملين في السوق المالي الإسلامي.

وعلى أية حال، فالمخاطر ليست صفة خاصة بالنظام المالي الإسلامي، وإنما هي ملازمة لكل النظم المالية – مثل المخاطر المرتبطة بالنقود الائتمانية، وتقلبات أسعار الفائدة وأسعار الصرف، وبطيف من إخفاقات العنصر البشري، والأخطاء الإدارية والحوادث الطبيعية، والمخاطرة الوحيدة التي يختص بها نظام التمويل الإسلامي هي التي تنشأ من تطبيق المشاركة في الأرباح والخسائر. وحتى في هذه الحالة، فإن نظام التمويل الإسلامي ليس هو الوحيد، فالمصرفية الشاملة هي الأخرى تواجه هذا النوع من المخاطرة.

هل يتعين على المؤسسات المالية الإسلامية أن تقبل هذه المخاطرة الإضافية؟ أولاً، هناك القاعدة الأخلاقية لتحاشي أخذ وإعطاء الربا، ولا خيار للمسلمين الصادقين في هذا الأمر، ويجب عليهم الانقياد للإرادة الإلهية كما وردت في القرآن الكريم، والتي ساوت بين تعاطي الربا وإعلان الحرب على الله تعالى ورسوله ﷺ [سورة البقرة، آية ٢٧٩]. ثانياً، هناك قناعة بأن الإرادة الإلهية تقوم على الحججة القوية بمعنى أنها تساعد في تحقيق الغايات الإنسانية، والتي أهمها غاية العدل [سورة الحديد، آية ٢٥].^(١) ويعتقد بأن نظام الوساطة المالية الذي يقوم على الربا مسؤول ليس فقط عن أنه زاد عدم المساواة ولكنه كذلك زاد من صعوبة قضايا أخرى اقتصادية – مثل العيش بأكثر من الموارد المتاحة، والإفراط في

(1) لمناقشة هذه الحججة، انظر: Siddiqi, 1983, Chapra, 1985, 2000, Mills and Presley, 1999.

التوسع الائتماني قصير الأجل، وارتفاع عبء خدمة الدين، وتقلبات الحركة في الأموال وفي أسعار الصرف وأسعار الفائدة، والمخاطر المالية والاقتصادية، وعدم الاستقرار. ومع أن الربا ليس هو السبب الوحيد في هذه المشاكل، إلا أنه من دون شك قد لعب دوراً كبيراً في تفاقمها ولأجل ذلك، نجد أن عالين اقتصاديين مثل Mills و Presley قد ذهبا للمدى الذي قالوا فيه إن هناك حججاً كافية تجعل المرء يتمنى، وقد أدرك الحقيقة متأخراً، لو أن تحريم الربا في أوروبا لم يقوض في القرن السادس عشر وقد تبينت الآن الحكمة العملية من الموقف الأخلاقي المعارض للربا، وهي الحقيقة التي ظهرت الآن أكثر مما عرف عنها من قبل.⁽¹⁾ وهذه القاعدة الأخلاقية ومعها المبرر الاقتصادي القوي يجعلان المسلمين ملزمين بتطبيق النظام الإسلامي في اقتصادياتهم.

ولكن السؤال هو: هل يمكن أن تتوفر بيئة مواتية في العصر الحاضر لمكافأة الفعالية والأمانة والعدل عند الوفاء بالعقود والالتزامات الأخرى ولمعاقبة نقضها؟ وكما جاءت الإشارة من قبل، فإن مما ساعد على ذلك في السابق هو أن الانضباط قد ساد في السوق مع وجود القيم الأخلاقية، والنظام الاجتماعي، والنظام القضائي الكفء والترية. ويتفق غالب الناس على أن نظامي السوق والقضاء ما زالا موجودين إلى عصرنا هذا، وأنه يتعين تحسين أدائهما إن أصابهما الضعف. ويبدو أن الالتزام بالقيم الأخلاقية قد ضعف، ولكن ومع أهمية التنشئة الصحيحة لهذا الغرض، فإن الأسواق المتنافسة ومعها إدارة مؤسسية جيدة ورقابة حكيمة فعالة، يمكن أن تساعد حتى على الالتزام بالقيم الأخلاقية.

وربما يمكن أن نقول في ضوء ذلك، أن الشيء الوحيد المفقود حالياً هو النظام الاجتماعي أي صغر المجتمعات التي تجعل المتعاملين في السوق يعرفون بعضهم بعضاً، ودور القبائل والنقابات، وجمعيات الإخاء، والطرق الصوفية التي تكمل دور القضاء في الوفاء بالعقود وإنزال العقوبة على مخالفتها ونقضها. ويجب أن يصبح ممكناً التأكد من الأداء الفعال لهذا الدور في العصر الحاضر من خلال إدخال إصلاحات محددة في البيئة. وحتى النظام المالي

(1) انظر: Mills & Presley, 1999, P-145

التقليدي مستمر في تكييف نفسه مع الظروف المستجدة ليصبح قادراً على دعم ثقة المتعاملين في السوق، فلماذا لا يكون هذا هو حال النظام المالي الإسلامي أيضاً؟

ومن الممكن أن تتوفر البيئة الجديدة بالقيام بتدابير محددة تساعد على تخفيض المخاطر وتقلبات النظام المالي، وتزيد من الثقة فيه بين جميع أصحاب الحقوق. ولتحديد بعض هذه التدابير المهمة، فإن المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب قد نشر ورقة مناسبات حول الرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية وأخرى حول إدارة مخاطر المصارف الإسلامية.⁽¹⁾ والورقة الحالية، وهي الثالثة في هذه السلسلة مهمة بتحسين الإدارة المؤسسية في المصارف الإسلامية. وتشير إلى أن الانضباط الذي ينشده الإسلام في النظام المالي يستلزم عناية أكثر بموضوع الإدارة المؤسسية. والاثنان معاً - الانضباط والإدارة المؤسسية - يؤديان إلى نظام مالي سليم ومستقر ويقوم على العدل والنمو.

١-٤ دور الإدارة المؤسسية الفعالة

إن الإدارة المؤسسية الفعالة في المصارف وفي المنشآت التي تستخدم أموال المصارف هي واحدة من أهم دعائم البيئة المراد إيجادها لتحل محل البيئة الاجتماعية والاقتصادية القديمة التي لم تعد قائمة الآن، ومما يؤسف له هو أن الإدارة المؤسسية تعتبر بصورة عامة ضعيفة في معظم مؤسسات الأعمال بالبلدان النامية.⁽²⁾ وهذا لكون جميع المؤسسات التي تقوم بدور مهم في ضبط الأسواق والتأكد من الكفاءة وسلامة الأسواق لم تتطور في هذه البلدان بالدرجة الكافية. وهناك قضايا أخرى تؤثر سلباً، مثل تباين المعومات، وقلة خبرة المتعاملين في السوق، والرقابة وإن وجدت، لا يتم تطبيقها بفعالية وبجدية بسبب الفساد السياسي، ولضعف النظم القضائية عموماً. وكذلك، فإن الإفصاح غير كافٍ، والتطبيقات الحاسوبية غير متطورة،⁽³⁾ ونتيجة لذلك، فإن هذه المنشآت تعاني من عدم الكفاءة، ومن عدم الإنصاف، الأمر الذي يؤثر سلباً على جميع أصحاب الحقوق في هذه المنشآت. والآثار السلبية لعدم فعالية الإدارة المؤسسية تكون أشد خطورة في حالة المؤسسات المالية لأن عدد المساهمين والمودعين فيها أكبر ولأن مخاطرها العامة أكثر من مخاطر المنشآت الأخرى.

(1) انظر: Chapra & Khan, 2000, Khan & Ahmed, 2001

(2) انظر: Schleifer and Vishny, 1997, Prowse, 1998, pp.16-17

(3) انظر: Prowse, 1998, p.16

وليس هناك من سبب يجعلنا نفترض أن المؤسسات المالية الإسلامية، وإن كانت قد أثبتت حسن أدائها حتى الآن. ألما قد تحاشت مصيدة الإدارة المؤسسية الضعيفة التي تسود في الدول النامية، ويتعين على المؤسسات المالية الإسلامية أن تحسن كثيراً من أدائها وأن تحقق مصالح المتعاملين معها بدرجة أفضل من خلال تنشيط الإدارة المؤسسية في هذه المنشآت.

وبالتالي، فإن الحجة القوية التي تقول بالاعتماد الكبير على الأسهم [التمويل بالمشاركة] في الاقتصاد الإسلامي تزيد من الحاجة إلى اختيار هذه الحزمة من التدابير التي ليس من شأنها فقط أن تساعد في تحسين أداء النظام المالي، ولكنها ستحمي أيضاً حقوق جميع المساهمين.^(١) ولكن هذه الدراسة غير مهتمة بكل هذه التدابير وإنما اهتمت أولاً، وقبل كل شيء بواحدة منها فقط وهي الإدارة المؤسسية. وهو أمر يهم جميع النظم المالية. ذلك أن المصارف في أكثر من مائة وثلاثين دولة تمثل تقريباً ثلاثة أرباع الدول الأعضاء بصندوق النقد الدولي، قد واجهت مشاكل خطيرة خلال فترة لم تزد عن عقدين.^(٢) والسمات الأساسية لهذه المخاطر معروفة تماماً وتشمل الهرولة نحو المصارف [السحب المفاجئ للودائع]، استرداد حملة الأوراق المالية لقيمتها بصورة مفاجئة، وسرعة التقلبات الكثيفة في أسواق العملات الحرة، وأعراض القلق العام وسط المتعاملين في الأصول المالية. ولهذا السبب، توفر قدر كبير من الكتابات حول الإدارة المؤسسية في المصارف التقليدية، وخاصة من طرف لجنة بازل للرقابة المصرفية، والتي استفدنا منها كثيراً في إعداد هذه الدراسة.

ومن دون الإدارة المؤسسية الفعالة، ربما لا يمكن تقوية المصارف الإسلامية حتى تستطيع التوسع بمعدلات أسرع، وأن تقوم بمهامها على الوجه المطلوب. وتزداد هذه الحاجة أكثر وأكثر كلما توسعت المؤسسات وازدادت مصاعبها تعقيداً - هذه المصاعب التي ستقوض قدرتها في المدى البعيد على مواجهة التحديات بجدارة. ولا يمكن تجاهل أو تجنب التدابير التي يمكن أن تعين على تحسين أداء وظائف هذه المؤسسات.

(1) لمعرفة بعض هذه التدابير، انظر: Iqbal, Khan & Ahmed, 1998; Chapra & Khan, 2000, Khan and Ahmed,

2001, Al - Jarhi & Iqbal, 2001

(2) انظر: Lindgren, Garcia and saal, 1996

١-٥ أهداف ومنهجية هذه الدراسة

إن أحد أهداف هذه الدراسة هو مناقشة بعض القضايا المهمة التي تتصل بالإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية ونشر قدر كبير من التوعية حولها. والهدف الثاني والأهم هو إعطاء بعض التوجيهات الإرشادية المحددة لتحسين الإدارة المؤسسية في هذه المؤسسات وبالتالي تمكينها من دعم القوة الدافعة لها للنمو وقبولها عالمياً، وكذلك حماية أصحاب الحقوق فيها. وقد أعطت الدراسة اهتماماً خاصاً لآليات الإدارة المؤسسية بما فيها مجلس الإدارة، والإدارة العليا والمساهمين، والمودعين والسلطات الرقابية والإشرافية. كما ركزت الدراسة على الإدارة الفعالة للمخاطر وبصفة خاصة استحداث بيئة مساعدة من خلال السمو الأخلاقي والمراقبة القانونية والتنظيمية والاجتماعية، ومزيد من الشفافية ووسائل الضبط الداخلي والتدقيق الشرعي والخارجي. كما أشارت الدراسة باقتضاب إلى المؤسسات المشتركة المطلوبة للإدارة المؤسسية الفعالة.

ولإيضاح لمسة حقيقية للمناقشة، فقد قام المؤلفان بإجراء دراسة ميدانية عن الإدارة المؤسسية في المصارف الإسلامية. وهناك عدد من الدراسات الميدانية للإدارة المؤسسية في المصارف التقليدية قام بها خبراء من جهات متعددة.^(١) والدراسات الميدانية للإدارة المؤسسية في المصارف الإسلامية نادرة نسبياً، وتركز اهتمامها على قضايا محددة. وبينما تتناول بعض هذه الدراسات جوانب المحاسبة والمراجعة في الإدارة المؤسسية،^(٢) فإن البعض الآخر قد سعى لتحديد السياسات الكلية، وسياسات الاستثمار، علاوة على دور هيئات الرقابة الشرعية في أعمال هذه المصارف.^(٣) أو مقارنة سلوك المودعين في المصارف الإسلامية مع سلوك نظرائهم في المصارف التقليدية.^(٤) ومقارنة بهذه الدراسات، فإن الدراسة الميدانية التي أجريناها أكثر شمولاً. وقد تمت بهدف تحديد البيئة التي تعمل فيها المؤسسات المالية الإسلامية وتحديد الوضع الكلي للإدارة المؤسسية في هذه المؤسسات. ومع أن هذا هدف طموح، إلا أنه ضروري لزيادة ولتقوية هذه

(1) انظر : الجزء [١] من ملحق [١] لمعرفة طبيعة بعض هذه الدراسات.

(2) انظر مثلاً : Gambling and Karim, 1991, Karim 1990, Archer and Abid, 1996, Baydoun and Willet, 1997, Banaga, et.al, 1994 Hood and Bucheery 1999

(3) انظر : Lewis & Algaoud, 2001

(4) انظر Erol, et. al., 990

المؤسسات في المستقبل. والمصارف المشمولة في الاستقصاء هي مصارف صغيرة نسبياً متوسط رؤوس أموالها وأصولها ٧,٤٤ و ٤١٢,٢ مليون دولار على التوالي. [الجدول ٢-٢ في الجزء [١] من ملحق [١]].^(١) على أن هذه الميزة لا تقتصر على المصارف الإسلامية في عينة الدراسة، وإنما جميع المصارف الإسلامية صغيرة نسبياً مقارنة مع المصارف التقليدية. فمتوسط رؤوس أموال وأصول هذه المصارف هو على التوالي ٤١٧ و ٨٣٩,٧ مليون دولار في عام ١٩٩٧، وهي آخر سنة توفرت فيها المعلومات.^(٢) وتعطي نتائج الدراسة الميدانية مؤشراً جيداً عن الملامح الرئيسية للإدارة المؤسسية في المصارف الإسلامية. وبرغم ذلك، من الواجب الحذر في الاستنتاج نظراً لصغر حجم العينة. وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على استقصاء بالبريد لمصارف في ثلاثين دولة، إضافة لمقابلات المسؤولين في المصارف في ثلاث دول هي: بنغلادش، والبحرين، والسودان. وقد أجريت هذه الدراسة الميدانية على ثلاثة مستويات:

- على مستوى مفتشي الرقابة المصرفية، حيث كانت المعلومات أساساً من إجابات عن الأسئلة المدرجة في الاستقصاء الذي وجه بالبريد للمصارف المركزية [الجدول: من ١-١ إلى ١-٦].
- على مستوى المؤسسات المالية، جمعت المعلومات بطريقتين: الأولى من خلال مقابلات مع إدارات المصارف في البحرين وبنغلادش والسودان. والثانية من خلال الإجابات عن أسئلة الاستبيانات التي تسلمتها المؤسسات المالية في الدول الأخرى [الجدول من ١-٢ إلى ١٦-٢].
- على مستوى المودعين حيث جمعت المعلومات من خلال تعبئة الاستبيانات بإجراء مقابلات مع المودعين المتعاملين مع المصارف الإسلامية في الدول الثلاثة المذكورة آنفاً [الجدول من ١-٣ إلى ١٠-٣].

(1) إن جميع الجداول التي تتم الإشارة إليها في نص الدراسة ترجع إلى الجداول في الجزء [١] من ملحق [١]، ما لم تتم الإشارة إلى غير ذلك.

(2) انظر : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٩٧م.

الإدارة المؤسسية: مفاهيم وقضايا أساسية

١,٢ لماذا الإدارة المؤسسية؟

إن مصطلح الإدارة المؤسسية قد اكتسب شهرة في العقدين الماضيين فقط^(١) ولم تتبلور بعد تفرعاته بصورة كاملة رغم أن كتابات كثيرة قد توفرت حول الموضوع. وقد جاء تعريفه في عدة وجوه انطلاقاً من الاهتمام الأساسي لكل باحث. فمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عرفت الإدارة المؤسسية بأنها مجموعة العلاقات التي ترتبط بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها والآخرين من أصحاب الحقوق فيها.^(٢) وهذا تعريف محايد القيم في عرف علم الاقتصاد ولا يدل على الغرض من الإدارة المؤسسية الذي لا يمكن إلا أن يكون قيمياً. أما رئيس البنك الدولي السيد Welfonson قد خطا خطوات أبعد في هذا الشأن وأشار إلى الهدف من وراء الإدارة المؤسسية بأنه الإنصاف والشفافية والمحاسبة^(٣). وهذا التعريف قد أوضح أن الهدف هو توفير الإنصاف لكل أصحاب الحقوق في المؤسسة من خلال المزيد من الشفافية والمحاسبة. وقد يعني الإنصاف كذلك في حالة المساهمين، والنمو المعقول في قيمة أسهمهم. وتتوفر تعريفات أخرى كثيرة للإدارة المؤسسية ولكن قد لا يفيد كثيراً أن يعاد سردها هنا^(٤).

وهناك عدد من المتعاملين وأصحاب الحقوق في المؤسسات المالية الإسلامية. [انظر الجدول [١] والشكل [١] التالين]. وهذه حقيقة تثير قضية هل من الضروري حماية مصالح جميع المتعاملين؟ هنالك مجموعتان من الآراء العلمية الغربية حول مناقشة هذا الموضوع: من

(1) انظر: Zingales, 1997, p.1

(2) انظر: OECD, April 1999, P.2

(3) انظر: Financial Times, 21 June 1999, كما جاء الاقتباس من موسوعة الإدارة المؤسسية في مقال حول:

What is Corporate Governance, WWW.encycogov.com, 11 July 2001, p.1

(4) والتعريفات الأخرى للإدارة المؤسسية هي:

- إن الإدارة المؤسسية هي عموماً مجموعة مركبة من القيود الاجتماعية المتعارف عليها والتي تؤثر في الرغبة للاستثمار في المؤسسات في مقابل وعود [انظر: Dyck, 2000, p.7].
- إن الإدارة المؤسسية هي لحد بعيد، مجموعة آليات يستطيع من خلالها المستثمرون من الخارج حماية أنفسهم من مصادرة ملكيتهم من قبل المستثمرين من الداخل. [انظر: La Porta, Lopez – de – Salnies, Shleifer & Vishny 1999, cited [from a Harvard manuscript by Dyck, 2000, p.7
- إن الإدارة المؤسسية هي مجموعة مركبة من القيود التي تحدد صورة المساومة اللاحقة حول ريع المؤسسة [انظر: Zingales, 1997, p.4

هذه الآراء النموذج الأنجلو أمريكي في الإدارة المؤسسية والذي يركز حصراً على زيادة قيمة حقوق حملة الأسهم، ووفقاً لهذا النموذج، فإن تعارض هذا الهدف مع مصالح المتعاملين الآخرين، فيجب إهمال هذه المصالح الأخرى.^(١) والنموذج الفرانكو ألماني، في المقابل يعطي نفس الأهمية - ولو نظرياً - لحماية مصالح الآخرين. وعلى أي حال، فإن الشك يرد بشأن الممارسة العملية للإدارة المؤسسية في أمريكا ومدى تناغمها مع التأكيد نظرياً على مصالح حملة الأسهم كما يرد هذا الشك كذلك بشأن تأكيد النموذج الفرانكو ألماني - نظرياً - على حماية مصالح المتعاملين الآخرين.^(٢)

وهذا الخلاف يقودنا إلى التساؤل عما إذا كان هناك أدنى شك حول المساواة في حماية حقوق كل من له مصلحة في المؤسسة المالية الإسلامية بشكل عادل سواء كان من حملة الأسهم أو غيرهم، وذلك في إطار نظام القيم الإسلامية. وفي نظام القيم الذي يعطي أولوية قصوى للعدل والإنصاف فإن السؤال لا يرد حول حماية مصالح الجميع بطريقة عادلة. ولكن نتائج الدراسة الميدانية التي أجريناها لم تكشف على أن المصارف الإسلامية قد استطاعت أن تحقق ذلك المطلوب إلى الآن وقد يعود ذلك إلى أنه لم يتحقق بعد وبصورة كافية أهمية ذلك الأمر، وكذلك قد يكون السبب كامناً في صعوبة تحقيق ذلك المطب نفسه. وبرغم ذلك، يجب أن تكون هناك جهود مخصصة ومدروسة لهذا الغرض. وفي حالة التمويل الإسلامي، فإن من له المصلحة الأولى هو الإسلام نفسه. فإن لم يكن أداء المصارف الإسلامية حسناً، فإن من يعتقدون بأن النظام الإسلامي لا ينسجم مع العالم الحديث، قد يسعون إلى إدانة الإسلام على أنه وراء الأداء المتواضع للمصارف الإسلامية رغم أن الإسلام قد يكون براءً من ذلك. ولا خلاف في أن هناك اعتراف بحقوق أصحاب الأسهم، ولكن المودعين الذين تتعرض مصالحهم كذلك للخطر لا يلقون اهتماماً كبيراً في النموذج الأنجلو أمريكي أو الفرانكو ألماني عند مناقشة هذه النماذج للإدارة المؤسسية في المصارف التقليدية. ويعود السبب في ذلك إلى أن للمودعين ضمان عن ودائعهم التي يتلقون عليها كذلك عائداً محدداً مسبقاً. وبما أن المودعين في حسابات الاستثمار يشاركون في الأرباح والخسائر في النظام الإسلامي، فتجب حماية مصالحهم. ورغم أن أموال أصحاب الودائع تحت الطلب

(1) انظر: Macey & O'hara, forth coming Pp 1 .and 5

(2) انظر: المرجع نفسه، صفحة [٢] .

مضمونة إلا أن مصالحهم في خطر أيضاً لأن الخسائر التي قد تحدث للمودعين في حسابات الاستثمار قد تنتقل إليهم من غير قصد ما لم تقم الموانع بين العمليات التي تقوم على:

جدول - ١ -

المشاركون الأساسيون في الإدارة المؤسسية للمؤسسات المالية الإسلامية

الأهداف/ المسؤوليات في الإدارة المؤسسية	القضايا المهمة	
البيئية		
- تنمية مؤسسات أعمال وبيئات قانونية قوية تدعم الإدارة المؤسسية.	- الكفاءة في النظام القضائي - نفاذ العقود - حكم القانون	النظام الاقتصادي والمالي والقانوني الشامل.
توفير قوانين ولوائح واضحة لمعالجة متطلبات المؤسسات المالية الإسلامية.	القوانين التي تساعد في عمليات المؤسسات المالية الإسلامية.	الحكومة: [القوانين واللوائح للمؤسسات المالية الإسلامية].
وجود معايير محاسبية موحدة وواضحة وشفافة.	معايير المحاسبة والمراجعة الخاصة بدقة وشفافية المعلومات والإفصاح عنها.	النظام المحاسبي.
المؤسسات العامة.		
- توفير توجيهات إرشادية للمؤسسات المالية. - المراقبة الشاملة لأعمال المؤسسات وما بها من مخاطر عامة أو مخاطر محددة.	- استقرار وسلامة النظام المالي [التخلص من المخاطر العامة]. - تطوير وسائل المراقبة الداخلية وإجراءات إدارة المخاطر ومعايير الشفافية.	منظمو الرقابة المصرفية.
- وضع المبادئ والممارسات السليمة	توفير أدنى معايير الإدارة المؤسسية	اتحادات المصارف.
مؤسسياً		
انتخابات أعضاء مجلس الإدارة.	- حقوق حملة الأسهم. - نصيب حملة الأسهم في الأرباح.	حملة الأسهم.
- وضع السياسة الكلية والإستراتيجيات.	- تعيين الإدارة التنفيذية الكفاء. - مراقبة الإدارة التنفيذية.	مجلس الإدارة.

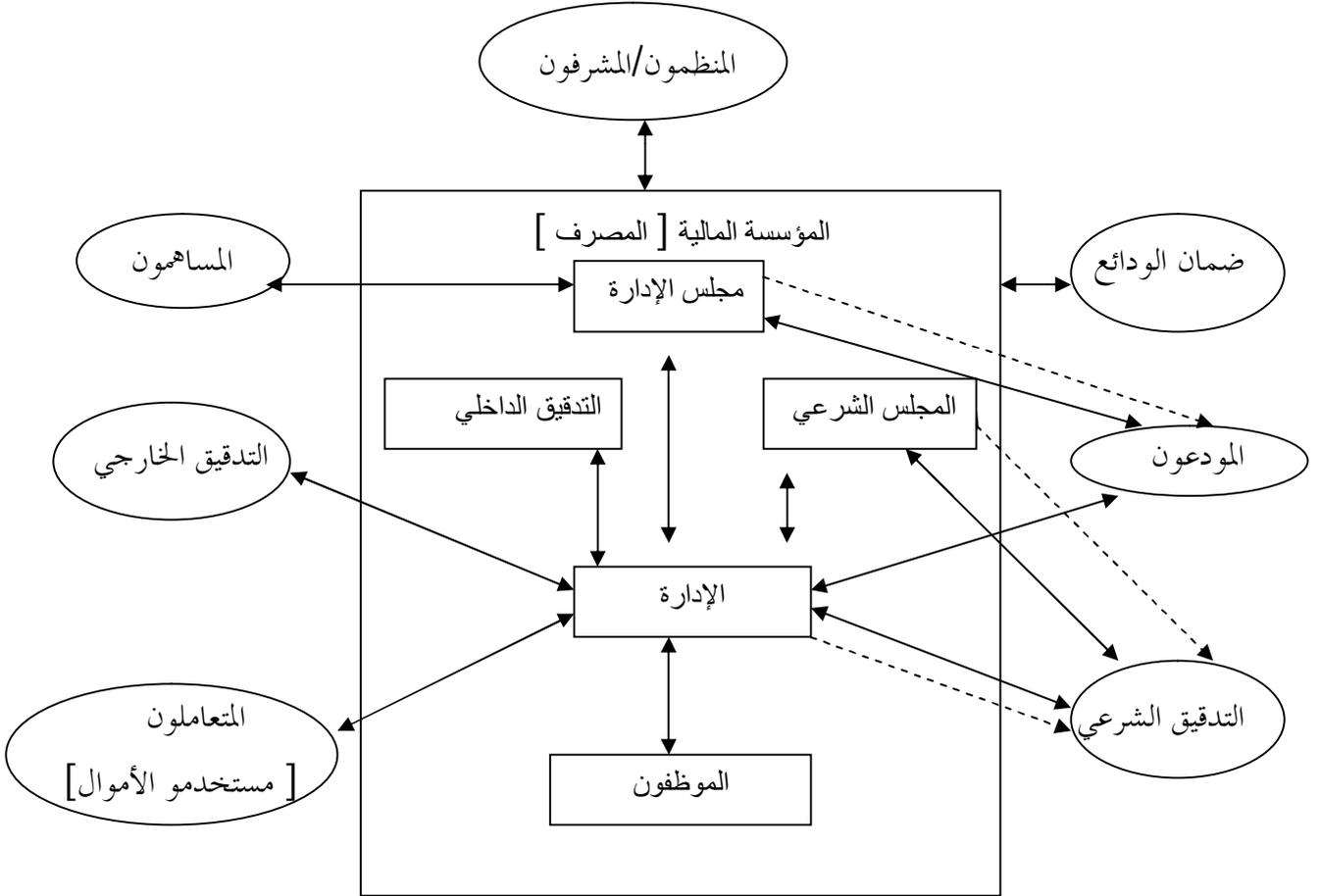
- حماية حقوق المساهمين والمودعين في حسابات الاستثمار.	- مساءلة الإدارة التنفيذية.
- تشغيل المؤسسة بكفاءة. - التوازن الصحيح بين المخاطر والعوائد. - تطبيق هيكل كفاء للحوافز.	- تنفيذ السياسات التي وضعها مجلس الإدارة بأسلوب سليم ومسؤولية.
- جودة وكمية المعلومات. - شفافية المعلومات.	- التأكيد من أن الإدارة التنفيذية تتبع ما وضعه مجلس الإدارة من سياسات [التقيّد].
- الخبرات وأخلاقيات العمل. - توفر هيكل وظيفي مناسب يقوم على الحوافز.	- تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة التنفيذية. - تخفيض مخاطر التشغيل.
- وضع الفتاوى والقواعد الشرعية.	- مراقبة الإدارة للتأكد من التقيد بالفتاوى والقواعد الشرعية.
قضايا أخرى	
- يحصلون على خدمات جيدة. - يحصلون على عائد منافس.	- التصرف بمسؤولية. - مراقبة أداء المصرف.
- جودة وكمية المعلومات. - شفافية المعلومات.	- تقييم صحة وجودة وكمية المعلومات.
- الالتزام بالسرعة.	- التأكيد من التقيد بما يصدره المجلس الشرعي من فتاوى.

الشكل [١]

المشاركون الأساسيون في الإدارة المؤسسية للمؤسسات المالية الإسلامية

البيئة

[النظام الاقتصادي، القوانين واللوائح، النظام القانوني، النظام المحاسبي،... إلخ]



[C] يعني أن العلاقة قائمة.

[----] يعني أن العلاقة غير قائمة حالياً.

النوعين من الودائع - تحت الطلب وودائع الاستثمار. والموظفون أيضاً لهم مصالح أو حقوق: فمساهمتهم في الأداء الكفء للمصرف ومكافأتهم يخضعان لهيكل حوافز الخدمة. فكلما كان أداء المصرف جيداً، كلما كانت حوافز الموظفين أفضل، وبالتالي يزداد أثر الحوافز. والنظام المالي هو الآخر على خطر، لأن تعثر المصارف الكبيرة قد يحدث أزمة ويضرُّ بالاقتصاد ككل. وكذلك، فإن مصالح الحكومات في خطر لأن الأداء الفعال للمصارف قد يفيدها من عدة وجوه. وهذا أمر قد يجعلها تسعى لأن تتأكد من أن السلطات التنظيمية والإشرافية تقوم بمهامها بوعي ووفق مقتضيات المصلحة العامة. ولأجل ذلك، وباختصار، فإن الاقتصاد والمجتمع يواجهان إجمالاً الخطر لأن الأداء الضعيف للنظام المالي قد يحدث آثاراً سلبية على قطاعات الاقتصاد والمجتمع من خلال عدم الاستقرار المالي وكذلك من طريق تدني معدلات النمو الاقتصادي والرفاه العام.⁽¹⁾

إن هدف تحقيق المصالح المتعارضة لكل المتعاملين يجلب الاهتمام بالدور المهم للإدارة المؤسسية. وجوهر هذا الدور هو الوصول إلى توازن عادل بين جميع المتعاملين عن طريق مجموعة رسمية وغير رسمية من اللوائح والمعايير والمحددات التي تهدف إلى توجيه المصرف ومراقبته بطريقة تحمي مصالح جميع أصحاب الحقوق وبأقل التكاليف. والتكلفة عنصر مهم هنا لأن ارتفاعها يعني العذر من عدم حماية مصالح جميع المتعاملين. وفي هذه الحالة، فإن الضرر سيلحق بضعاف المتعاملين، وبالتالي قد لا يستقر التوازن. وسيظهر عدم الرضا والقلق اللذان يظهران في صورة فقدان المتعاملين للثقة في عدالة النظام، وقد يقود ذلك إلى النمو الضعيف في القطاع المالي وفي الاقتصاد كذلك.

وهذا يقود إلى مشكلة هي: بينما يكون تعارض المصلحة أساساً بين المساهمين وبين الإدارة في المؤسسات والمصارف التقليدية بصورة عامة، فإن هنالك بعداً آخر مهم يدخل في حالة المصارف الإسلامية، ويمثله المودعون. فالمدعون وليس المساهمون هم من يقدمون بفارق كبير الجزء الأكبر من الأموال. وقد لا يكون للإدارة مصلحة مباشرة في دعم منفعة أي من المساهمين أو المدعين، وخاصة إذا كان في الإدارة من لم يساهموا برأس مال أو ودائع تخصصهم لتكون جزءاً من موارد المصرف. وبالتالي، قد يدفعهم هذا إلى أن يدخلوا في أعمال

(1) ووفق ما تقول لجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن أصحاب المصلحة هم الموظفون والمتعاملون، والموردون والمجتمع. ونظراً للمهمة المتميزة للمصارف في الاقتصاديات المحلية والإقليمية، وفي النظم المالية، فإن مشرفي الرقابة والحكومات هي كذلك لديها مصلحة. انظر:

[BCBS, September 1999, p.3, footnote 3]

بها مخاطر لا مسوغ لها، وكذلك قد يحتفظون بمكاسب غير مبررة لأنفسهم عن طريق الرواتب الضخمة والمخصصات والطرق الأخرى. وبالتالي، فإن الإدارة قد لا تعجز فقط عن توزيع عائد منافس للمودعين بل قد تجعل المصرف يتعرض للصدمات بدرجة أكبر. وقد يعاني المودعون في الحسابات تحت الطلب أكثر من غيرهم، لأنه، وكما كانت الإشارة لذلك من قبل، لا يحصلون على عائد، ثم قد يتعرضون بطريقة غير مباشرة للمخاطر إن استخدمت ودائعهم في استثمارات تنطوي على مخاطر كبيرة وأضعفت الحسائر القوة المالية للمصرف الذي يصبح غير قادر على الوفاء بالمسحوبات من الودائع تحت الطلب.

وفي إطار نظرية التطور في التغيير الاقتصادي قد يحتج البعض أن لا داعي للقلق تجاه تعارض المصالح لأن قوى السوق ستزيل هذا التعارض. والمنافسة في المدى الطويل ستأتي بالتوازن الذي سيتكفل بتحقيق مصالح جميع المتعاملين بأفضل الطرق.⁽¹⁾ غير أن التجربة قد بينت أن الاعتماد فقط على دور آليات السوق لتوفير الإدارة المؤسسية الفعالة أمر غير واقعي.⁽²⁾ وأحد الأسباب الرئيسية لهذا القول هو أنه لا صبر لأحد حتى ينتظر إلى الأجل الطويل، ذلك أننا في المدى الطويل قد نكون جميعاً في عداد الموتى، كما لاحظ كيتز وهو محق في ذلك.⁽³⁾ وسبب آخر هو أن الاستثمارات في المنشآت من طرف مقدمي التمويل لا يتم استبدالها فوراً مقابل أشياء أخرى عينية. وليس هنالك سوى وعد بعائدات مستقبلية غير محددة وبالمستثمرين حاجة للثقة في الوفاء التام بهذا الوعد.

ويصبح بالتالي من الضروري تنمية سلوك الوفاء بالوعد حتى تكثر الموارد المالية للمصارف والمنشآت كذلك. وتدلل الدراسات حول الإدارة المؤسسية أن الشروط الصريحة والضمنية لهذه الوعود عادةً ما يتم الخروج عليها من قبل أيادي من هم بالداخل.⁽⁴⁾ وهذه الدراسات تعطي دليلاً ورؤية وبصيرة في الطرق المتعددة لحماية أصحاب الحقوق في المؤسسات [المصارف]. ومن هذه الطرق: آلية السوق، والقيم الاجتماعية والبيئية، والإشراف والرقابة الفعالة، وتماسك وكفاءة القضاء، وهيكل الملكية الملائم، والسلطة السياسية المتطلعة لأداء مهامها بفاعلية.⁽⁵⁾ وتكشف هذه الدراسات على نطاق دولي عن النقص الخطير في تدابير حماية المستثمرين وفي تعدد المناهج التي تدعو لحماية مصالح المتعاملين.⁽⁶⁾

(1) انظر: Alchian, 1950

(2) انظر: Schleifer & Vishny 1997, P.738

(3) انظر: Keynes, 1924, in Collected Writings, 1977, p.85

(4) انظر: Shleifer & Vishny 1997 & Berglof & Von Thadden 1999

(5) ومن أشهر هذه الدراسات مجموعة الدراسات التي أعدها:

La Porta, Lopez – de – Salinas, Schleifer, & Vishny [LLSV, 1998, Sumarized in LLSV, 1999, & international cross – sectional studies by LLSV, 1998, LLS, 1999, Pistor, 1999, Classens, Djankou Kox & Lang, 1999 & Becht & Roell, 1999

(6) انظر: Dyck 2000, p.25

٢,٢ معضلة الموكل / الوكيل

وهذا يقودنا للسؤال الجوهرى: لماذا لا يتم الوفاء بالعهود؟ والسبب الأساسي هو فصل الإدارة عن التمويل، أو بمعنى آخر فصل الملكية عن الإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى قضية الموكل والوكيل. ومع أن هذه معضلة في حالة كل المؤسسات، إلا أنها تزداد صعوبة في حالة المصارف بسبب كبر حجم المديونية فيها وما يرتبط بها من مخاطر عامة. (١)

وترد معضلة الموكل / الوكيل كذلك في عقد المضاربة. حيث يقوم المدير - المضارب: إدارة المصرف] باستخدام الأموال التي يقدمها رب المال [مودعاً كان أم مساهماً]. وكلاهما يحتاج للآخر، فالمدير يحتاج لرب المال لأنه يملك الخبرات ولا يتوفر لديه المال، بينما يحتاج رب المال للمدير لأن لديه الموارد المالية بينما لا يتوفر لديه الوقت، أو الخبرات والقدرة على توظيفهما بنجاح في أعمال ونشاطات تدر عائداً. ولكن ومع هذه الحاجة المشتركة هنالك تعارض في المصالح فالمدير قد لا يستطيع توظيف الأموال بكفاءة، وحتى إن فعل ذلك، قد يميل إلى أن يعطي صاحب المال أقل ما يمكن من عائدات، وتكثر الطرق الخفية لإنقاص نصيب صاحب المال في الأرباح. وأصحاب المال في الجانب الآخر يتطلعون إلى الحصول على القدر الأكبر من الأرباح ما أمكنهم ذلك. فإن نشأت العلاقة بين الطرفين على أساس الأمانة، والكفاءة والعدالة، يمكن بالتالي أن يقوم توازن مستمر يخدم مصالح الطرفين والمصلحة العامة على نطاق الاقتصاد ككل. ولهذا، يجب تطوير الإدارة المؤسسية الفعالة في النظام المالي الإسلامي مثلما هو الحال في النظم الأخرى، وبهدف خدمة مصالح الأطراف ذات الصلة بطريقة عادلة.

٣,٢ العقد الشامل

إن أحد قواعد هذه الإدارة المؤسسية الفعالة ربما تكون في التحديد الواضح في اتفاقية المضاربة لكيفية توظيف الأموال من طرف المضارب وكيفية اقتسام العائدات بينه وبين رب المال. وهذا العقد الشامل الذي يشتمل على هذا التحديد قد لا يكون عملياً فنياً أو حتى مرغوب فيه. وكونه غير عملي لأنه يحتاج إلى معرفة تامة بأحوال السوق وكذلك الإلمام بما يطرأ

(1) انظر: Ciancanelli & Gonzalez 2000, p.3.

مستقبلاً للطرفين الموكل [رب المال] والوكيل [المضارب]. ويسعى الوكيل أن يكون أفضل من الموكل في معرفته بظروف السوق، ولكن كلاهما قد لا يدركان - وبدرجات متفاوتة - المتغيرات المستقبلية. ومن الضروري كذلك أن يؤخذ في الحسبان تكاليف الوكالة التي تنشأ من وضع وإدارة وتنفيذ العقود. وقد يكون من المرغوب فيه لمصلحة الموكل والوكيل أن تنخفض هذه التكاليف وأن يحافظ عليها عند الحد المعقول.

قسم Jensen & Meckling مصاريف الوكالة إلى ثلاثة مكونات: (١)

١. مصاريف التحكم التي يتحملها الموكل بغرض رقابة تصرفات الوكيل.
 ٢. مصروفات الكفالة التي يتحملها الوكيل بغرض التأكيد للموكل أنه لن يتصرف على نحو يضر بمصالح الأخير، وأنه أي الوكيل سيقوم بتعويضه إن فعل ذلك.
 ٣. الخسائر المتبقية، والتي تغطي خسائر الموكل في حالة انحراف الوكيل عن القرار الذي قد يتخذه الموكل إن توفرت لديه المعلومات والملكات التي لدى الوكيل.
- وبينما نجد أن النوعين الأولين من التكاليف هي مصاريف حقيقية تخرج من الجيب، نجد النوع الثالث هو الآخر مصاريف حقيقية رغم أنه يصعب قياسها.

إلا أنه قد لا يكون مرغوباً فيه أن يوضع القيد في يدي الوكيل من خلال العقد الشامل. ولعله من الحكمة أن تترك له حرية التصرف بدرجة ما. وهذه الحرية تسهم ليس فقط في زيادة كفاءة إدارة الأموال، وإنما كذلك ستجعل التعامل أفضل مع الطوارئ. ومن جانب آخر، فإنه قد لا تمنح هذه الدرجة من التسامح في حرية التصرف إن لم يتوفر مناخ الثقة المتبادلة، وربما تكون هذه الحرية مضرّة للطرفين.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: إن كان العقد الشامل غير مجدي، أو غير مرغوب فيه، فكيف يمكن إذن للموكل أن يمنع الوكيل من استخدام الموارد لتعظيم مصالحه الخاصة على حساب مصالح الموكل؟ وتتفاوت تصرفات الوكيل من الاختلاس أو الاحتيال إلى وسائل مصادرة أخرى أكثر مكرماً ودقة، مثل المخصصات، والعمولات الزائدة عن الحد المقبول، والمنافع التي يمنحها الوكيل لمنشأته الخاصة، والتي قد لا يدري عنها الموكل. إذن، كيف يمكن التغلب على الآثار السلبية التي تؤثر في الأداء الكفء للمضاربة والتي تنتج عن التفاوت في المعرفة بين الموكل والوكيل. وهنالك، كما كانت الإشارة لذلك من قبل عدد من الآليات التي

(1) انظر: Jensen & Meckling ١٩٧٦

تساعد في أن يكون الاحتيايل وسوء الإدارة في حدود ضيقة وأن تقلل من التكاليف في الفترة الماضية. وبينما نجد أن بعض هذه الآليات ما زال متوفراً ويمكن تحسين أداؤها، لكن لم تتوفر بعد البنية الاجتماعية ويمكن لبعض المعايير التي اقترحتها أدبيات الإدارة المؤسسية الفعالة أن تساعد بدرجة معقولة وبنجاح في سد الفجوة. وبعض المعايير المقترحة ستساعد بصفة خاصة في الوقت الحالي هي:

١. آلية السُّوق؛

٢. والسُّمو الأخلاقي من جانب مديري المصارف وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك من طرف مستخدمي التمويل المصرفي؛

٣. والبيئة الاجتماعية المواتية؛

٤. والضوابط التنظيمية والقانونية حتى يستحيل على الوكيل أن يتجاوز نص وروح العقد، وللتأكد من العدل، والأمانة والكفاءة في استخدام الأموال؛

٥. والوظيفة المهمة للسلطات الإشرافية وللمحاكم لضمان نفاذ عقود المضاربة بأمانة وبكفاءة بصرف النظر عن الوضع الاجتماعي والسياسي لأي من أطراف العقد؛

٦. وقيام المؤسسات المشتركة الضرورية لتمكين النظام من العمل.

٢, ٤ انضباط السُّوق

إن من أكثر الحوافز والعوائق فعالية هو انضباط السوق، وهذا أمر أجمع عليه عملياً كل علماء المسلمين السابقين. وقد كشفت الدراسة الميدانية التي أجريناها أن المودعين في المصارف الإسلامية قد يأخذون ودائعهم إن لم تستطع هذه المصارف دوماً أن تعطي معدلات عائد منافسة ولم تتقيد بالمتطلبات الشرعية [الجدول ٣-٩]. وهذا يعني أن أيّاً من هذه المصارف عليه أن يؤسس لنفسه سمعة طيبة لجذب المودعين والاحتفاظ بهم، وربما يمكن إنجاز هذا المطلوب من خلال تحسين خدمات المصرف للمتعاملين معه، والمثابرة على تحقيق معدل العائد المنافس، وضمان الالتزام بالشرعية. وبالتالي، فإن عدم الكفاءة وعدم الأمانة ليس أمراً مستبعداً يرد في البيئة الجديدة. وقد كان انضباط السوق عنصراً مهماً للمساعدة في تحقيق هذه المتطلبات في السابق، ولا مانع أن نفترض أن انضباط السوق قد لا يكون فعالاً مرة أخرى في زيادة ودعم قيمة أموال المساهمين والمودعين وفي مساعدة المصرف على التوسع. والتوسع سيحلب وفورات الحجم الكبير والتي بدورها ستساعد في تخفيض التكاليف، وفي زيادة الأرباح.

وعلى ذلك فمن الممكن لمجلس الإدارة وكذلك الإدارة التنفيذية للمصرف خدمة مصالحهما من خلال الحصول على مكافآت أفضل.

إن الملكية الخاصة للمصارف، وانتشار المنافسة في الأسواق المالية، وعدم وجود الفساد السياسي والقضائي جميعها، وفي كل الأحوال، ضرورة لمساعدة آلية السوق أن تكون فعالة في حمل الإدارة على الأمانة والكفاءة، كما أنها ستلجم المساهمين عن الإفراط في تحقيق مصالحهم الخاصة. كما أنهم - أي المساهمين - سيكونون تحت الضغط لدفع الإدارة نحو نتائج أفضل. ولذلك، فإنه لا مفر من انضباط السوق، إن كان لا بد من تحسين الإدارة المؤسسية. ولكن انضباط السوق قد لا يكون فعالاً إن استطاعت المصارف أن تتلاعب في الحسابات بحيث لا تفصح القوائم المالية [الميزانيات وحسابات الأرباح والخسائر] عن الوضع الحقيقي للمصرف. وهناك تأتي الوظيفة المهمة للمدققين الخارجيين، وللسلطات التنظيمية ومفتشي الرقابة المصرفية، وكذلك الدور المهم للقيم الأخلاقية كما سيأتي توضيح ذلك لاحقاً.

وبالمثل، فإن مستخدمي التمويل المصرفي سيضطرون إلى الكشف عن أرباحهم الحقيقية للمصارف في حالة وجود عدد كبير من أصحاب الأعمال الذين يسعون للحصول على التمويل من المصارف. وسيكون التمويل متوفراً باستمرار فقط للأمناء من هؤلاء المتعاملين الذين يعملون بكفاءة. وبما أن توفر التمويل هو قوام الحياة لمنشآت الأعمال، فإنه بوسع قوى السوق أن تضمن الأمانة والكفاءة في نظام يقوم على المشاركة في الأرباح والخسائر. وحيث إن المصارف ستسعى لتوفر الأمانة والكفاءة في استخدام أموالها، فإن جميع المستثمرين الآخرين سيحصلون على عائدات أفضل. وسيساعد ذلك في دعم ثقة المستثمرين في نزاهة السوق، وبالتالي تشجيع الاستثمار. ومقارنةً بهذا الوضع، فإن توفر التمويل المصرفي بسهولة لمنشآت الأعمال على أساس معدل العائد المحدد مسبقاً، فإن المصارف ستفرغ محتوى الضغط الذي يمكن أن تمارسه على المؤسسات إن تعرضت مصالحها للخطر، وقد لا تواجه هذه المؤسسات أي ضغط يجبرها على إعطاء مساهميتها عائدات أفضل وزيادة قيمة أسهمهم. ولأجل ذلك فإن هنالك استنتاج معزز يذهب للقول بأن الخيانة في المؤسسات قد زادت في السنوات الأخيرة بفعل توفر التمويل السهل.⁽¹⁾ والتمويل الإسلامي الذي يعتمد أساساً على المشاركة في الأرباح

(1) انظر: مجلة: 9: Economist Survey of Management 9 March 2002 p.9

والخسائر، وعلى تمويل الأصول يتعين عليه إذن أن يصبح قادراً على أن يقدم انضباطاً أكثر ليس فقط في الأسواق المالية ولكن كذلك وبصورة عامة في الإدارة المؤسسية.

وعلى ذلك فإن الأسواق المنافسة ذات الأداء الجيد تصبح ضرورية للإدارة المؤسسية الفعالة في كل المصارف بما فيها الإسلامية. ومع ذلك، لا يمكن الاعتماد كلياً على السوق. وهناك عدد من الوسائل الخفية للتحايل على المنافسة وإعاقتها والتي يمكن أن تحبط أداء قوى السوق. والمصرف بصفة خاصة قد يستطيع التعدي على مصالح بعض من يقدمون له التمويل، ولا يأبه لفقدانهم كمتعاملين معه، مع أمله أن تنجح حملته الدعائية القوية في الحصول على موارد من متعاملين آخرين. وهذا ممكن في وجود سوق ناقصة، أي أن المنافسة فيها غير كاملة. فالمعلومات عن أدائها الضعيف مع بعض المتعاملين معها قد لا تصل بالضرورة إلى كل الأفراد من الجمهور المتعاملين مع هذا المصرف.

٥,٢ البعد الأخلاقي

وبالتالي، فإن بانضباط السوق حاجة لأن يكون أكثر فعالية من خلال عدد من التدابير التي هي جميعها مهمة بدرجة كبيرة. وأحد هذه التدابير هو المزيد من الانضباط الأخلاقي من جانب كل المتعاملين في السوق. وقد أشار Roepke وهو محق في ذلك إلى أن الانضباط الذاتي، والشعور بالعدل، والصدق والاستقامة والشهامة، والاعتدال، والروح العامة، واحترام الكرامة الإنسانية، والمبادئ الأخلاقية الصارمة، كل هذه صفات يتعين أن يكتسبها الناس قبل أن يذهبوا إلى السوق وينافسوا بعضهم بعضاً. وهذه هي الدعائم التي لا مناص منها والتي تحفظ السوق والمنافسة معاً من الانزلاق. (١)

ولذلك، فقد لا يكفي مجرد «أن توضع قوانين السوق موضع التنفيذ»، ولكن من المهم كذلك أن تكون هنالك قيم أخلاقية عالية (٢) وهذه القيم هي التي تقود ذاتياً إلى تنفيذ العقود والعقود. ومن دون هذه القيم، ومن غير الآلية التي تحث الأفراد على التقيد بها، فإن تكاليف تنفيذ العقود والعقود ستزيد كما ستتنقص فعالية عمل السوق وانضباطه. وفي الحقيقة، فإنه لا يمكن لأي مؤسسة بشرية فضلاً عن المصارف والمنشآت، أن تعمل بفعالية حتى مع كونها

(1) انظر: Roepke, ١٩٧٧p.60

(2) انظر: المرجع السابق، p.59

تتمتع بوضع سليم ومعافاة، إن لم يتم إصلاح الإنسان بدرجة كافية، الإنسان الذي هو الغاية والوسيلة من هذه المؤسسات.

والمضاربة والمشاركة عقدان من عقود الأمانة في الفقه الإسلامي، ولذلك تزداد هنا الأهمية المطلقة للصدق والتراهة. والقيم الأخلاقية المطلوبة لهذا الغرض قد حددها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة والفقه. فالقرآن الكريم يؤكد على حسن الوفاء بكافة العقود [القرآن الكريم سورة المائدة، آية [١]] سواء كانت هذه المواثيق مكتوبة أم شفاهة أم علنية أم ضمنية. كما نهي القرآن الكريم عن خيانة الأمانات [القرآن الكريم، سورة الأنفال آية [٢٧]]، واعتبر ذلك الكسب بالغش وعدم الأمانة والاحتتيال سلوك غير أخلاقي [القرآن الكريم، سورة النساء، آية [٢٩]]. وقد حرّم القرآن تقديم الرشوة لأخذ منفعة غير مستحقة [سورة البقرة، آية [١٨٨]]. وقد بين الرسول الكريم صلوات الله وسلامه عليه ﴿أن من غشنا فليس منا﴾ [أي أنه ليس مسلماً].^(١) والمصرف نفسه موكلاً كان أم وكيلاً، ومستخدمو أموال المصرف [الوكلاء] يتعين عليهم جميعاً التصرف بأمانة وبإخلاص من أجل منفعة جميع أصحاب المصالح والحقوق. وأي محاولة من طرف المديرين أو أعضاء مجلس الإدارة في المصرف أو من قبل من يستخدمون أموال المصرف للغش والحصول على نصيب لا يستحقونه من العائد إنما يعتبر خروجاً تاماً عن التعاليم الإسلامية.

ولكن القيم الأخلاقية إنما هي فقط قواعد سلوك ولن تكون فاعلة ما لم تطبق، وهنالك ثلاثة متطلبات، علاوة على انضباط السوق، للتأكد من تنفيذها. وأحد هذه الشروط وجود الدافع الذاتي القوي لدى الأطراف المعنية لتنفيذ هذه القيم، ومما يساعد كثيراً في هذه المهمة هو الصلاح الفطري لبني الإنسان أنفسهم. وفي إطار المعتقدات الإسلامية، فإن بني الإنسان على الفطرة السليمة بالطبيعة [القرآن الكريم، سورة الروم، آية [٣٠]]، وسورة التين آية [٤]].^(٢) ولا يحتاجون بالضرورة أن يلجأوا إلى عدم الاستقامة وعدم الأمانة. ولكن، ولأن بني الإنسان أحرار ويتأثرون ببيئاتهم، فمن الممكن أن يضلوا عن جادة الطريق المستقيم.

والشرط الثاني هو نظام حوافز وعقاب دنيوي وأخروي. فالثواب والعقاب في الآخرة والتي لا تجد لها ذكراً في النظام اللاديني، عنصران مهمان في الحوافز وفي الردع لجعل

(1) رواه مسلم عن أبي هريرة رضي الله عنه، [انظر المنذري، مجلد [٢] صفحة ٥٧١، رقم [١]].

(2) انظر كذلك : هوامش تفسير هذه الآيات في ترجمة القرآن الكريم، عبد الله يوسف علي، ومحمد أسعد .

الناس يلتزمون بالقواعد الأخلاقية في كل الأحوال، حتى وإن كان ذلك الالتزام يضر بمصالحهم الذاتية في هذه الحياة. وقد يلجأ الناس للاحتيال والظلم دون أن تطولهم العقوبة، وقد يفعلون خيراً لعامة الخلق بتضحية شخصية كبيرة ولا ينالون عوضاً في هذا الحياة. إذن، فالاعتقاد في الحياة الآخرة به قدرة كامنة تبعث على تقيد الأفراد بالمبادئ الأخلاقية، وذلك كذلك، لأن المولى تعالى أعلم بأفعالنا ولا يعجزه شيء، وهو سبحانه وتعالى العدل لكل الخلق. ولكن الجزاء والعقاب في الآخرة غير مرئيين في هذه الحياة الدنيا، وقد لا يؤثران على ضمائر الناس حتى وإن تظاهروا بتصديقهما لمبدأ الجزاء والعقاب الأخروي. ولهذا، فقد لا يتقيد الناس دوماً بالحق وبالبعد عن الباطل. ومن هنا يكون من الضروري وجود نظام حوافز وعقاب دنيوي كذلك.

٢, ٦ البيئة الاجتماعية والسياسية الموالية

والمطلب الثالث هو البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والمؤسسية الموالية، فالناس الذين عاشوا في الحقبة الإسلامية الأولى لا يختلفون عن الناس اليوم. فهم بشر مثلنا وإن سادت القيم الإسلامية في السابق، فلم لا تسود الآن؟

والذي تغير ليس الطبيعة الإنسانية الأساسية، وإنما تغيرت البيئة. ولهذا، فمن الضروري تحسين البيئة الكلية بحيث ينبذ المجتمع من يخرجون على القيم والمبادئ. والبيئة الموالية تجعل الأفراد يتغلبون على المغريات ويتصرفون بتوافق مع طبائعهم الفطرية السليمة: ويقومون بالحق وينأون عن الباطل.

ومما يؤسف له، أن مراعاة المبادئ الإسلامية في السلوك واهنة في العالم الإسلامي وليست قوية كما يتوقع أحدنا. وقد حاولت الدراسة الميدانية لهذا البحث أن تتحقق من البيئة الأخلاقية بطرح أسئلة تتعلق بتأثير الممارسات الفاسدة على أداء مؤسسات الأعمال، وأخرى تتعلق بدور المجموعات غير الشرعية في الاقتصاد، وقدرة القانون على حمل السلطات لمحاربة النشاطات غير الشرعية. وتكشف النتائج [الجدول ٢-١٣] عن التباين الكبير في وجهات النظر، وبينما تعتبر الغالبية أن الغطاء الأخلاقي ممتاز، يرى آخرون أنه ضعيف، أو مقبول. وقد يتيسر تسوية اختلاف الآراء حول البيئة الأخلاقية إن أخذنا في الحسبان حقيقة أنهما اعتبرت ممتازة في بلدان توفرت فيها رقابة شديدة وإشراف فعال.

إن التراجع الاجتماعي والاقتصادي والأخلاقي في الدول الإسلامية خلال القرون الماضية هو المسئول عن البيئة الأخلاقية السائدة.^(١) ونتيجة لهذا الضعف، فقد ضعفت البيئة الصالحة لتنشئة الأجيال، كما وهنت الضوابط الاجتماعية اللازمة للتقيد بالمبادئ الأخلاقية. وغالب الأسر، وخاصة الأمهات اللاتي هن الدور الحاسم في تنشئة الأبناء، لم تجد التعليم الجيد في المسائل الإسلامية، والترتيبات المؤسسية لهذا التعليم ضعيفة وغير كافية إجمالاً، والتركيز في التعليم الديني يبدو كذلك أنه وللأسف في نطاق المظاهر والشكليات أكثر من كونه محتفياً بتزكية النفس. وقد كانت هذه واحدة من العوامل المهمة التي ساهمت في زيادة الخروج على المبادئ الإسلامية.

وبما أن أولئك الذين يخرجون على المبادئ لا ينبذون من المجتمع، وأنهم في الحقيقة يكسبون الاحترام، فقد توطنت حالة تجاوز المبادئ في المجتمعات الإسلامية من خلال عملية التبعية وآليات تعزيزها. وبالتالي، يجب استخدام كل وسائل التعليم والنضام الاجتماعي لزيادة الوعي الأخلاقي للأفراد وللمجتمع بحيث لا يقدم الأفراد على تقويض المبادئ الإسلامية، وأن من يفعل ذلك سيجد العزل الاجتماعي بدلاً عن الاحترام. ومن دون الدعم الاجتماعي، فإن المبادئ الأخلاقية والقانونية لن تكون على ما يبدو فعالة.

٧,٢ الضوابط القانونية والمؤسسية

في إطار تحليل ابن خلدون لازدهار وسقوط الحضارات، فإن سيادة العدل ذات أهمية قصوى في دعم التنمية.^(٢) ويتطلب العدل، ضمن أمور أخرى، الوفاء التام بالعقود، وكذلك بالتعهدات الأخرى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. وهذا أمر ممكن في قطاع المؤسسات والمصارف إن تعززت البيئة الأخلاقية والاجتماعية المواتية مع وجود نظام قضائي كفاء ونزيه لحماية حقوق جميع أصحاب المصالح والحقوق.

ولذلك، فإن أحد أهم المؤسسات في الإدارة المؤسسية هو الحماية القانونية لأصحاب الحقوق. فالدول التي لديها حماية أفضل للمستثمر، لديها أسواق مالية أكثر تطوراً ومعدلات نمو عالية. وتجدها أقل تعرضاً للأزمات الاقتصادية.^(٣) ولهذا، فإن الحماية القانونية قد أصبحت متغيراً مهماً في سياسة معظم الدول خلال حقبة التسعينات. وهذه الحماية إن كانت فعالة،

(1) لمناقشة هذه القضايا، انظر الفصل السادس حول أسباب تراجع المسلمين في : chapra,2000,pp.173-252

(2) لمزيد من التفاصيل حول تحليل ابن خلدون، انظر : chapra,2000,ch.5pp.145

(3) انظر : Ilsv,1999

فسيكون لها الأثر العميق على رغبات المدخرين للاستثمار في المصارف وفي المؤسسات. وقد ركزت كتابات:

La Porta , Lopez – de – Salinas, Schleifer, Vinshi [LLSV] 1990

على تلك العناصر في قرارات الشركات التي تعطي أفضلية للأقلية صاحبة المصلحة في الشركة في مقابل الإدارة التنفيذية أو كبار المساهمين. وطبيعة وفعالية هذه الآليات قد تناولتها كتابات كثيرة.^(١)

وبعض الآليات المهمة القانونية والمؤسسية للإدارة المؤسسية الفعالة تتصل بمجلس الإدارة وبالإدارة التنفيذية، وبالمراقبة الداخلية، وبالإدارة الفعالة للمخاطر، وبالشفافية الملائمة، وبالمعايير المحاسبية، وبالمراجعة الدقيقة.

إن من أهم اهتمامات القانون هو توفير الحماية لمن هم خارج المؤسسة [الأقلية من المساهمين والمودعين وأصحاب الحقوق الآخرين]. وهذا أمر ضروري مع الضوابط المؤسسية لتقليل فرص المدراء وأعضاء مجلس الإدارة في خدمة مصالحهم الشخصية. ولكن حتى مع وجود هذه الحماية القانونية، يجب أن لا يعطي ذلك شعوراً بالرضا لأنه، وكما كانت الإشارة من قبل، هنالك طرق كثيرة للتحايل تكون مطية لسلب حقوق المودعين وصغار المساهمين من دون أن تطل رقابة المدققين والجهات الإشرافية هذه الحيل. ولذلك فإن قوى السوق والإشراف قد لا يكونا فعالين ما لم يكن هنالك ضبط ذاتي داخلي على الوكلاء أنفسهم للوفاء بالتزاماتهم كاملة. وفي المجتمعات التي لا يكون فيها تعارض بين المبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك الاجتماعي، فإن المبادئ الأخلاقية وكذلك القوانين تنفذ لأن الموظفين – كما ذكر Cooter, 1997 – يفتقدون المعلومة والدافع لتطبيق القانون بفاعلية على أنفسهم.^(٢)

وهنالك ميل إلى أن تكون الحماية القانونية مهمة عندما يكون القانون غير متوافق مع نمط السلوك الأخلاقي الاجتماعي السائد حقيقة. وهناك اعتراف متزايد بالعلاقة القوية بين الأنماط السلوكية والمؤسسات القانونية. ويعتبر التوافق بين المبادئ الأخلاقية والاجتماعية وبين السلوك الحقيقي رأس مال اجتماعي ضروري.^(٣) ومن دون رأس المال الاجتماعي، فإن تكاليف تطبيق الإصلاحات القانونية ستكون باهظة للغاية.

(1) انظر: Weston, chung, & hoag, 1990

(2) انظر: Cooter, 1997, p. 191.

(3) انظر: dasgupta & serageldin, 1999 للمناقشة القيمة لموضوع رأس المال الاجتماعي .

ولا يظهر أن رأس المال الاجتماعي المعني قد توفر في البلدان الإسلامية بما فيه الكفاية. وبالتالي، فإن القوانين الجديدة لن تكون في ذاتها قادرة على توفير الحماية الضرورية لأصحاب الحقوق ولن تحت على إعادة الهيكلة المالية. إن التغيير الثقافي أمر ضروري، ولكن الإصلاح الأخلاقي في الدول الإسلامية قد يأخذ في الغالب بعض الوقت. ومع ذلك، فإن فرض الضوابط القانونية والمؤسسية المتطورة لا يمكن أن يؤدي إلى أن يتم التحوُّل الثقافي. فمن المتعيَّن إدخال الإصلاحات القانونية والمؤسسية عاجلاً قدر الإمكان لأن [٣٦%] فقط من الذين أحابوا عن استبيان الدراسة الميدانية اعتبروا الإجراءات القانونية جيدة أو ممتازة بينما اعتبرها الآخرون معقولة [٣٤%] أو ضعيفة [٢١%] الجدول ٢-١٢. غير أنه، وعند بسط الحماية القانونية للمستثمرين، يجب أن نأخذ في الحسبان الحقيقة المجردة أنه وفي نهاية الأمر، قد يتعذر توفير الأمانة والتزاهة في العقود من دون مساعدة القيم الأخلاقية وتطبيقها من خلال آلية معززة ذاتياً، وتفرضها بيئة اجتماعية موثوقة، وقضاء محايد.

وبالرجوع إلى تحليل ابن خلدون لازدهار وزوال الأنظمة والحضارات، فإن المبادئ الأخلاقية التي تتبع كما يقول ابن خلدون من الشريعة الإسلامية في المجتمع المسلم، قد لا تندرج في القوانين، والقوانين قد لا تطبق بدرجة كافية إن لم تباشر السلطة السياسية هذه المهمة بحزم.^(١) ومن مسؤوليات السلطة السياسية أن تراقب السلوك الذي يتعارض مع الأخلاق - مثل الخيانة والاحتيال وعدم التزاهة - والتي تضر بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية. ويتعيَّن عليها أن تتأكد من الوفاء بالعقود، ومن احترام حقوق الملكية، وأن تغرس في الناس الصفات الضرورية للوثام الاجتماعي، والتنمية مع العدل.^(٢)

ولعل الشيء المهم في سياق المنهج الإسلامي ليس فقط السيطرة على السلوك المشين [النهي عن المنكر] ولكن كذلك تشجيع السلوك المرغوب فيه [الأمر بالمعروف] بتوفير بيئة سليمة ملائمة، من خلال الإصلاحات التربوية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، والاقتصادية الفعالة. ومن خلال بناء مؤسسات مناسبة لهذا الغرض. وعادة ما تفشل الحكومات

(1) للمزيد من المناقشة القيمة حول : رأس المال الاجتماعي، انظر: Desgupta & Seragellgin, 1999

(2) وقد بدأ مؤخراً البعد السياسي للإصلاح الاقتصادي والتنمية يلقي عناية المحللين . وقد أكد Douglas North أن الطريق الوحيد للاقتصاديات أن تنمو بتوازن هو السيطرة على السلوك المشين . وبإمكان الحكومات أن تفعل ذلك. وإن لم تقم بهذا، فإن الناس قد يتصرفون بطرق تقوض القواعد الأساسية للنظام، وقد يؤدي ذلك إلى الفوضى الاجتماعية والانهيار الاقتصادي [انظر: الفصل: Ldeology &The Free Ridder, In, North, 1999 وقد كرر كذلك John Wilfinsons على البيئة السياسية ودورها في الإصلاح الاقتصادي الناجح وذلك عندما قام بتحليل [١١] دولة متطورة ونامية [انظر william sons, 1993]

في أداء هذه المهام إن لم تكن مسئولة أمام شعوبها، وإن لم تطبق القوانين على الشرائح المختلفة للمواطنين بطريقة متساوية وعادلة، وإن لم تستخدم الكفاءات البشرية على أساس الخلق الحسن، والصفات الحميدة، والجدارة المهنية.^(١) وقد خصَّص ابن خلدون فصلاً كاملاً تناول فيه هذه القضية، تحت عنوان: «إن العمران البشري لا بد له من سياسة ينتظم بها أمره»،^(٢) إضافة إلى مناقشته المستفيضة لهذا الموضوع في فصول أخرى كثيرة في المقدمة.

(١) انظر: مقدمة ابن خلدون، الصفحات : ٢٣٥-٤٣

(٢) انظر: مقدمة ابن خلدون، الصفحات : ٣٠٢-٣١١

آليات الإدارة المؤسسية

١,٣ مجلس الإدارة

إن لمجلس الإدارة دور مهم في الإدارة المؤسسية بغض النظر عن وجود البيئة الملائمة الأخلاقية والاجتماعية والقانونية والسياسية. ولا يمكن لمجلس الإدارة أن يقوم بهذه المهمة بفعالية إذا لم يكن لأعضائه السُّمة الطيبة، والسُّمو الأخلاقي، والكفاءة المهنية. ويتعين أن يكونوا على دراية كافية بالمخاطر والقضايا الشائكة المرتبطة بالأعمال المصرفية، وكما يجب عليهم السعي بالقدر الممكن للتقيد بالمعايير المهنية. وفي النظام الإسلامي يجب أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة مؤهلات إضافية أخرى، مثل إدراكهم لمقاصد الشريعة إضافة إلى التعاليم الإسلامية ذات الصلة بالمعاملات والتمويل.

ومن مسؤولية المجلس القيام بعدد من المهام دون أن يتدخل في الأعمال اليومية للإدارة. ولأجل هذا يتعين عليه أن يجتمع بانتظام، ويحتفظ بسيطرة كاملة وفعالة على شؤون المصرف. وعليه أن ينظم مناقشات دورية مع الإدارة التنفيذية العليا، ومع المدقق الداخلي، وأن يضع ويعتمد السياسات، ويراقب التقدم في تحقيق الأهداف المؤسسية، وستكون السلطات الإشرافية عوناً كبيراً عندما تحدد المهام المرجوة من المجلس. وقد يقوم كل مجلس باتباع قائمة التوجيهات التي تضعها السلطات الإشرافية مع تحويل مناسب يتلاءم مع ظروف ووجهة تطور كل مؤسسة.

ومن الوظائف المهمة لمجلس الإدارة تحديد الأهداف الإستراتيجية بوضوح، والقواعد الإرشادية للمصرف، ومرونة التشغيل للإدارة العليا، ومعايير التصرف الحسن للموظفين. ولن يكون القيام بهذه المهام ذا جدوى إذا لم يتأكد مجلس الإدارة من تحقيق هذه الأهداف، وأن الجميع يتقيدون بضوابط العمل، وأن الرشوة والفساد والاحتيال وسوء الإدارة وعدم الكفاءة غير واردة في نطاق العمل، الأمر الذي سيساعد على الحفاظ على حقوق المساهمين والمودعين. وعلى مجلس الإدارة توزيع الواجبات والمسؤوليات للجهات التي تأخذ القرار في المصرف ولأعضاء المجلس أنفسهم. ويتعين على المجلس كذلك أن يتأكد من الشفافية الكافية في العمل وفق المعايير الدولية التي وضعتها لجنة بازل، ووفق معايير هيئة المحاسبة

والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ومعايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية، ووفق الضوابط التي تضعها السلطات الإشرافية، وذلك من خلال تدفق المعلومات المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة ولإدارة العليا ولشرفي الرقابة المصرفية، ولحملة الأسهم، وللمودعين ولعامّة الناس وفق حاجة كل من هذه الفئات بغرض ضمان المراجعة السليمة لأعمال المصرف، وعلى المجلس أن يأخذ التدابير التصحيحية في الحال عند حدوث أي خلل، وأن يقوم بتقييم أوضاع المستثمرين الذين يأخذون أموال المصرف وتقييم أداء المجلس نفسه.

ولن يكون بمقدور المجلس أداء مسؤولياته بفعالية إذا فشل في تأسيس نظام قوي للمراقبة الداخلية قوي وإجراءات محاسبية سليمة، وتدقيق داخلي وخارجي فعال وإدارة فعالة للمخاطر، وإجراءات التدقيق الأخرى الضرورية، والقوانين، واللوائح، والإجراءات. ويجب على المجلس كذلك التأكد من أن الاختيار للوظائف، خاصة المناصب التنفيذية الرفيعة، يتم على أساس الكفاءة والاستحقاق من دون أي محسوبية أو محاباة. وقد يكون مناسباً أن نذكر في هذا الصدد حديثين نبويين. الأول: عن ابن عباس رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: ﴿من استعمل رجلاً من عصابة وفيهم من هو أَرْضَى اللهُ منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين﴾^(١).

والحديث الثاني: عن أبي بكر الصديق قال: قال رسول الله ﷺ: ﴿من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأمر عليهم أحداً محاباةً فعليه لعنة الله لا يقبل منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم﴾^(٢).

ولا يمكن لمجلس الإدارة أن يقوم بجميع هذه المهام بفعالية إذا اهتم بمصالحه الخاصة فقط ولم يتصرف كمؤتمن على مصالح المساهمين والمودعين والموظفين وأصحاب الحقوق الآخرين. وبمقدور السلطات الإشرافية [المصرف المركزي] وكذلك المدققين الخارجيين أن يقوموا بدور مهم للتأكد من أن مجلس الإدارة قد أدى جميع هذه الوظائف. ومما يؤسف له أن بعض أعضاء مجلس الإدارة لا يؤدون مهامهم بفعالية،^(٣) وهناك عدة أسباب لهذا، منها أنه قد لا تتوفر دائماً لأعضاء المجلس الكفاءة المهنية أو السمو الأخلاقي اللازمين لإدارة المصرف. وبالرغم من أن توفر هذه الخصائص في أعضاء مجلس الإدارة مهم في

(1) رواه الحاكم عن ابن عباس رضي الله عنه [المنذري، ١٩٨٦ المجلد [٣] صفحة ١٧٩.

(2) رواه الحاكم عن أبي بكر الصديق رضي الله عنه [المنذري ١٩٨٦، المجلد [٣] صفحة ١٧٩.

(3) انظر: Mace, 1986

جميع النظم المصرفية، إلا أنه يكتسب أهمية أكبر في النظام الإسلامي الذي يستقي مبرر وجوده من المنطلقات الإنسانية والأخلاقية وليس من خدمة المصلحة الخاصة. وسبب آخر هو أن اختيار أعضاء المجلس لا يتم دائماً من قبل المساهمين بصورة فعلية، وعليه ليس بالضرورة أن يكونوا محاسبين أمام المساهمين، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة لا يتم بانتظام وفي أوقات محدّدة. وحتى لو انتظم هذا الأمر، فإن الدلائل المتوفرة تشير إلى أن المساهمين لا يشتركون بفعالية في انتخاب أو عزل الأعضاء.⁽¹⁾ وهنا يبقى أعضاء المجلس بصفة دائمة ويصعب عزلهم إلا عند دمج المؤسسة في مؤسسة أخرى. ولكن عزل أعضاء المجلس بهذه الطريقة هو أمر مكلف ومعيق، وقد لا يكون هو العلاج إلا في ظروف قاهرة.⁽²⁾ ولتصحيح هذا الوضع، لا بد أن تتوفر إجراءات انتخاب فيها شفافية وأن يؤخذ بتدابير تجعل لصغار المساهمين رأياً في قرارات المجلس. ولا بد كذلك أن يكون بإمكان المساهمين إبعاد أعضاء المجلس إن كان أداؤهم أقل مما هو متوقع منهم.⁽³⁾

ومن جانب آخر، فإن القضية هي أن الديمقراطية التي هي ميزة قيمة لبلدان كثيرة، لا تنعكس بصورة عامة في مداورات أعضاء مجلس الإدارة. وهذا أمر يعود بدرجة كبيرة إلى حجم وتشكيل المجلس، وإلى لوائح التفويض والتصويت بالوكالة، ولضمان الديمقراطية والكفاءة والعدالة، ويتعين أن يكون من بين أعضاء المجلس عدد كافٍ من التنفيذيين وغير التنفيذيين المنتخبين فعلاً من طرف المساهمين. ويجمع الأعضاء التنفيذيون بين دورهم كأعضاء مجلس مع مهامهم التنفيذية، ويساعدون في زيادة الكفاءة من خلال معرفتهم عن قرب للسوق ولأوضاع مؤسستهم. ولكن هيمنة التنفيذيين على المجلس قد تزيل التفريق بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، مما يهدد مصالح من هم خارج المجلس من أصحاب الحقوق الآخرين.

وأعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين والذين لا يباشرون أي مسؤوليات إدارة، وبالتالي ليس لهم مصلحة خاصة في حماية الإدارة التنفيذية، ويرجى منهم أن يولوا اهتماماً أكبر بمصالح من هم خارج المجلس، وبموجب ذلك يساعدون في وجود عدالة في المؤسسة. وإذا لم يكونوا على القدر المرجو منهم، فستتضرر مصالحهم في سوق عمل أعضاء مجلس الإدارات. وقد أظهرت الأدلة العملية في النظام التقليدي أن أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين

(1) انظر: Prentice, 2001, P. 31

(2) انظر: Morck, Shleifer & Jishny, 1990

(3) تمت مناقشة دور المودعين في هذا السياق وستأتي لاحقاً.

يؤثرون إيجاباً على قدرات المجلس الخاصة بتقييم وضبط المدراء التنفيذيين.^(١) وحالات عزل الرئيس التنفيذي نتيجة لضعف الإدارة تحدث في مجالس يهيمن عليها من هم من الخارج أكثر مما تحدث في مجالس إدارات يسيطر عليها من هم بداخلها. ولكن هنا كذلك بعض المصاعب، فإذا تم انتخاب أعضاء المجلس غير التنفيذيين من قبل المهيمنين من المساهمين أو من طرف المدير التنفيذي، ولم يتم اختيارهم من طرف المساهمين، فإنهم سيقومون مدنيين لمن اختاروهم، وعليه سيفتقدون المعلومات والحوافز المطلوبة لتوفير الإدارة المؤسسية الفعالة والمستمرة^(٢) وعلى هذا سيكون هنالك تضارب مصالح يتسبب في عدم رغبة أعضاء مجلس الإدارة في ضبط الإدارة التنفيذية العليا^(٣) وإضافة لذلك، فإن اجتماعات المجلس قد تكون متباعدة، وبالتالي قد يصعب على الأعضاء غير التنفيذيين مراقبة أعمال المؤسسة بدرجة فعالة والتأكد من تصحيح التجاوزات خاصة إذا كان النقد الموجه في اجتماعات المجلس لسياسات الإدارة نقداً صريحاً وشديداً.^(٤)

وفي تلك البلدان النامية التي لا توجد فيها حتى الديمقراطية السياسية بصورة حقيقية، فإن وجود هذه الديمقراطية أقل في مداولات مجالس الإدارات. وطالما أن هنالك ضعف في انضباط السوق في هذه الدول، وأن الضوابط القانونية لا تطبق بفعالية أو أنها غير موجودة، فقد يجد كبار المساهمين ومعهم الإدارة التنفيذية الفرصة لاستغلال المؤسسة لخدمة أغراضهم الخاصة. وسيصبح بمقدورهم أخذ الحظ الأوفر من عائدات النشاط لأنفسهم تاركين اليسير لأصحاب الحقوق الآخرين [من خارج المجلس].

ولأجل ذلك، فإنه من المهم إدخال إصلاحات في إجراءات الانتخابات ولوائح التفويض [التصويت بالوكالة] حتى يستطيع المساهمون انتخاب أفراد لمجلس الإدارة يتمتعون بالجدارة المهنية والوعي، ولمنع هؤلاء الأفراد من البقاء أعضاء بالمجلس إذا كان أداءهم ضعيفاً. ومن الضروري كذلك تطوير بنية قانونية ورقابية لحماية حقوق صغار المساهمين والمودعين على السواء [وكلاهما لا يتمتعون بمقاعد في مجلس الإدارة]. وفي عدد من الدول يسمح للشركات أن تطلب من مساهميها المسجلين والذين لا يستطيعون حضور الاجتماعات العامة، أن يقوموا

(1) انظر: A Lvarez, Et Al. , 1998, P.2:

(2) انظر: Herzel, 1994, P. 472

(3) انظر: Sykes, 1994, P. 118

(4) انظر: Marck, 1994, P. 476

بتفويض حق التصويت لمجلس الإدارة. وهذا إجراء يشكل دعماً أكثر لمجلس الإدارة ويكون باستطاعتها التحكم في القرارات التي تصدر عن اجتماعات المساهمين. وطالما أن تحويل حقوق التصويت يقود أحياناً إلى نتائج كبيرة الأثر، والتي قد لا تكون دوماً في مصلحة من لهم حقوق في المؤسسة، فإنه من المرغوب فيه تحويل حقوق التصويت لاتحادات المساهمين إن وجدت. وإذا لم تكن هذه الاتحادات موجودة فيمكن تحويل حقوق التصويت إلى السلطات الإشرافية [المصارف المركزية] أو إلى منشآت الأعمال المتخصصة والمرخص لها بحماية حقوق أصحاب الحقوق مقابل رسوم [جرى مناقشة هذه القضية في الجزء ٣-٣].^(١) وقد تكون هذه الجهات الثلاثة مؤهلة بدرجة أفضل لحماية مصالح أصحاب الشأن.

وقد كشفت تجربة شرق آسيا أن العنصر الذي يسهم في السيطرة على المؤسسات من قبل كبار المساهمين هو لجوءهم إلى التمويل بالدين على نطاق واسع. وبما أن المصارف تأخذ العائد المحدد المضمون على قروضها كما تحصل على ضمانات تكفل استرداد القروض، فإنها بصفة عامة لا تأبه كثيراً بأعمال وشؤون المؤسسات التي تقتض منها بالقدر الذي يمكن أن تقوم به هذه المصارف حال كونها مساهمة وليست مقرضة فحسب. وهذا وضع يقلل من الحرص على الإدارة المؤسسية، وخاصة في حالة المصارف لأن معدلات الاستدانة فيها عالية، ولأن رأس المال وإن كان كافياً فهو لا يمثل إلا نسبة متدنية من الموارد الإجمالية المتاحة للمصارف. سيبقى هذا الوضع قائماً حتى لو جاء التطبيق دقيقاً للإصلاحات التي اقترحتها لجنة بازل للرقابة المصرفية. فعندما يجتمع تركيز الملكية [غلبة من هم في مجلس الإدارة] مع الأسواق المالية المضطربة، فإن الحماية القانونية المتوفرة للأقلية من المساهمين، والتي قد تكون كثيرة على الورق، لا تجدد في العادة طريقها للتطبيق. وهذا الوضع لا يكلف فقط مصاريف باهظة وعميقة الأثر على الاقتصاد، وإنما يزرع أيضاً بذور الأزمات المالية والاضطرابات الاجتماعية.

وعلاوة على إصلاح إجراءات الانتخاب ولوائح الوكالة في التصويت، والمشاركة في المخاطر من طرف المودعين في حسابات الاستثمار والمصارف، فإنه من المرغوب فيه أيضاً إدخال بعض الإصلاحات الأخرى حتى يصبح مجلس الإدارة أكثر فعالية في القيام بمهامه. ومن

(1) من المعتاد في ألمانيا أن يقوم المساهمون بتحويل حقوقهم في التصويت إلى المصارف أو إلى اتحادات المساهمين الذين يعثون بممثلهم إلى الاجتماع [Balling, Et. Al., 1998 Pxxii].

بين هذه الإصلاحات التي تحتاج النظر إليها بجدية هو ربط مكافأة أعضاء المجلس بأدائهم. يمثل ما هو الحال في عقود المضاربة.⁽¹⁾ ويتعين تعويض الأعضاء بصفتهم مضاربين - مقابل المصروفات الفعلية وليس من حقهم أخذ مكافأة مقطوعة نظير الإدارة، أو أن يحصلوا على تعويضات كما يحدث في المؤسسات الحديثة. ويجب أن تكون مكافأتهم نسبة محددة من الأرباح التي يحصل عليها المصرف، في حالة ما تحققت هذه الأرباح. وستكون هذه المكافآت إضافة إلى نصيبهم العادي في الأرباح مثل المساهمين الآخرين على أساس مساهمتهم. ويجب أن تحدد اتفاقية التأسيس نسبة مشاركة أعضاء المجلس في الأرباح نظير الإدارة، وذلك ليكون المساهمون على علم تام بذلك. وإذا حققت المؤسسة أرباحاً، يأخذ أعضاء المجلس النسبة المحددة لهم في الأرباح في مقابل ما يقدمونه من خدمات. أما إن كانت هنالك خسائر، فإن أعضاء مجلس الإدارة لا يحصلون على شيء مثلهم في ذلك مثل المضارب، بل يجب عليهم أن يتحملوا ما يخصهم من الخسائر بنسبة مساهمتهم في رأس المال. ولذلك فإن الأعضاء سيأخذون تعويضاً مقابل خدماتهم في حالة واحدة، هي مساهمتهم في الأرباح - وكلما زادت الأرباح زادت معها مكافأتهم. وحرى أن يكون ذلك حافزاً لهم نحو الأداء الأفضل.

ومن الضروري أيضاً منع أعضاء مجلس الإدارة قانوناً من تحقيق أرباح «خفية» لأنفسهم. كما يتعين عدم السماح لهم بالتلاعب في أسعار الأسهم أو الحصول على مميزات غير مستحقة لأنهم مطاعون على شؤون المصرف الداخلية بحكم عضويتهم في مجلس الإدارة. وحرى أن تكون هذه الإصلاحات تديراً صحيحاً لأنها ستساعد في إزالة الممارسات الخاطئة التي وجدت طريقها إلى مؤسسات الأعمال. وكلما تحسّن أداء المؤسسات، كلما صارت البيئة مواتية للاستثمار في الأسهم من جانب المصارف والمستثمرين الآخرين. وسيكون تطبيق الإصلاحات اللازمة مهمة شاقة بالطبع، خاصة بسبب أن التجاوزات تتم بطريقة ذكية يصعب الكشف عنها. ولأجل ذلك، وما لم يقوى الضمير الأخلاقي لدى أعضاء مجلس الإدارة، فإن الإصلاحات القانونية قد لا تكون فعالة بالدرجة المطلوبة.

وتشير نتائج الاستقصاء الخاصة بمجالس الإدارات أن متوسط حجم المجلس في العينة المختارة في حدود ١٢ عضواً، وأغلاه ٢٧ عضواً وأقله ٤ أعضاء [جدول ٢-٤]. وعدد

(1) إن مضاربة الأعمال تسمح فقط بحسم المصروفات العادية من حساب المضاربة، وليس للمضارب مكافأة محددة أو مبلغ مطلقاً يحدد مقدماً. وما يستحقه مما يتجاوز المصروفات العادية هو نصيبه في الأرباح الذي يتم الاتفاق عليه كمكافأة نظير خدماته كمدير للعمل.

المدرء التنفيذيين قليل بصفة عامة - متوسط عضوان (٢)، وأعلاه ٧ أعضاء وأقله صفرًا. ولكن هنالك تركيز كبير للأسهم في أيدي المساهمين، إذ أن متوسط أسهمهم يبلغ ٢٩,١% [جدول ٢-٤]، ومتوسط ٢٥,٢% لأكبر مساهم، ومتوسط ٥١,٧% من الأسهم لأكبر ٥ مساهمين، و ٦٢,٥% من الأسهم لأكبر ١٠ مساهمين [جدول ٢-٣]. وأحد الأسباب الرئيسية لهذا التركيز في الأسهم هو صغر حجم المصارف الإسلامية مقارنةً بنظائرها من المصارف التقليدية الموجودة حتى في البلدان الإسلامية فضلاً عما هو موجود في الدول الأخرى. ويبلغ متوسط قيمة موجودات المصارف الإسلامية ٤١٢,٢ مليون دولار وتبلغ موجودات أكبر مصرف إسلامي ١,٦٤ مليار دولار وموجودات أصغرها ٢٨,٢ مليون دولار. وعليه، فإن قيمة رؤوس أموال المصارف المختارة في العينة صغيرة فهي بمتوسط ٧٤,٤ مليون دولار، ولدى أكبر بنك إسلامي رأس مال قدره ٣٤٨,٧ مليون دولار بينما يحتفظ أصغرها برأس مال يبلغ ٥ مليون دولار فقط [جدول ٢-٢]. وهذه النتيجة تبعث على التساؤل عما إذا كان تركيز الأسهم هو العامل وراء الأداء الممتاز لمجلس الإدارة في ٥٠% من المصارف، والأداء الجيد والمعقول في ٣٦% و ٧% منها على التوالي في مصارف العينة المختارة [جدول ٢-٨]. بينما قد يكون تركيز الأسهم هو فعلاً العامل وراء ذلك، إلا أن الرقابة الحسنة والإشراف الجيد على هذه المصارف هما العاملان الأساسيان لهذا الأداء في المصارف الإسلامية. وطالما أن صغر حجم المصارف الإسلامية، وكذلك تركيز الأسهم ينطويان على احتمالات عواقب لا تحمد بشأن حماية مصالح المساهمين، فمن المرغوب فيه إدخال الإصلاحات القانونية، ومن بينها تطوير مصارف كبيرة الحجم نسبياً بهدف تخفيض تركيز الأسهم، وتنويع المخاطر، وزيادة مقدرة هذه المصارف على امتصاص الخسائر.

٣-٢ الإدارة العليا

بينما نعني بعبارة مجلس الإدارة، كما استخدمت أعلاه الأشخاص الذين هم ليسوا مساهمين فقط وإنما كذلك يشاركون في إدارة المصرف، فإن الإدارة العليا تعني هنا المدير التنفيذي وآخرين من كبار الموظفين الذين يضطلعون بمهام الإدارة، ولكنهم ليسوا بالضرورة مساهمين. والمؤسسات الحديثة لا يديرها بصفة عامة مالكوها [حملة الأسهم].^(١) وإنما يديرها مهنيون يتم التعاقد معهم للقيام بالمهام الإدارية. وهؤلاء مؤتمنون^(٢) الأمر الذي تظهر معه، كما

(1) انظر: Berle & Means, 1932, And Jensen & Meckling, 1976

(2) الأمين هو شخص حوّل له التصرف باعتباره بديلاً عن شخص آخر من أجل هدف واحد هو خدمة ذلك الشخص، انظر:

أشرنا لذلك من قبل، مشكلة الموكل/ الوكيل ويقود إلى تعارض المصالح. ولهذا فمن الضروري وضع قيود على الصفقات الخاصة، والتحايل، والتعويضات المفرطة التي تكون في صور متعددة خفية والممارسات الأخرى الخاطئة. والإدارة التنفيذية مسؤولة عن الأعمال اليومية للمصرف، كما أنها مسؤولة أمام مجلس الإدارة الذي لديه السلطة القانونية لاختيار وعزل التنفيذيين ممن لهم صلة بالتفريط في أعمال المصرف. ومثل ما هو ضروري تحديد مهام أعضاء مجلس الإدارة بوضوح، فمن الضروري كذلك مراقبة تصرفات المدراء التنفيذيين حتى لا يتصرفوا بما يضر مصالح حملة الأسهم والمودعين. وهناك عدد من الآليات جاء تطويرها لهذا الغرض بهدف تخفيض تعارض المصالح وحماية جميع أصحاب الحقوق. وقد شكلت طبيعة وفعالية هذه الآليات مادة لأدبيات كثيرة من غير الممكن تلخيصها هنا. (١)

وأحد أهم مسؤوليات الإدارة هو اختيار أفضل الكوادر المهنية المتوفرة للوظائف المتعددة دون تحيز ولا محسوبية. ومن مهامها الحاسمة أيضاً إنشاء وتشغيل نظام تدقيق داخلي دائم وفعال وإدارتها للمخاطر وإجراءات الرقابة عليها، والتأكد من التقيد الفعال لهذه الإجراءات.

ويتعين تنفيذ مهمة التدقيق الداخلي بشكل مستقل عن المهام الأخرى. وأي نشاط وأي وحدة تنظيمية في المصرف يجب أن تخضع للتدقيق الداخلي. والجدارة المهنية لأي من المدققين الداخليين مهمة جداً للأداء الصحيح لوظيفة التدقيق الداخلي. ولأجل ذلك، فإن هذه الوظيفة تحتاج لكوادر مهنية ذات خبرات مناسبة وكفاءات فنية عالية متفرغة. ويجب على وحدة التدقيق الداخلي أن تقدم تقارير منتظمة عن أدائها لمجلس الإدارة وللإدارة التنفيذية. كما يتعين عليها كذلك أن تتأكد من أن الإدارة تعطي اعتباراً جاداً لهذه التقارير وتعمل على تنفيذ التوصيات الواردة فيها بفعالية. ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة كذلك من أن وحدة التدقيق الداخلي لا تواجه أي ضغوط من الإدارة لاستصدار تقارير إشادة بالأداء لا تقوم على أساس حقيقي.

وحيث إن المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يؤديان وظيفتين مختلفتين في المصرف، فمن الأفضل أن يكونا شخصين مختلفين لهذين المنصبين حتى يتوفر توزيع واضح للمسؤوليات على المستوى الأعلى للمصرف، حتى تكون هنالك استقلالية وتوازن في موازين

القوة والسلطة. وإن أحد أهم القيود على الإدارة هو أن لا تكون القرارات المهمة في يد شخص واحد [قاعدة العيون الأربعة] وأن لا يسمح لأعضاء مجلس الإدارة ولا الإدارة التنفيذية بالبقاء في مناصبهم إذا لم يعودوا مؤهلين لإدارة المصرف بجدارة. وكما قال Rubock & Jensen، فإن المدراء ممن تبين ضعف أدائهم ومقاومتهم لإجراءات عزلهم إنما يقدمون البرهان على التكاليف الباهظة لمشكلة الوكالة.⁽¹⁾ ويسرنا أن نسجل هنا أن جميع المصارف التي شملتها الدراسة الميدانية أظهرت أن وظيفتي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يشغلهما شخصان مختلفان. ومن أجل أن تؤدي الإدارة دورها بفعالية، فإنه يجب عليها أن تتمتع بثلاث خصائص ضرورية نوّه عليها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بوضوح، وهي خصائص مقبولة عموماً كحد أدنى لمعايير الإدارة الجيدة.⁽²⁾ وهذه الخصائص الثلاثة هي: الأمانة، والاقتصاد في النفقة، والإعداد أو التجهيز. وما أكثر الإشارات في القرآن الكريم وفي السنة النبوية لهذه المعايير. وتشير الأحاديث النبوية الشريفة التالية كمثال على ذلك:

- قال الرسول ﷺ: «آية المنافق ثلاث: إذا حدث كذب، وإذا وعد أخلف وإذا أؤتمن خان»⁽³⁾.
- وقال ﷺ: «التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء يوم القيامة»⁽⁴⁾

وبينما يجب أن يكون كل فرد أميناً في جميع الأحوال وفي كل الأوقات، فمن المهم جداً أن تكون إدارة البنك أمينة، لأنها بمثابة المؤمن على أموال المدعين والمساهمين. ومقتضيات الأمانة أن تكون إدارة البنك نزيهة وشفافة، الأمر الذي يجعلها تكسب ثقة ومصداقية جميع من لهم حقوق. وحالما تبدأ الإدارة بالمخادعة فإنها تبدأ بنسج حلقات شديدة التعقيد حول نفسها. وهذا ما أوضحته بجلاء تجارب كل من xerrox, Lucent, Worldcom, & Enron ومؤسسات أخرى. تكشف المعلومات على أحوالها في السنوات الأخيرة. والاحتيال يجلب مزيداً من الاحتيال إلى أن ينهار البناء على من فيه. وحتى إن كان الغش يسيراً، فقد يصبح اضطراباً عندما يجر معه غشاً أكبر منه للتعتيم عليه.

(1) اقتبسها Jensen & Ruback] 1963] من p.743، 1997،Schleifer & Vishny

(2) انظر: The Economist, 9 March 2002, P. 3

(3) رواه البخاري ومسلم عن أبي هريرة رضي الله عنه [المنذري، مجلد ٤، صفحة ٩، رقم ١٣] وزاد مسلم في رواية له: وإن صلى وصام وزعم أنه مسلم.

(4) رواه الترمذي عن أبي سعيد الخدري رضي الله عنه، وقال: حديث حسن [المنذري، مجلد ٢، صفحة ٥٨٥، رقم ١].

وهناك عدد من الأسباب وراء الخيانة في المؤسسات. والسبب الرئيس هو سهولة الحصول على النقود.^(١) والسؤال هو لماذا؟ وقد يكون السبب هو أن توفر النقود [التمويل] بطرق سهلة يدفع الإدارة إلى الصرف البذخي إلى الحد الذي لا تستطيع معه الإدارة الاستمرار في ذلك. وللمقرضين عقود خاصة بهم لحماية أنفسهم، ولديهم عموماً أثر قليل أو اهتمام قليل بموضوع الإدارة المؤسسية. وتقديم الموارد المالية على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر ينحى إلى حد كبير نحو تقييد هذا الإنفاق البذخي.

ومن الممكن الأخذ بعدد من التدابير لتنمية الصدق والأمانة في المؤسسات، ومن ذلك الاقتصاد في الإنفاق في أوساط موظفي المصارف.^(٢) والعيش عند مستوى تقصر عنه موارد الدخل واللجوء للدين وتبعات سداده المستمرة يؤدي إلى التزوع للحصول على إيرادات بأي وسيلة كانت، بما فيها الاحتيال. والإجراء الثاني هو نظام المراقبة الداخلية الفعالة التي تقضي في المهد على كل محاولات الغش. والإجراء الثالث هو تشجيع من يسعون للكشف عن السلوك المشبوه لأي من العاملين بالمصرف. ولكن المشكلة هي أن من يفضحون هذا السلوك قد يتعرضون للتعسف والمضايقات وقد يفقدون وظائفهم ويامكان المدققين الخارجيين تقديم مساعدات كبيرة في هذا الجانب، ولكنهم أحياناً يكونون جزءاً مكتملاً للفساد عندما تكون لهم مصلحة في حماية الإدارة التنفيذية، وعندما تغيب استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية، وعندما يخفق المساهمون وأعضاء مجلس الإدارة في أداء دورهم المهم في تعزيز مبدأ المحاسبة والمسؤولية عن التصرفات.

وترشيد الصرف من جانب إدارة البنك أمر ضروري كذلك لأن البذخ في النفقات يقود إلى الإفراط في الاستدانة وفي خدمات الديون، وبالتالي يؤدي إلى تراجع العائدات للمساهمين وللمودعين. ما لم يقيم المصرف بالاستثمار في مشروعات بها مخاطر ينتج عنها أرباح كبيرة. وهذا أمر في نفسه سيؤدي بالمصرف إلى اضطرابات خطيرة عندما يصبح تخفيض حجم الاستثمارات أمر لا بد منه لتخفيض المصروفات. ومن أوائل من يعاني من تخفيض حجم استثمارات المصرف هم الموظفون الذين لم يتسببوا في خسائر المصرف. وهذا وضع غير

(1) انظر: The Economist, A Survey Of Management, 9 March 2002, P.9

(2) وقد أكد القرآن الكريم على الاعتدال في الإنفاق [البعد عن الإسراف وعن الشح] في آيات قرآنية كثيرة، انظر، مثلاً القرآن الكريم سورة الأنعام، آية ١٤١، سورة الأعراف آية ٣١، وسورة الفرقان، آية ٦٧ .

عادل مع الموظفين وغير مقبول في نظام يقوم أساساً على العدالة. وقد حققت بعض الشركات الأمريكية نجاحات عظيمة عندما اتخذت الاعتدال في النفقات قاعدة إرشادية. (١)

والاستعداد لكل المتغيرات هو كذلك أمر لا محال منه في عالم يحدث فيه التغيير بسرعة الضوء. وقد حث القرآن الكريم المسلمين أن يأخذوا حذرهم وأن يبقوا دوماً على بصيرة من أمرهم [انظر: سورة النساء آية ٧١]. ومن الوسائل المهمة للتمسك بهذه القاعدة من جانب الإدارة هو إعطاء أولوية قصوى للتخطيط الإستراتيجي، الذي يعني الأهداف طويلة الأجل بدلاً من الانشغال بالأهداف قصيرة الأجل، والذي سيضمن النجاح، ويمنع المشاكل المستقبلية. وسيجعل التخطيط الإستراتيجي الإدارة تعنى بتدريب العاملين لديها، وإعطائهم شروط عمل أفضل لضمان كفاءتهم وبقائهم في العمل، وتحسين الخدمات للمتعاملين مع المصارف، والأخذ بأسباب التقنية الحديثة، وتخصيص أموال تكفي لاحتياطات تسوية الخسائر، وبناء السمعة الحسنة، وزيادة قدرة المصرف على مواجهة التحديات المستقبلية. وليس من حاجة للقول بأن إدارة المصرف ما لم تتمتع بالأمانة والاعتدال في الصرف، فقد لا يكون بوسعها توفير الموارد لأهدافها بعيدة المدى. والإسراف من جانب إدارة المصرف ينقص من قدرته على تمويل التنمية والتوسع في أعماله، ومن استعداده على مواجهة المتغيرات المستقبلية.

إن الدراسة الميدانية التي أجريناها قد أولت اهتماماً أكبر لإدارة المصرف لتحديد فعالية أدائه. وقد وضعت أسئلة الاستقصاء للحصول على معلومات حول توزيع السلطة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والقواعد الإرشادية، والسياسات الخاصة بكل إدارة في المصرف، وإدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، ونظم إعداد التقارير، واستخدام التقنية، وتدريب العاملين. وقد كشفت نتائج الدراسة الميدانية أن ٢١,٤% فقط من المصارف فيها إدارات يمكن تصنيف أدائها بدرجة ممتاز، وأن ٤٢,٩% و ١٤,٣% من هذه المصارف جاء تصنيف أداء إدارتها بدرجة جيد ومعقول على التوالي. وهنالك ٢١,٤% من المصارف على رأسها إدارات ضعيفة الأداء [انظر الجدول ٢-١٠]. وفي ضوء هذه النتائج، فإن هنالك فرصاً كبيرة لتجويد الأداء. وستكون الحاجة أكثر إلحاحاً كلما توسعت المصارف في أعمالها، وكلما زادت الموارد التي تديرها، وأصبحت تقوم بدور عظيم في النظم المالية للبلدان الإسلامية.

(1) انظر: The Economist, Asury Of Management, 9 March 2002, Pp,4 &14

٣-٣ المساهمون والمودعون

قد يبدو الأمر غريباً أن يأتي تصنيف المودعين مع المساهمين. ولا ترد هذه المسألة في المناقشات المتعلقة بالمؤسسات المالية التقليدية. والسبب الرئيس في ذلك هو أن الودائع لدى هذه المؤسسات التقليدية مضمونة ضمناً أو صراحة وأن العائد عليها مضمون. ولأجل ذلك، لا يرد السؤال عن الخسارة. ولهذا فليس من حاجة للحديث عن حقوق المودعين. والمساهمون فقط، وبوجه خاص القلة منهم، هم الذين يحتاجون حماية حقوقهم.

ولكن التمويل الإسلامي يختلف عن ذلك. فالمودعون في حسابات الاستثمار يشاركون في الأرباح والخسائر مثل المساهمين. ومع ذلك، ليس لهم صوت في اجتماعات المساهمين رغم أن حجم ودائعهم يفوق كثيراً رأس المال الذي دفعه المساهمون. وضمن هذه الودائع يتعارض مع نص وروح التشريعات الضابطة للتمويل الإسلامي. ورغم أن المودعين في الحسابات الجارية لا يتعرضون مباشرة لمخاطر الأعمال المصرفية، لكنهم يتعرضون بطريق غير مباشر للمخاطر وذلك لسببين: الأول، نظام حماية الودائع لا يضمن الودائع تحت الطلب بصورة عامة إلا في حدود معينة. والثاني هو أن الخسائر التي ستحملها المصارف والناجحة عن التمويل بنظام المشاركة في الأرباح والخسائر قد تكون كبيرة ولا يكفي رأس المال والاحتياطيات وودائع الاستثمار لتغطيتها. ولكن هذه الخسائر قد لا تحدث إلا إذا زادت الودائع تحت الطلب كثيراً عن ودائع الاستثمار، وهو حال عدد من المصارف الإسلامية، أو أن المودعين في حسابات الاستثمار استردوا قدراً كبيراً من ودائعهم، وهو أمر ممكن لأن المصارف عموماً تسمح باسترداد هذه الودائع حتى قبل أن تحل آجالها. ومن أجل ذلك، يتعين الأخذ بالحذر لضمان استمرار ثقة المودعين في المصارف الإسلامية. والإهمال في هذا الأمر يحمل معه خطر فشل المصارف منفردة ومجموعة. وقد أظهرت نتائج دراستنا الميدانية أن معظم المصارف لا تعمل بصورة مرضية عندما يتعلق الأمر بحقوق المودعين وصغار المساهمين [انظر الجدول ٢-٧].

وعلى ذلك، فالسؤال هو: كيف يمكن حماية حقوق المودعين في الحسابات تحت الطلب وفي حسابات الاستثمار، وضمان ثقتهم المستمرة في نظام المصرفية الإسلامية. ومن بين أهم هذه التدابير وجود إدارة جيدة للاقتصاد على المستوى الكلي، مع وجود إدارة حسنة للمصارف على المستوى الجزئي، تحت مظلة الإشراف والرقابة السليمة. وإجراء آخر هو تخفيض جميع

المخاطر من خلال إدارة سليمة لموارد المصارف. وهذه واحدة من الأهداف العليا لإدارات المؤسسات، وهي ليست مرغوبة فقط بل إنها ضرورية للحفاظ على ثقة المودعين في نظام المصارف الإسلامية. ويتعين تعزيز هذه التدابير على الأقل لضمان الودائع تحت الطلب.^(١) وقد يكون من المرغوب فيه كذلك ضمان ودائع الاستثمار، ليس من أجل مقابلة مخاطر السوق التي يجب أن يشارك المودعون في تحملها، ولكن من أجل الحماية من مخاطر الاحتيال، وسوء الإدارة، وخرق عقد المضاربة. وهناك بالطبع خطر أن يؤدي هذا الوضع إلى التزوع السيئ من طرف المودعين في حسابات الاستثمار وإن كان ذلك يجعل مقدم الضمان أكثر يقظة واحتراساً.

وهل من الممكن حماية مصالح المودعين بالسماح لهم بمن يمثلهم في مجلس الإدارة وسماع صوتهم في اجتماعات المساهمين؟ وإن سهولة مشاركة المساهمين وكذلك المودعين في الاجتماعات واستخدام أصواتهم للتأثير على المسائل المهمة بالصرف أو لعزل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية العليا من مواقعهم الوظيفية، تلعب دوراً مهماً في تحسين الإدارة المؤسسية بالمصارف. ولكن المشكلة هي أن المودعين أكثر عدداً من المساهمين. وحتى المساهمون في المؤسسات غير المصرفية ليس من الضروري حضورهم اجتماعات المساهمين. ولذلك، فمن غير المرجح أن يحضر جميع المودعين هذه الاجتماعات خاصة إذا كانت المصارف كبيرة ولديها فروع كثيرة ليس فقط في داخل البلد الواحد الذي تعمل فيه، ولكن كذلك في البلدان الأخرى. وعلاوة على ذلك، فمن الممكن أن تكون حقوق التصويت مكلفة للمساهمين وللمودعين إذا لم يستطيعوا الإدلاء بها إلا بحضورهم الاجتماعات مما يكفل عدم التصويت فعلياً.^(٢)

كيف إذن، يمكن للمودعين حماية حقوقهم؟ واحدة من وسائل ذلك هو معاقبة المصارف بحسب ودائعهم عندما لا تقدم لهم المصارف معدلات عائد منافس، وعندما لا تتقيد هذه المصارف بالشريعة الإسلامية في معاملاتها. وقد أظهرت الدراسة الميدانية التي أجريناها أن المودعين يفعلون ذلك. ولكن المشكلة هي أن مثل هذه العقوبة قد تأتي متأخرة عن الموعد المناسب لحماية مصالحهم. وقد يكون من الأفضل للمودعين أن يكون لهم صوت في اتخاذ القرار. فهل بإمكانهم عملياً الحصول على هذا الصوت؟

(1) انظر: Chapra & Khan, 2000 pp.64-5.

(2) وفي حالة قرامين بانك في بنغلادش يطلب من المقترضين شراء أسهم المصرف. وهؤلاء المساهمون يمثلون في مجلس الإدارة بنسبة عالية [٩ من بين ١٣ من أعضاء المجلس هم نساء اقترضن من البنك]. وهؤلاء المساهمون لن يستطيعوا ممارسة أي تأثير على قرارات المجلس.

ومن بين السبل للوصول إلى هذه الغاية هو أن تختار السلطة الإشرافية ممثلاً ينوب عن المودعين في مجلس إدارة المصرف. وقد يكون ذلك إجراء لا تستسيغه المصارف بالرغم من أهميته للحفاظ على مصالح المودعين وصغار المساهمين وبالنسبة للاستقرار العام. فإذا استبعد هذا، فقد يكون من المرغوب فيه تشجيع قيام اتحادات المودعين لحماية مصالحهم. وإن تعذر ذلك عملياً، فيجدر النظر في قيام منشآت أعمال خاصة متخصصة يرخص لها بحماية مصالح المودعين، مثلما يفعل المدققون الخارجيون عند قيامهم بمهمة حماية مصالح المساهمين. ويمكن للمصرف أن يسدد مصاريف هذه المنشآت مقابل هذه الخدمة تكون بنسبة من العائدات الموزعة. والاعتراض المهم على هذا الاقتراح هو أنه قد يؤدي إلى تكاثر منشآت كثيرة لا ضرورة لها. ولمنع ذلك التكاثر، فقد يعهد للمدققين الخارجيين بهذه المهمة. وسيكون ذلك أنسب وأقل تكلفة لو قام المدققون الخارجيون بدور الحارس ليس فقط لمصالح المساهمين وإنما كذلك المودعين. ومن الضروري كذلك ضمان الشفافية الكافية بحيث يدرك المودعون ما يجري في المصرف ويصبح بمقدورهم القيام بدور أكبر في حماية مصالحهم الخاصة.

ومن الضروري أيضاً حماية مصالح المساهمين في المصرف. ويبدو كما تشير نتائج الدراسة الميدانية أن هذه الحماية متوفرة تماماً [جدول ٢-٦]. وقد يعود ذلك إلى تركيز الملكية التي تسود بصورة عامة ليس فقط في البلدان الإسلامية، ولكن كذلك في العالم بأسره. وقد كشفت أربعة من الدراسات المعدودة في الأدبيات الاقتصادية حول أشكال الملكية أن المنشآت التي يمتلكها المساهمون من جهات عديدة تعتبر الاستثناء من القانون العام.^(١) وفي العينة التي درسناها فإن أكبر مساهم يمتلك ٦٠% من الأسهم بينما يمتلك أكبر خمسة وأكبر عشرة مساهمين ٩٢% و ٩٩% من الأسهم على هذا الترتيب [جدول: ٢-٣].

وبما أن العدل والأخوة وبالتالي التوزيع العادل للدخل والثروة تحتلان موقعاً مهماً في مقاصد الشريعة، فإنه يفضل أن تكون ملكية الأسهم في المؤسسات وفي المصارف موزعة على عدد كبير من الناس. ومن الواجب أن يكون ذلك هو المثل الذي يحتذى به في العالم الإسلامي. وفي غياب تفتيت الملكية، فإن المصالح الخاصة والمرتبطة بتركيز الملكية ستطلق يدها في الهيمنة على شؤون المؤسسة استناداً إلى قوة التصويت التي تمتلكها. وهنا تكمن ضرورة الحماية

(1) وقد حصلت هذه الدراسات على معلومات حول ملكية التدفقات النقدية لنفس عينة الأقطار المكونة من ٤٩ بلداً. وقد أعدنا تحليل هذه النتائج في جدول [٢] من الملحق في: dyck,2000, p.41, see also p.28

القانونية لتقوية الأقلية من المساهمين وزيادة العائد على الأسهم. وهذا الإجراء سيجعل السوق يهتم أكثر بقيمة الأسهم.^(١) وستفقد الحماية القانونية الضعيفة إلى أن يصبح بوسع المساهمين المهيمنين توجيه موارد المؤسسة إلى مصلحتهم الخاصة. ويبقى القدر اليسير للأقلية من المساهمين والمودعين، وهو قدر يقل عن نصيبهم المشروع في العائدات.

وأحياناً، وفي حالة عدم تشتت الملكية بوجود كثرة من المالكين، يرى البعض ويرغبون أن يكون هنالك أكثر من مالك يستحوذ على ملكية كبيرة في المؤسسة. ولكن المشكلة تكمن في أن من بيدهم مقاليد الأمور، ودون النظر إلى عددهم، قد يتواطؤون لخدمة مصالحهم وقد يتعذر إزاحتهم إذا لم يتم تحفيزهم على خدمة مصلحة جميع المساهمين. وهنالك دليل على أنه في حالة وجود تركيز في الملكية، فإن هنالك خطر تحويل الموارد لغير مصلحة صغار المستثمرين. ولهذا، فإن تركيز الملكية لا يخلو من تكاليف باهظة.^(٢)

وهنا تظهر ميزة المصرفية الشاملة التي توفر حماية حقوق الأقلية من المساهمين. وقد ذهب عدد من المحللين للقول بأن مفتاح الأداء المتميز للمؤسسات الألمانية واليابانية هو دخول المصارف كجهات مالكة، لديها حضور في هياكل إدارة هذه المؤسسات. فللمصارف المعلومات والقدرة على فرض العقوبات ولديها الحافز في استخدام قوتها، الأمر الذي لا يمكن أن تبلغه الأقلية من المساهمين.^(٣) وقد أشار Hoshi وآخرون إلى أن المنشآت اليابانية وبوجود المصارف في ملكيتها قد كانت لها فرص أكبر في أسواق رأس المال، وفي خفض نفقاتها عندما واجهت مصاعب مالية.^(٤)

ونجد في النظام المالي الإسلامي القديم أن الارتباط بالمتجمع والقبيلة وبالطائفة وبالمجموعات الصوفية، كما ذكرنا من قبل، قد كان له دور عظيم في حماية المستثمرين. فالمستثمر يعرف المجتمع والمجموعات والأفراد والصرافين الذين يأمنهم على أمواله. والمجتمع أو المجموعة، وبمصلحتها العامة والدائمة، تفرض عقوبات على من يخادعون أو يماطلون، الأمر الذي يعطي الثقة للمستثمرين ويطمئنهم على توفر العدالة بأقل التكاليف، وبما أنه لم تعد

(1) انظر: Dyek, 2000.p.33-4

(2) انظر: Morck Schleifer & Vishny, 1989.

(3) انظر: Dyck 2000 P.23

(4) انظر: Cited By, Dyck.2000p.23

تتوفر هذه الروابط والشبكات الاجتماعية في الزمن الحاضر، فيتعين استقاء آثارها المفيدة من خلال آليات أخرى، أحدها ارتباط المصارف بالمؤسسات - أي مشاركتها في ملكية المؤسسات.

بعض الكتابات المتأخرة حول تجربة اليابان وألمانيا تظهر أن هنالك مشاكل تنتج عن ارتباط المصارف بالمؤسسات لأن ذلك الارتباط سيؤدي إلى الإفراط في الإقراض وإعادة جدولة الديون.⁽¹⁾ وعندما يكون هنالك إقراض مفرط فإن المصرف قد يسعى لحماية مصالحه كمقرض أكثر من كونه مساهماً. ولهذا، فقد يهتم هذا المصرف في الدرجة الأولى بقدرة المنشأة المقترضة على خدمة ديونها. وقد يعترض هذا المصرف طريق كل المشروعات التي بها مخاطر عالية رغم أن عائدها كبيرة. ولهذا، فإن التمويل الذي يعتمد على الدين قد يقود إلى نتائج اجتماعية غير مرضية. ولكن هذه المشكلة التي أبرزتها هذه الكتابات المتأخرة ستقل في النظام المالي الإسلامي عندما يتقدم، لأن المصارف ستقدم غالب التمويل على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر بدلاً من الإفراط في التمويل بالدين. وبما أن المصارف ستتحمل جزءاً من المخاطر، فإنها ستكون أكثر احترازاً في منح التمويل. وبالتالي، فإن مسألة التمويل المفرط ستظهر في نطاق ضيق.

وهنالك سبب آخر مهم يبرر أفضلية أن تشارك المصارف في ملكية المؤسسات، إذ أن تضيق أو سعة نطاق الملكية قد لا يضع قيوداً على الإدارة لأن صغار المساهمين - وكما قلنا سابقاً - لا يشاركون في العادة في اجتماعات المساهمين. ولكن وجود المصرف في مجلس الإدارة نظراً لأنه يساهم في رأس المال ومع توفر الإشراف والرقابة وكذلك التدقيق الخارجي، كل ذلك يساعد على تحسين أداء المؤسسات لمصلحة جميع المساهمين. وفيما يعمل على حماية مصالحه الخاصة، فإن المصرف سيسعى دون قصد منه إلى حماية مصالح المساهمين الآخرين خارج مجلس الإدارة، وبهذا يكون قد عزز من ثقة المساهمين، مما يقود إلى زيادة الاستثمارات. وبالمثل، فسيكون بمقدور المودعين في حسابات الاستثمار أن يحصلوا مثل المساهمين على عائدات أفضل.

وإن أهم خلاصة تتوصل إليها من هذه المناقشة هي أن المصرفية الإسلامية في صورتها الحقيقية تحمل في طياتها القدرة على إدخال مزيد من الانضباط في الاستثمارات والتمويل،

(1) انظر: Weirstein & Yafeh, 1998

وبهذا تساعد على تخفيض حجم المشاكل التي تواجه التمويل الدولي. غير أن المصارف الإسلامية في ظرفها الراهن لا تستطيع إدخال هذا الانضباط لأنها صغيرة في حجمها، ولأنها تركز بالدرجة الأولى على صيغ التمويل التي تقوم على التمويل بالدين.

وهناك وجه آخر لحماية حقوق المودعين. فعندما يضعون ودائع في المصارف الإسلامية، فإنهم يرغبون في الاطمئنان على مشروعية ما يحصلون عليه من عائدات. ومن أجل ذلك، فمن الضروري التأكد من تقيّد المصارف الإسلامية بالشريعة الإسلامية السمحة في جانب ما تحصل عليه من عائدات، وكذلك في جانب استخدام الأموال. وقد تمت مناقشة هذا الموضوع في الجزء ٤-٥ من هذه الدراسة عند الحديث عن الموافقة والتدقيق الشرعي.

أدوات الإدارة المؤسسية

بما أن لاستقطاب الموارد المالية من المودعين وتقديمها للمستثمرين عن طريق المصارف أهمية في تنمية الاقتصاد، فقد ذهب [٢٠٠١] Cadbury للقول بأنه من المهم ضبط هذه الوظيفة من خلال إجراءات مقبولة لحماية من يقدمون هذه الموارد للمصارف. فالمخاطر التي تدخل فيها المصارف ومنشآت الأعمال لا بد من السيطرة عليها واحتوائها بمقابلتها بإجراءات كافية لتعزيز ثقة من يعتمد عليهم عمل النظام المالي.^(١) ولدعم هذه الثقة في النظام، فمن الضروري وجود وسائل ضبط داخلي فعال، وإدارة جيدة للمخاطر، ونظم مراجعة خارجية، ومحاسبة، وشفافية. وقد حان الوقت الآن للنظر في عجلة في كل هذه الأدوات الخاصة بالإدارة المؤسسية.

٤ - ١ نظام الرقابة الداخلي

إن وجود نظام للرقابة الداخلية الفعالة أمر لا فكاك عنه لسلامة ومتانة كل المؤسسات المالية. والمصارف الإسلامية ليست استثناءً من ذلك. وهذا النظام يساعد في التأكد من تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من ربحيتها في المدى الطويل. والرقابة الداخلية مهمة كذلك للتأكد من مراقبة الإدارة وتطوير تقاليد وثقافة سليمة في حيز المؤسسة. وهي ضرورية لتحديد ولتقييم المخاطر، ولاكتشاف المشاكل في المؤسسة ولتصحيح الإخفاقات. وإذا جاء وضعها في الإطار الصحيح، فإن الرقابة الداخلية تغطي كل النشاطات داخل وخارج القائمة المالية للمصرف، ولا تقتصر على مجالات محددة، وستكون متوافقة مع طبيعة وتشعب المخاطر التي تصاحب نشاطات المصرف. وقد أظهرت التجربة أن وجود الضوابط الداخلية الفعالة سيمنع من ظهور المشاكل التي تواجهها المصارف أو يكشف عنها مبكراً الأمر الذي يمنع سقوط المصارف والأزمات العامة. ولا عجب أن نجد لجنة بازل^(٢) ومعها جهات للرقابة المصرفية في دول العالم قد ركزت جميعها وباستمرار على أهمية الرقابة الداخلية السليمة.

(1) انظر: Cadbury, 2001

(2) انظر: BCBS, September 1998

ومن المهام الأساسية لمجلس الإدارة التأكد من وضع النظام الفعال للرقابة الداخلية ومن الالتزام الواعي بهذا النظام. وحال وضع هذا النظام، فإن من مهام الإدارة العليا تطوير إجراءات كفيلة بتحديد وقياس ومراقبة جميع المخاطر والسيطرة عليها بما فيها مخاطر الائتمان، والمخاطر القطرية، ومخاطر التحويل، ومخاطر سعر الصرف ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، ومخاطر التشغيل، والمخاطر القانونية ومخاطر السمعة التي تؤثر على تحقيق أهداف المصرف. ويتعين أن يكون مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية مسؤولان سوياً عن تطوير وحدة المؤسسة وإيجاد ثقافة تعين جميع العاملين على فهم الحاجة لإنجاز مهامهم بأمانة وبكفاءة. ولن توجد هذه الثقافة إن كانت هنالك محسوبية، ومحاباة، وانعدام العدل والتزاهة، الأمر الذي يضر بالأداء الفعال الذي يقوم على الحوافز والموانع. وتجب مراقبة نظام الرقابة الداخلية على أساس دائم ومستمر، للتأكد من التقيد باللوائح والإجراءات، وبسقوط الاستثمار [الحدود القصوى]، وبصلاحيات الموافقة على تقديم التمويل وبشروط تصفية العمليات وتدقيقها. ولا يمكن تنفيذ نظام الرقابة الداخلية بنجاح من دون قنوات اتصال فعالة وتوفر معلومات دقيقة وحديثة عن جميع النشاطات المهمة للمصرف، وعن أحوال السوق الخارجية التي لها أثر في اتخاذ القرار. ويجب أن يتمتع نظام التدقيق الداخلي الذي يشكل جزءاً مهماً في نظام الرقابة الداخلية، بالقوة والاستقلالية، وأن يقدم تقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة وإلى الإدارة العليا.

وفور تحديد نظام الرقابة الداخلية للمشكلات التي تواجهها المؤسسة، فإن من مسؤولية الإدارة العليا ومجلس الإدارة أن يتخذاً فوراً الإجراء التصحيحي. وأي مماثلة من جانبها سيكون أثرها عظيم مما يستلزم معاقبتها من طرف السلطات الرقابية. ومن غير تطبيق هذه العقوبات فإن نظام الرقابة الداخلية سيواجه الخطر، وسيظل وجوده شكلياً ليس إلاً.

ومن المسؤوليات المهمة للسلطات الإشرافية أن تتأكد من وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في كل المصارف بما يتماشى مع طبيعة وصعوبة المخاطر المرتبطة بالنشاطات داخل وخارج الميزانية لكل مصرف، وبما يواكب التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية للمصرف. ومع أن المدققين الخارجيين ليسوا جزءاً داخلياً من المؤسسة المالية، إلا أن لهم أثراً مهماً في نوعية الرقابة الداخلية من خلال نشاطات التدقيق التي يقومون بها. وبوسعهم تزويد الإدارة العليا ومجلس الإدارة بآراء بناءة حول تحسين نظام الرقابة الداخلية لتكون أكثر فعالية.

إن الدراسة الميدانية التي أجريناها قد أبانت أن ٧٩% من المصارف الإسلامية التي شملتها عينة الدراسة لديها نظام رقابة داخلية قائم وبمقدوره التعامل فوراً مع المخاطر الجديدة التي يتم تحديدها. وهناك ٨١% من هذه المصارف تفصل مهام من يؤدون وظائف تتبعها مخاطر عن مهام آخرين يقومون بأعمال إدارة المخاطر والسيطرة عليها. وقد صنفت هذه المصارف في مرتبة B+ أي نسبة ٨٧,١% فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية لديها وهو تصنيف جيد لنظام مصرفي ما زال يعتبر في مرحلة المهد (١).

هنا عمان - الأردن: الاثنين ١٨ أبريل ٢٠٠٥م (٩ ربيع الأول ١٤٢٦هـ، الساعة ٧م)

٤-٢ إدارة المخاطر (٢)

كنا قد ذكرنا من قبل أن عدداً من المخاطر تكمن في جميع الأعمال المصرفية، والمصارف الإسلامية غير مستثناة من التعرض لهذه المخاطر. وهناك مخاطر مصاحبة للأعمال المصرفية بصفة خاصة لأنها - أي نشاطات المصارف تقوم أساساً على نسبة مرتفعة من التمويل بالدين. وحيث إن معدل العائد على الأسهم يعتمد على قيمة الأصول، فمن الطبيعي ميل المصارف نحو معدلات عالية من الاقتراض قدر ما تستطيع وذلك من خلال زيادة حجم الودائع مقارنة بما تملكه من رؤوس أموال. وينطوي ارتفاع نسبة الديون على خطر يتمثل في أن الخسارة القليلة في قيمة الأصول قد تكون كافية لأن تذهب بجميع موجودات المصرف وتؤدي به إلى الانهيار. ونتيجة لانتقال آثار العدوى، فإن سقوط مصرف واحد قد يكون مصدراً لعدم استقرار عام وخطير في نظام المدفوعات، خاصة إذا كان نصيب المصرف في السوق المصرفية كبيراً.

ولهذا، فضلاً عن المراقبة المستمرة لرؤوس أموال المصارف للتأكد من كفايتها، يتعين على المصارف أن تكون حذرة بدرجة كبيرة تجاه تعرضها لجميع المخاطر. وهذا أمر يستلزم قيامها بتطوير نظم تساعد على تحديد هذه المخاطر بطريقة صحيحة، وقياسها، ومراقبتها، والتحكم فيها بما يساعد على إدارتها بفعالية. ويجب أن تتوفر الأهلية المهنية الكافية في أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية العليا ليكونوا مدركين بالمخاطر المصاحبة للأعمال المصرفية

(1) إن هذه النسب المئوية في هذه الفقرة قد اعتمدت على إجابات عن أسئلة الاستبيان ولم تظهر في أي من الجداول المثبتة في الجزء الأول من الملحق رقم [١].

(2) ناقشنا هذا الموضوع هنا باختصار ولمزيد من المناقشة، انظر : [2000]And Khan & Ahmed [2000]، [2000]، Chapra & Khan حيث أخذنا من هذين المرجعين أغلب ما ورد في هذا الجزء حول إدارة المخاطر وانظر كذلك المراجع المثبتة في هذين المرجعين.

كما يتعين عليهم تطوير ثقافة إدارة المخاطر، حيث تعتبر هذه المهمة جزءاً مكملاً لمسؤولياتهم. ويجب عليهم تأسيس إجراءات كافية لمتابعة المخاطر وتنفيذ هذه الإجراءات من خلال آليات سيطرة داخلية.^(١)

وستكون هذه الإجراءات فعالية إذا توفرت الخبرة والكفاءة في المشرفين على المصارف الإسلامية عن طبيعة المخاطر وإذا كان لديهم الاهتمام الكافي لتطوير إدارة فعالة للمخاطر في المصارف تحت إشرافهم.

ولكي تكون إدارة المخاطر إجراءً يسيراً، فمن المرغوب فيه الفصل البيّن بين أعمال الدفتر المصرفي وأعمال الدفتر التجاري. فأعمال الدفتر المصرفي تختص بموجودات والتزامات المصارف التي تنشأ أساساً عن طريق استقطاب الودائع وتوظيفها لتمويل المستثمرين وفق آجال ومبالغ مناسبة. أما نشاطات الدفتر التجاري فتعني بسعي المصرف لتنويع محفظته الاستثمارية بغرض تحييد آثار بعض المخاطر الناشئة عن نشاطات الدفتر المصرفي وكذلك بهدف الحصول على إيرادات إضافية من المتاجرة في السندات، وإدارة حسابات الاستثمار، والصناديق المشتركة. وفي المصارف التقليدية يشتمل الدفتر التجاري على العمليات في سعر الفائدة، والنقد الأجنبي، والسلع والأدوات التي تقوم على الأسهم والتي في غالبها مشتقات. وطالما أن المصارف الإسلامية لا تتعامل حالياً في أدوات المشتقات، فمن الضروري الوصول لطرق تستطيع بموجبها تخفيض مخاطرها في حدود معقولة. ويجدر النظر في ما إن كانت بعض المشتقات تتفق مع المتطلبات الشرعية وبوسع المصارف الإسلامية أن تستخدمها لإدارة مخاطرها.

إن بعض المصارف قد تواجه مصاعب في الظروف الراهنة حيث التقلبات في أسواق السلع والأسهم والعملات الحرة رغم الإدارة الصحيحة للمخاطر. الأمر الذي يؤكد الحاجة لرأس المال القائم على أوزان المخاطر، ومراقبته بصفة مستمرة بهدف التأكد من المحافظة على نوعيته. وقد أبانت الدراسة الميدانية التي أجريناها أن ٨١% من المصارف الإسلامية التي شملتها الدراسة لديها نظام منهجي مؤسس لإدارة المخاطر، كما أن هذه المصارف تقوم بتجهيز تقارير متعددة عن المخاطر لمجلس الإدارة.^(٢) وسنقوم فيما يلي بمناقشة وتحليل بعض المخاطر الرئيسية التي قد تتعرض لها المصارف الإسلامية.^(٣)

(1) انظر: بعض الدراسات التي أجرتها لجنة بازل حول إدارة المخاطر المتعددة، كما هو مبين في قائمة المراجع.

(2) إن هذه الإحصائيات قد اعتمدت، مثل الإحصائيات حول الضوابط الداخلية، على إجابات عن أسئلة ولم تظهر في أي من الجداول في الجزء الأول من الملحق رقم [١].

(3) انظر: Chapra & Khan, P.P 77-83 لمزيد من المناقشة حول هذا الموضوع.

٤-٢-١ مخاطر الائتمان

هذه أشد المخاطر أثراً من بين المخاطر التي تواجه المؤسسات المالية. وتنشأ مخاطرة الائتمان من عدم مقدرة المدين على سداد ما عليه وقت السداد وفق الشروط المتفق عليها. وهذا ما قد يؤدي ليس فقط إلى أزمة سيولة بل كذلك إلى تدني نوعية أصول المصرف.

هناك عدد من العوامل التي تحدد درجة مخاطرة الائتمان التي تواجهها المصارف التقليدية. ومن بين أهم هذه العوامل: التصنيف المالي [الملاءة] للأطراف الأخرى [مستخدمي التمويل]، طبيعة النظام القانوني، نوعية الضمان، آجال التسهيل الائتماني، حجم الدفتر المصرفي والدفتر التجاري، استخدام مشتقات الائتمان، ونظم الرقابة الداخلية. وتواجه المصارف الإسلامية بعض المخاطر الإضافية نتيجة لعملياتها التي تقوم على المشاركة في الأرباح والخسائر، وعلى البيوع التي تنشأ عنها الديون، وكذلك بسبب عوامل تعود لتباين آراء الفقهاء،^(١) وعدم مقدرة المصارف الإسلامية على استعمال المشتقات المالية، وأنها لا تستطيع إعادة ديونها على أساس زيادة معدل هامش المراجعة. ولأجل ذلك، فمن الضروري أن يكون للإدارات العليا للمصارف الإسلامية وكذلك للسلطات الإشرافية إدراك واضح لجميع هذه المخاطر، وأن يولوها العناية اللازمة عند تقييم أوضاع مصارفهم. ومن الضروري كذلك أن تولي هذه الإدارات اهتماماً للمتغيرات في الأحوال الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تقود إلى تدهور في مقدرة المستفيدين من التمويل على وفاء التزامهم في وقتها.

وأخذاً في الحسبان جميع هذه المصادر المتعددة لمخاطر الائتمان، فمن الضروري لمجالس إدارات المؤسسات المالية الإسلامية أن تعتمد التدابير التالية:^(٢)

١. إيجاد ثقافة مناسبة في المصرف عن مخاطرة الائتمان من خلال اعتماد إستراتيجية المصرف، ومراجعة دورية لهذا الغرض، وجعل الإدارة العليا مسؤولة عن تطوير سياسات وإجراءات لتحديد وقياس ومراقبة مخاطر الائتمان والسيطرة عليها، بما يتوافق مع الأهداف الكلية وإستراتيجيات مجلس الإدارة.
٢. تأسيس معايير سليمة وواضحة لمنح الائتمان، تساعد في تحديد الملاءة الائتمانية للمقترض أو الطرف الآخر في عمليات المصرف، وفي تحديد هيكل الائتمان، والغرض منه، ومصادر استرداده، وسجل أداء المستفيد من التمويل من حيث إيفائه بالتزاماته، ومقدرته الحالية على السداد، والآجال والشروط التي بموجبها سيتمح بها.

(1) لمزيد من المناقشة، انظر: [Chapra & Khan p.p. 71-83 and p.p. 53-60. See also: khan & Ahmed [2001]

(2) انظر [لتفصيل]: BCBS, September 2000

٣. وضع إجراءات سليمة لتعديل التمويل الحالي، وتجديده وتمديده وإعادة التمويل
٤. المحافظة على النظام المناسب للمعلومات، والذي بموجبه تستطيع الإدارة السيطرة على مخاطر الائتمان، وقياسها، ومراقبتها، واستحداث نظام داخلي لتصنيف المخاطر يتوافق مع طبيعة وحجم وتشعب نشاطات المصرف.
٥. الأخذ في الحسبان التغيرات المستقبلية المحتملة في الأوضاع الاقتصادية عند تقييم الائتمان للأفراد.
٦. إنشاء جهاز تقييم مستقل لعملية إدارة مخاطر الائتمان بالمصرف، ومراجعة هذه العملية نفسها، والتأكد من أن الإدارة العليا مستعدة للقيام بالإجراء اللازم لإدارة الائتمان الذي يواجه مصاعب.
- إن لمشرفي الرقابة المصرفية دور حاسم في إدارة المصارف لمخاطر الائتمان. ويتعين عليهم وضع سقوف معقولة لمنع تركيز ائتمان المصارف في مستفيد واحد بعينه، أو مجموعة من المستفيدين، أو قطاع بعينه من القطاعات المتعددة لمنشآت الأعمال^(١) ويجب عليهم كذلك إجراء تقييم مستقل لإستراتيجيات المصرف، ولسياساته، وإجراءاته، ولما يطبقه لمنح الائتمان، وتقييم الطريقة المتبعة في إدارة محفظة المصرف.

٤-٢-٢ مخاطر السيولة

تظهر مشكلة السيولة عندما تنخفض التدفقات النقدية للمصرف فجأة ويصبح غير قادر على استقطاب الموارد بتكلفة معقولة، وبأسلوب يتماشى مع تعاليم الشريعة الإسلامية السمحة. وهذا الوضع يجعل الأمر صعباً لا يستطيع معه المصرف أن يفي التزاماته عندما تحين آجالها، أو أن يمنح تمويلاً للفرص الاستثمارية الجديدة المرجحة.

إن عدم التوافق بين ودائع المصارف وبين القروض التي تقدمها واستثماراتها يجعلها تتعرض لمخاطر السيولة سواء كانت هذه المصارف تقليدية أم إسلامية. ويكمن الخطر في أن المصرف قد يحتفظ بسيولة زائدة هروباً من هذه المخاطر. وفي حين أن المعدلات العالية لهوامش السيولة تفي بمتطلبات السلامة المالية، إلا أنها تضر بأهداف الربحية للمصرف.

(1) انهار أحد المصارف الإسلامية التعاونية في الهند عندما انهارت أسعار العقارات لأن للمصرف استثمارات زائدة في القطاع العقاري

ولذلك، فإن تحقيق توازن مناسب بين الهدفين - السلامة والربحية - يشكل صلب مشكلة إدارة السيولة. إن مخاطر السيولة التي تواجه المصارف الإسلامية في الوقت الحاضر قليلة لأن هذه المصارف عموماً تحتفظ بفوائض سيولة.⁽¹⁾ وسببان من أهم الأسباب لذلك هما: عدم توفر فرص استثمارية كافية وصعوبة الحصول على سيولة بطريقة لا تتعارض مع الشريعة. ومع ذلك فإن عدداً من العوامل قد تقود لمخاطر السيولة مستقبلاً.

أولاً: إن معظم هذه المصارف تتجه عموماً نحو أن يكون لديها ضمن مواردها نصيباً وافراً من الحسابات الجارية بما يزيد عن نصيب المصارف التقليدية [جدول: ٣-٥].

ثانياً: هنالك قيد شرعي على بيع الديون التي تشكل جزءاً معتبراً من موجودات المصارف الإسلامية. وإذا لم تستطع المصارف الإسلامية بيع هذه الديون، فقد لا يكون ممكناً لها توفير السيولة عند الحاجة.

ثالثاً: وبسبب البطء في ابتكار أدوات مالية إسلامية، فإنه ليس بمقدور المصارف الإسلامية استقطاب موارد جديدة عاجلة من الأسواق المالية، وعدم وجود السوق الإسلامية البينية للنقد يزيد من تفاقم هذه المشكلة.

رابعاً: لا تتوفر في الوقت الحالي تسهيلات مقرض الملاذ الأخير التي تقدمها المصارف المركزية إلا على أساس سعر الفائدة. غير أن المصارف الإسلامية لم تواجه إلى الآن أي مشاكل سيولة كبيرة. والمرجو أن يستمر هذا الوضع مستقبلاً، لأن هذه المعوقات قد لا تدوم، وسيتم تجاوزها نتيجة التسهيلات التي ستتوفر للمصارف الإسلامية، حيث يجري الإعداد لها بالتعاون بين هذه المصارف والمصارف المركزية والبنك الإسلامي للتنمية [انظر الأجزاء: ٦-٧، و ٦-٨ من هذه الدراسة].

يقودنا هذا إلى السؤال عن ما يجب أن تقوم به المصارف من أجل الإدارة الفعالة للسيولة؟ وهاهنا بعض التدابير التي يتعين النظر فيها بغرض تطبيقها:

١. أن لا تعتمد المصارف على عدد قليل من كبار المودعين بل يتعين عليها أن تجلب ودائعها من أكبر عدد من المودعين من شرائح المجتمع المختلفة. وإضافة لذلك، كذلك تنوع مصادر ودائعها على أساس جغرافي ونشاط اقتصادي. ونجاح المصارف

(1) انظر: Iqbal 2001 p. 14

في تحقيق هذا الهدف يعتمد على حجمها، ودرجة تطورها، وكذلك على طبيعة وتشعب نشاطاتها. والمرجو أن تكون المصارف الإسلامية شركات مساهمة عامة لديها فروع في مناطق متعددة من البلد الذي تعمل فيه وتمنح التمويل لنشاطات اقتصادية متعددة.

٢. أن تكون آجال القروض والاستثمارات في ترتيب زمني، بطريقة توفر تدفقاً كافياً في كل حين. ولا ييسر تحقيق هذا الإجراء إلا إذا توفرت لكل الإدارات المعنية معلومات متجددة حول التدفق النقدي وكان هناك تنسيق بين نشاطات هذه الإدارات بطريقة تحافظ على ضمان القدر الأمثل من السيولة. ويتعين هيئة جميع نظم المعلومات لقياس ومراقبة ورصد السيولة والتحكم فيها. ومن حسن الحظ أن الابتكارات الحديثة الفنية والمالية جعلت هذا الإجراء ممكناً وبوسع المصارف أن تقوم به.

٣. إن وجود نظام تأمين الودائع سيساعد كثيراً في تحاشي الهرولة نحو المصارف لسحب الأموال والتي قد تأتي من رواج الأخبار الكاذبة، أو من الذعر، والخوف على مستقبل المصارف، وهذا ما سيقبل من السحوبات المفاجئة للودائع.

٤. ويجب أن تطبق المصارف خطة طارئة تستند إليها في حالات نقص السيولة وعليها كذلك عمل ترتيبات نظامية مشتركة تمكنها من تجاوز هذا النقص في السيولة. ولحسن الحظ، فإن هذا الإجراء قيد التنفيذ [انظر الجزء: ٦-٧].

٥. على لجنة إدارة السيولة بالمصرف أن تدع جميع أعضاء الإدارة العليا يشاركون في مراقبة السيولة والتحكم فيها. ويتعين عليها كذلك أن تستحدث نظاماً للرقابة الداخلية للتأكد من أن هنالك تنسيقاً صحيحاً وليس ثمة تراخ في إدارة السيولة.

٤-٢-٣ مخاطر سعر الفائدة

إن مخاطر سعر الفائدة هي كذلك واحدة من أشد المخاطر والتي تواجهها المؤسسات المالية التقليدية. وتنشأ من تعرض الوضع المالي للمصارف للتغيرات غير المواتية في أسعار الفائدة. ورغم ذلك، فليس من الممكن للمصارف أن تتحاشى الدخول في هذه المخاطرة لأنها جزء من نشاطاتها العادية، مثل مخاطرة الأسعار التي تعتبر جزءاً من الأعمال الاعتيادية للمنشآت غير المصرفية. وإن أساس الأعمال هو شراء السلع والخدمات بأسعار متدنية وبيعها بأسعار أعلى.^(١) وتنشأ المخاطرة من التقلبات في كل من أسعار الشراء والبيع، ولأسباب خارجة عن سيطرة منشآت الأعمال. وإن كان الفارق بين أسعار الشراء والبيع موجباً رغم هذه

(1) انظر: Ibn Khaldun , Muqaddima p. 394

التقلبات، وربما يكون بمقدور المنشأة استرداد جميع مصروفاتها وتحقيق أرباح إن كان الفائض كبيراً.

وبما أن المصارف التقليدية تدفع وتستلم الفائدة نظير وظيفتها الأساسية في الاقتراض والإقراض، فإن نجاح إدارة مخاطر السيولة من العناصر المهمة للغاية لزيادة ربحية هذه المصارف، وكذلك لزيادة قيمة حقوق المساهمين. وفي حين أن الدخول في مخاطرة سعر الفائدة أمر لا مفر منه، فليس من الحكمة ترك المخاطر تتجاوز حدود معينة، لأن المخاطرة الزائدة في سعر الفائدة قد تشكل خطراً كبيراً لقاعدة موجودات المصارف وعائداتها. ولا يؤثر التغير في أسعار الفائدة على العائدات من أسعار الفائدة والمصروفات فقط، ولكنه يؤثر كذلك على القيمة الحقيقية للموجودات والالتزامات، وعلى الأدوات خارج الميزانية. واستناداً إلى ذلك، فإن المتوقع من المصارف أن تسعى لبناء إستراتيجية فعالة لإدارة المخاطر، تساعد في الحفاظ على مخاطرة سعر الفائدة في حدود معقولة من أجل التأكد ليس فقط من سلامة ومثانة المصرف نفسه، ولكن كذلك من أجل استقرار النظام المالي بكامله.

وقد يعتقد البعض أن المصارف الإسلامية لا تتعرض لمثل هذه المخاطر كونها لا تتعامل بالفوائد المصرفية. ولكن هذا الافتراض لا يقوم على أساس، لأن المصارف الإسلامية تعمل في بيئة تسيطر عليها المؤسسات المالية التقليدية وبالتالي تؤثر التغييرات في معدل الفائدة في عائداتها وكذلك في قيمة موجوداتها. وذلك كذلك، لأن جميع الصيغ التي تقوم على البيوع [المراجحة، والإجارة والسلم والاستصناع] وعند مقارنتها بصيغ التمويل بالمشاركة في الأرباح والخسائر، فإنها تستلزم هامشاً للربح أو معدّل عائد محدّد مسبقاً، كما أنها تشكّل حالياً الجزء الغالب من تمويل المصارف الإسلامية. وبإمكان المصارف الإسلامية أن تقلل من القوة الجاذبة نحو معدل الفائدة الذي يقوم عليه النظام المالي التقليدي إذا توفر مؤشر لتحديد هامش الربح. ولكن الحال ليس كذلك، وقد لا يكون كذلك إلى أن يستحوذ نظام المشاركة في الأرباح والخسائر على النصيب الكبير من السوق المالي في البلدان الإسلامية.

وفي غياب هذا المؤشر لهوامش الأرباح، فإن المصارف الإسلامية تلجأ لاستخدام سعر الفائدة في السوق المصرفية في لندن والمعروف بـ: ليبر^(١)، كمؤشر لعملياتها التمويلية. وهذا الارتباط بمعدل ليبر يعرض تلقائياً تدفقات وإيرادات ونفقات المصارف الإسلامية وكذلك قيمة موجوداتها لمخاطرة سعر الفائدة. فالزيادة في ليبر ستؤدي إلى زيادة في هامش الربح، وبالتالي سداد أرباح أعلى في المستقبل للمودعين مقارنة بما تتسلمه المصارف الإسلامية من أرباح من مستخدمي أموالها في المدى المتوسط والطويل. وعلاوة على أنها ستؤثر على عائدات المصارف الإسلامية ونفقاتها، فإن التغيرات في أسعار الفائدة ستغير كذلك القيمة الحالية في تدفقاتها النقدية وبالتالي ستؤثر في القيمة الحالية لموجوداتها والتزاماتها وفي الأدوات المالية [الحسابات النظامية] خارج الميزانية. وستزيد المخاطرة في حالة المصارف الإسلامية لأن الفقهاء لم يتفقوا بعد على السماح شرعاً باستخدام المشتقات [المستقبلات، والخيارات، والعقود الآجلة] بغرض إدارة مخاطر أسعار الفائدة وأسعار الصرف. ولهذا، لم يتيسر بعد للمصارف الإسلامية بلورة بدائل شرعية للأدوات التي تستخدمها المصارف التقليدية لهذا الغرض.^(٢)

٤-٢-٤ مخاطر التشغيل

هنالك آراء متباينة حول تعريف مخاطرة التشغيل، والتي اعتبرتها لجنة بازل فرعاً من مخاطر أخرى.^(٣) وقد عرّفت لجنة بازل المخاطر الأخرى بأنها تشمل جميع المخاطر باستثناء مخاطر الائتمان والسيولة ومعدل الفائدة التي تناولناها من قبل.

وتنشأ هذه المخاطر الأخرى من عدد من المصادر، أهمها تعطل الرقابة الداخلية والتحكم المؤسسي، مما قد يؤدي إلى الخسائر المالية من خلال ارتكاب الأخطاء والمعاملات الشخصية، والاحتيايل، وال فشل في أداء الالتزام في وقته بطريقة كفاء. وقد تنتج هذه المخاطر من تسامح المصرف مع موظفيه ممن يتجاوزون صلاحياتهم، أو يؤديون أعمالاً بأسلوب يتناقض مع الأخلاق، أو بطريقة فيها مخاطر عالية، ومخاطرة التشغيل التي تأتي من فشل الإدارة المؤسسية والرقابة الداخلية. فمن الممكن أن ينتج عنها انخفاض في الإيرادات الصافية

(1) ليبر هو اختصار للاسم باللغة الإنجليزية London Inter Bank offered Rate أي معدل الفائدة على التمويل بين المصارف في سوق لندن [المترجم].

(2) انظر: Chapra & Khan, 2000, And Khan & Ahmed, 2001 لمزيد من المناقشة التفصيلية لهذا الموضوع.

(3) انظر: BCBS, December 2001

للمصرف، أو تدفقاته النقدية مقارنةً بالمعدلات المعقولة أو المستهدفة، وعليه ستمخض عنها مشاكل لإدارة المصرف. وقد تظهر مخاطر التشغيل نتيجة للأعطال الفنية، أو من تدهور سمعة المصرف، أو من عدم التقيّد بالمعايير الرقابية. وقد تظهر كذلك نتيجة كوارث سببها الإنسان مثل الحرائق والحوادث أو بسبب الكوارث الطبيعية مثل الهزات الأرضية والفيضانات.

وإضافة لهذه المخاطر، فإن المصارف الإسلامية تواجه كذلك مخاطر كثيرة تتصل بالقضايا الفقهية وتنشأ من طبيعة بعض المنتجات المصرفية الإسلامية غير المتجانسة. وليس ذلك فحسب، ولكن النظام القضائي الشرعي الكفء والحازم غير موجود، كما أن العاملين في المصارف ومفتشي الرقابة المصرفية يفتقرون إلى المعرفة الفقهية الكافية. ثم إن المراقبين الشرعيين غير مطلعين على آثار ومضامين المفاهيم المعاصرة لإدارة المخاطر. وقد كان لذلك أثر تمثل في حرمان المصارف الإسلامية من بعض أساليب وأدوات مناسبة لإدارة المخاطر والتي ليس بالضرورة أن تتعارض مع الشريعة. ومع ذلك، فإن بعضاً من هذه المصاعب ستزول مع الوقت ومع تطور النظام المصرفي الإسلامي والوصول لاتفاق حول القضايا الفقهية.

ونجد أن المصارف في الماضي قد اعتمدت على الرقابة الداخلية وعلى التدقيق الداخلي والخارجي لإدارة مخاطر التشغيل. ولكن ظهرت مؤخراً هياكل محددة وأدوات وعمليات ترمي إلى إدارة مخاطر التشغيل. وأصبح من الممكن بموجب ذلك تطبيق معايير صارمة لتحديد وقياس ومراقبة مخاطر التشغيل والسيطرة عليها مثلما يحدث في حالة مخاطر الائتمان والسيولة ومعدل الفائدة. وسيكون ضرورياً تطوير ثقافة مناسبة لإدارة المخاطر في المصرف، وإيجاد إفصاح بموجبه يمكن لإدارة المصرف ولودعيه ولساهمييه تقييم درجة التعرض لمخاطر التشغيل وجودة إدارة مخاطر التشغيل في المصرف وللتأكد من أن المصارف قد بذلت جهوداً جادة لإدارة مخاطر التشغيل، وعلى مفتشي الرقابة المصرفية إجراء تقييم مستقل لإستراتيجيات المصارف وسياساتها وإجراءاتها للتأكد من أن للمصارف نظام فعال يطبق لتحديد وقياس ومراقبة مخاطر التشغيل والسيطرة عليها.

٤-٢-٥ تعميم ثقافة إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية

بالرغم من أن تعرض معظم المصارف الإسلامية لجميع هذه العوامل المسببة للمخاطر يبدو مرتفعاً، إلا أنها استطاعت أن تدير هذه المخاطر بدرجة معقولة إلى الآن. ومع ذلك،

فليس من الضروري استمرار هذا الوضع مستقبلاً. وبالتالي فإن تنمية الوعي بالإدارة الفعالة للمخاطر في هذه المصارف أمر ذو أهمية قصوى لضمان القوة التنافسية لهذه المصارف، ولبقائها في عالم يعج بالأزمات وبحالات عدم التأكد. وهذا مطلب لا يمكن على كل حال إنجازه من دون التعاون النشط بين الإدارات العليا للمصارف، وعلماء الشريعة، والمراقبين من المصارف المركزية. ولهذا فإنه يتعين على المراقبين أن يجعلوا إعداد عدد من التقارير والأعمال أمر إلزامي تقوم به الإدارة العليا في المصارف الإسلامية. ومن بين أهم هذه الأعمال:

إيجاد نظم التقييم الداخلي واستخدام نماذج إدارة المخاطر.

تقارير مخاطر السوق والخسائر [والمكاسب] المحتملة.

تقارير مخاطر الائتمان.

تقارير مخاطر التشغيل.

متابعة نظم الرقابة الداخلية استناداً إلى قائمة مناسبة تشتمل على ما تجب مراقبته.

٤-٣ تعزيز الشفافية المصرفية

إن بإمكان انضباط السوق أن يقوم بدوره العظيم في تحسين أداء المصارف وحماية مصالح المساهمين في حالة واحدة هي إطلاع كل الأطراف أصحاب الحقوق في المصرف على ما يكفي من المعلومات - كماً ونوعاً - حول شؤون المصرف حتى يصبح بمقدور هؤلاء تقييم المصرف بطريقة صحيحة. إن هذه المعلومات ستجعل باستطاعة المودعين أن يقرروا ما إن كان عليهم الاستمرار في إبقاء ودائعهم لدى المصرف، وستجعل المساهمين يقررون إن كان الوقت قد حان لبيع أسهمهم. كما ستساعد أعضاء مجلس الإدارة في معرفة ما إن كانت الإدارة التنفيذية تقوم بمهامها على الوجه الأحسن، ويعين المدققين الخارجيين على إعداد تقرير محكم حول أوضاع المصرف، وتسعف المراقبين لبلورة إجراءات تصحيحية مبكرة قبل فوات الأوان تساعد في سلامة ومتانة المصرف. ومن دون هذه المعلومات فإن أي من هؤلاء سيجهل بما يتعلق بالمصرف، الأمر الذي يجعل بوسع إدارة المصرف إخفاء جميع المشاكل.

ولهذا السبب، فإن الشفافية أمر عظيم الأهمية لكل المشاركين في السوق. وتزداد أهميتها في نظام المشاركة في الأرباح والخسائر حيث يتعرض المودعون في حسابات الاستثمار لمخاطر الخسارة، ولهذا فإنهم يرغبون في الحصول على جميع المعلومات الضرورية التي

تعينهم ولأغراض الاستثمار على اختيار المصرف الذي يتمتع من وجهة نظرهم بالأداء الأحسن. واستناداً إلى ذلك. فإن لجنة بازل قد اعتبرت - وهي محقة في ذلك - الشفافية عنصراً رئيساً في النظام المصرفي السليم والمتين الذي تتم مراقبته بإحكام. إن لجنة بازل قد عرّفت الشفافية على أنها الإفصاح للجمهور عن معلومات صحيحة في حينها تجعل بمقدور من يستخدمها أن يضع تقييماً صحيحاً لأوضاع المصرف المالية ولأدائه ولنشاطات الأعمال، وللمخاطر ولأساليب إدارتها.⁽¹⁾ إلا أن لجنة بازل قد حذرت من أن الإفصاح وحده قد لا يؤدي بالضرورة إلى الشفافية. والشفافية التي لها معنى تتأتى في حالة واحدة هي إذا قدمت المصارف المعلومات المناسبة الصحيحة في حينها وفقاً للتعريفات المتفق عليها.

وهذه قضية تثير التساؤل عن أي المعلومات التي يتعين تقديمها لتحقيق المستوى المقبول من الشفافية. إن لجنة بازل قد أكدت على المواضيع العامة التالية التي يجب أن تقدم حولها معلومات دقيقة وفي موعدها⁽²⁾.

[١] الأداء المالي: يجب أن يدل هذا على أداء المصرف وخاصة أرباحه وحسائره خلال الفترات الزمنية. كما يجب أن يقدم مكونات الإيرادات والمصروفات مع تقييم الإدارة لنوعية العائدات وأسباب التغيير في الربحية من سنة لأخرى، واحتمالات ذلك مستقبلاً.

[٢] الوضع المالي: وهذا مهم وضروري لتقييم رأس مال المصرف، وملاءمته، وسيولته، ومتانته. ويجب أن يعطي معلومات حول طبيعة، ومقدار، ومكونات الموجودات والمطلوبات والالتزامات الطارئة، وأموال المساهمين في وقت معين ومتوسطات هذه البنود على فترات زمنية.

[٣] إستراتيجيات إدارة المخاطر والسيطرة عليها: وتشكل هذه عنصراً أساسياً في تقييم الأداء المستقبلي للمصرف وأحواله وفعالية إدارته. إن عمليات الإفصاح يجب أن تلقي الضوء على الفلسفة الكلية للمصرف في إدارة المخاطر، وعلى سياساته ومناهجه حول الدخول في المخاطر، وإدارتها، ومراقبتها، والسيطرة عليها، وخاصة مدى استخدام أدوات احتواء المخاطر مثل الرهون، والضمانات، واتفاقيات التسويات، وإدارة تركيز

(1) انظر: BCBS, September 1998 p.4.

(2) انظر: المرجع السابق pp. 17-25.

الاستثمارات، وسقوف الاستثمار [مثل السقف التمويلي، وسقف مخاطر السوق] والمشتقات [أي من المشتقات وكيف يمكن استخدامها].

[٤] **التعرض للمخاطر:** يجب أن تكون هنالك معلومات نوعية وكمية حول المخاطر الكامنة في نشاطات المصرف داخل وخارج ميزانيته، بما فيها مخاطر الائتمان، والسوق وسعر الفائدة، وأسعار الصرف والسيولة، مع بيان لفعالية إستراتيجيات المصرف في إدارة هذه المخاطر للتأكد من أن العائدات مواكبة لدرجة التعرض للمخاطر. وهذه المعلومات ستساعد من يستخدمها في القناعة بقوة المصرف المالية وجدواه وقدرته على الاستمرار في العمل في الظروف الصعبة.

[٥] **السياسات المحاسبية:** يتعين أن تغطي هذه السياسات القواعد المحاسبية العامة، وأسس تعزيز المركز المالي للمصرف، وسياساته، وطرق تحديد وحصر المصاعب في الموجودات وما ينشأ عن ذلك من فقدان للعائدات، وأن تغطي السياسات المحاسبية سياسات المصرف بشأن بناء احتياطات عامة وخاصة لخسائر القروض، والسياسات الخاصة بتقييم الموجودات والخصوم العينية وغير العينية، والتوريق - بيع الموجودات - وعمليات النقد الأجنبي، وضرائب الدخل والمشتقات المالية.

[٦] **إدارة الأعمال الأساسية والإدارة المؤسسية:** يتعين هنا الإفصاح عن معلومات حول الهيكل التنظيمي [الصفة القانونية]، مجلس الإدارة [حجمه وعدد أعضائه وخبراته]، وهيكل الإدارة التنفيذية العليا [مؤهلاتهم وخبراتهم ومسؤولياتهم]. كما يجب هنا كذلك تقديم معلومات عن هيكل الحوافز في المصرف مشتملاً على المكافآت وحوافز الأداء [خيارات الأسهم] ودور أعضاء مجلس الإدارة في تحديد ومراجعة هيكل الحوافز.

وهنا يأتي السؤال حول ماذا سيحدث لو قدمت إدارة المصرف ومجلس إدارته معلومات لا تعطي إفادة حول الوضع الحقيقي للمصرف، والمصرف يتكبد خسائر تجبره على أن يتوقف عن العمل؟ فإن استطاع المعتدون الإفلات من العقوبة وشغلوا وظائف في مصارف أخرى، فإن أداة الشفافية قد لا تأتي بالأثر المرجو منها على سلامة المصارف. ففي ألمانيا إن أفصح المصرفيون عن معلومات خاطئة، أو أخفوا جزءاً منها له أهمية في معرفة أحوال المصرف،

فلن يصبح باستطاعتهم الحصول ثانية على وظائف في الصناعة المالية.^(١) وفي نيوزلندا فإن عقوبة ذلك أغلظ، إذ أن مالكي المصرف يواجهون مسؤولية غير محدودة.^(٢) ولكن هذا الإجراء غير مرغوب فيه، لأنه قد يكون معقولاً معاقبة أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، ولا يكون من العدل معاقبة جميع المساهمين.

٤ - ٤ محاسبة القروض والإفصاح عنها

كشفت التجربة أن أكثر الأسباب وراء تعثر المصارف هو ضعف جودة الائتمان والإدارة غير الفعالة لمخاطر الائتمان. ومن أجل ذلك فإن الإفصاح الكافي عن جودة الائتمان وإدارة المخاطر ضروري للتأكد من أن المصارف قد وصلت درجة من الشفافية مطلوبة لتقوية انضباط السوق ولتخفيض احتمالات سقوط المصارف.^(٣) إن المعايير المحاسبية الصحيحة تعنى أساساً بحجم المعلومات المفصّل عنها، وبالمعايير المستخدمة في تصنيفها وقياسها. وهنا يكون السؤال حول: ماذا يجب أن تشمل المعلومات لتقديم صورة واضحة عن أحوال المصرف. إن لجنة بازل ترى أن على جميع المصارف تقديم معلومات واضحة ودقيقة في قوائمها المالية السنوية وتشمل المجالات العامة الأربعة التالية بغرض إعطاء فكرة عن الحالة القائمة لشؤون المصرف:^(٤)

السياسات والتطبيقات المحاسبية

إدارة مخاطر الائتمان.

حجم الائتمان.

نوعية الائتمان [مشمّلة على معلومات حول القروض المتعثرة التي حلت آجالها^(٥) والتغيرات في نوعية الائتمان خلال هذه الفترات والتغيرات في الاحتياطات].

(1) انظر: Caprio & Claessens 1997, p. 32

(2) انظر: المرجع السابق Ibid

(3) انظر: BCBS, July 1999

(4) انظر: BCBS, Best Practices for Credit Risk Disclosure, September 2000

(5) إن التعريف العام للقروض المتعثرة هو أنها القروض غير العاملة التي لا يتيقن من سدادها بالكامل. وتعريف القروض غير العاملة في المصرفية التقليدية هو القروض التي انقضت على أجل استرداد أصلها وفوائدها تسعون يوماً أو أكثر واعتبر المدين في حالة عجز عن السداد.

وزيادة على هذا، فإن على المصارف الإسلامية كذلك أن تقدم تقييماً لموجوداتها التي تكونت على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر.

وتعود المسؤولية الإشرافية أولاً وأخيراً إلى مجلس الإدارة بشأن قيام نظام فعال من الرقابة الداخلية والمحافظة عليه ليساعد، ضمن مهام أخرى، في وظيفة التأكد من دقة تسجيل عمليات الإقراض، واكتمال وتوثيق القروض، وفعالية الإجراءات الداخلية لمراجعة القروض، وأن هنالك نظاماً قائماً مناسباً لإدارة المعلومات.

وللتأكد من أن كل ذلك قد تم فعلاً، فإنه يتعين على المشرفين تقييم فعالية سياسات المصرف وتطبيقاته لتقييم جودة الموجودات وكفاية احتياطات ومخصصات بمقدور خسائر القروض حتى يصبح بمقدور المشرفين تأسيس رؤية عادلة عن الوضع المالي للمصرف وربحية أعماله. ويتعين كذلك على المشرفين التأكد من أن المصرف ينشر وعلى أساس منتظم القوائم المالية التي تعكس بدرجة معقولة التقييم الحقيقي والمعقول للموجودات، والمطلوبات، والأسهم وعقود المشتقات، والالتزامات خارج الميزانية، والأرباح والخسائر ذات الصلة، حتى يكون باستطاعة من يستخدم هذه القوائم الوصول لرأي دقيق عن حالة المصرف.^(١) إن متطلبات كفاية رأس المال تشكل مسندة للحماية من خسائر القروض، ولكن مع ضعف السياسات المحاسبية الأساسية، فإن الناتج من رأس المال قد يبدو كبيراً. إن المطلب الدقيق والحقيقي للإفصاح عن أوضاع المصارف سيكون حافزاً لها على القيام بمهامها بأسلوب سليم وكفاء.

وطالما أن المعايير المحاسبية الموضوعية لمؤسسات الأعمال التقليدية محدودة التطبيق في حالة المصارف الإسلامية^(٢) فإن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية [التي أنشئت عام ١٩٩١ ومقرها البحرين] قد طورت معايير للمصارف الإسلامية والمرجو من جميع المصارف الإسلامية أن تأخذ بهذه المعايير. ولكن ليس لهذه الهيئة سلطة تطبيق هذه المعايير. وهناك إجماع ينمو بين الدول الإسلامية نحو تطبيق هذه المعايير مع تحوير طفيف قد يطرأ على هذه المعايير ليناسب الظروف الخاصة بكل بلد.

وفي المصرفية الإسلامية، يمكن تعريف الديون المتعثرة أنها التي لا يسدد فيها أصل القرض مع هامش الربح وفق الشروط الأولية لاتفاقية الدين على المشتري في حالة صيغ التمويل التي تقوم على البيوع.

(1) انظر: [Principles 8 & 21 of the Core Principles] BCBS, 1997

(2) انظر: Karim 1999 ; & Simpson & Willing 1996 .

وإننا مسرورون أن نقول هنا إن جميع المصارف التي شملتها الدراسة الميدانية تلتزم بمعايير المراجعة والمحاسبة الدولية [جدول ١-٢] كما يظهر أن أداءها مقبول في جانب متطلبات الإفصاح والشفافية. وفي الدراسة الميدانية التي أجريناها فإن هنالك ٧% فقط من المصارف يشير ترتيبها إلى ضعف نظم الشفافية لديها بينما هنالك ٤٣% منها تميزت في تصنيفها بشأن الشفافية، كما أن ٣٦% و ١٤% من هذه المصارف كان تصنيفها جيداً ومعقولاً على التوالي فيما يخص نظم الشفافية والإفصاح [جدول ٢-٣]. وقد يعود السبب الرئيس في ذلك إلى متطلبات الإفصاح والشفافية التي تفرضها السلطات الرقابية في البلدان التي تعمل بها هذه المصارف.

٤-٥ الموافقة والتدقيق الشرعي

إن من أهم مسؤوليات المصرف الإسلامي أن يوفر الثقة للمودعين ولجميع من يتعامل معه في السوق المالي بأن عملياته تتفق حقيقةً مع الشريعة. ولتحقيق ذلك يجب اتباع الخطوتين التاليتين: الأولى الحصول على رخصة من الهيئة الشرعية للمصرف حول توافق كل منتجات المصرف مع الشريعة. والخطوة الثانية تقديم ما يؤكد أن جميع عمليات المصرف تتماشى حقيقةً مع فتاوى الهيئة الشرعية. فالخطوة الأولى هي بمثابة الذهاب إلى خبير قانوني للتأكد ما إذا كانت عملية معينة تتوافق مع قوانين البلد، وإن كانت لا تتوافق، فما هي التغييرات التي يتعين إدخالها حتى تصبح هذه العملية مقبولة قانوناً. والخطوة الثانية هي ما يقوم به مشرفو الرقابة المصرفية والمدققون: التأكد من أن جميع عمليات المصرف غير خارجة عن القانون.

إذن، فالهيئة الشرعية تشبه خبراء القانون، وبوسعها القيام بالمهمة الأولى، ويصعب عليها أداء المهمة الثانية التي تحتاج مراجعة مختلف العمليات بجميع فروع المصرف بغرض التأكد من أن هذه العمليات تتماشى مع أحكام الشريعة. وهذا ما يستدعي زيارة مشرفي الرقابة الشرعية لجميع منشآت المصرف للنظر في عملياتها مثلما يفعل المدققون. ولكن ليس لأعضاء الهيئة الشرعية لا الوقت ولا الموظفون لأداء هذه الوظيفة بفعالية، والسؤال الذي ينشأ بموجب ذلك هو: كيف يمكن التأكد من تطبيق إدارة المصرف لقرارات الهيئة الشرعية؟ وإذا لم يتم الوفاء بهذا المطلب فإن وجود الهيئة الشرعية سيكون بلا مغزى. وهنالك ثلاثة بدائل قد ينظر فيها لهذا الغرض.

وأحد هذه البدائل هو أن تقوم السلطات الإشرافية نفسها بالتدقيق الشرعي أثناء زيارتها الاعتيادية بغرض فحص

عمليات المصارف. وقد لا ترغب المصارف الإسلامية في هذا

الإجراء خاصة إن كانت تعمل في بلدان لا تهتم السلطات الرسمية والرقابية فيها بالمصرفية الإسلامية. ولكن ميزة هذا الإجراء تكمن في كون أن السلطات الإشرافية وعند قيامها بالتدقيق الشرعي، فإنها كذلك ستعمل على توحيد وتنميط القرارات الفقهية.

والبدل الثاني والأفضل هو قيام منشآت أعمال خاصة مستقلة للتدقيق الشرعي. وسيتعين على هذه المنشآت أن تستأجر ما يكفي من المهنيين وتدريبهم على فحص عمليات المصرف بغرض تحديد ما إذا كانت هذه العمليات متمشية مع الشريعة. غير أن عيب هذا الخيار هو أنه سيتبعه تكاثر منشآت الأعمال هذه، وسيطرق أبواب المصرف وفي أوقات متعددة المدققون من مختلف الجهات. فسيكون منهم المفتشون الذين تبعث بهم السلطات الإشرافية للمصارف لتحديد ما إن تقيدت هذه المصارف في عملياتها بقوانين البلد وقواعد المصرفية الآمنة المتينة. وسيكون هنالك مجموعة المدققين الشرعيين الذين يأتون للمصرف لمعرفة تقيده في عملياته بالشريعة وستكون الطائفة الثالثة المراجعين القانونيين الذين يتأكدون من أن القوائم المالية للمصرف قد جهزت وفق المعايير المحاسبية المقبولة والمعروفة. ومثل هذه الإجراءات قد لا تلائم المصارف لأنها ستستغرق عدداً من موظفيها في مساعدة المدققين من المجموعات الثلاثة في أوقات مختلفة، مما سيزيد من نفقاتها.

والبدل الثالث والأكثر أفضلية هو أن تحصل مكاتب المراجعة القانونية القائمة على المعرفة الشرعية الضرورية حتى يكون بوسعها أداء وظيفة التدقيق الشرعي. وهذا الخيار سيساعد في عدم تكاثر مؤسسات التدقيق التي ستعامل معها المصارف الإسلامية. وقد تستحسن المصارف هذا الخيار لأنه قد يكون مناسباً للمصارف أن يكون لها تدقيق شرعي مع التدقيق المحاسبي في آن واحد [انظر الجزء ٤-٦ أدناه].

٤-٦ التدقيق الخارجي

أن درجة التعقيد المضطردة للأعمال المصرفية وكذلك الأزمات التي شهدتها النظام المالي الدولي قد جعلتنا وظيفة المدقق الخارجي في مرتبة الأهمية القصوى في كل النظم المالية. بل إن ذلك أشد طلباً وتحدياً في حالة النظام المصرفي الإسلامي. إذ سيكون من الضروري أن يتأكد المدقق الخارجي ليس فقط من أن إعداد القوائم المالية يتماشى من كل الوجوه مع المعايير المالية المقبولة مهنيًا، بل يتعين عليه كذلك التأكد من أن الأرباح والخسائر التي يعلن عنها

المصرف تظهر حقيقة أوضاع المصرف وأن المصرف قد كسب أرباحه من غير خروج على التعاليم الشرعية. لم يتعارف على أن المدققين الماليين يقومون بمهمة التدقيق الشرعي. وهم غير مؤهلين حالياً لذلك لكن تكليفهم بهذه الوظيفة في إطار ما جرى توضيحه من قبل عند مناقشة موضوع التدقيق الشرعي يستلزم حصولهم على القدر الضروري من المعرفة الشرعية لأداء هذه الوظيفة. مما يعني أن تأهيل المدققين سيشمل كذلك التدريب الضروري في الجوانب المالية للشرعية مثلما يشمل التأهيل الملائم في التدقيق وفي القوانين. وإن كان هذا التدريب شاقاً على المدققين، فبإمكان مكاتب المراجعة الاستعانة بعلماء الشريعة مع تزويدهم بأساسيات أعمال التدقيق.

ويجب أن يكون للمراجع الخارجي الجدارة المهنية في التدقيق وفي المصرفية الإسلامية. وعليه أداء وظيفته بعناية كافية. ولأجل ذلك، فمن الواجب أن يتمتع بالاستقلالية والموضوعية. إن تجربة مكتب Arthur Anderson للمراجعة قد كشفت بوضوح أنه يجب أن لا يكون هنالك ما يشير إلى أن لمكتب المراجعة مصلحة خاصة في حماية إدارة المصرف. وإن هذا الحياد في التدقيق هو وحده الذي يجلب الثقة لتقرير المدقق ويزيد من مصداقية المصرف.

ومع أن وظيفة نظام الرقابة الداخلية هي منع أو الكشف مادياً وتصحيح البيانات الكاذبة الناتجة عن التزوير والخطأ، إلا أن المدقق الخارجي غير معفى من مسؤولية التيقن من أن متابعة ذلك قد تمت وفق ما يمليه الضمير. وعليه أن يضع وينفذ إجراءات بطريقة تساعد قدر الإمكان في تخفيض مخاطر تقديم رأي مهني غير ملائم. ذلك أن المساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة، وإدارة المصرف، والمودعين يعتمدون جميعاً على ما يرد بتقرير المدقق الخارجي وإنه أمر مؤسف أن يفشل في تحقيق ما يرجونه منه، غير أن تقرير المراجع قد لا يمكن أن يؤكد ربحية المصرف وجدواه مستقبلاً، أو ما يفيد كفاءة وفعالية الإدارة في تصريف شؤون المصرف. وهذا من مهام دور الاستشارات ولا تختص بالمدقق الخارجي حتى في النظام الإسلامي.

وفي حين أن التدقيق المفصل لجميع عمليات المصرف هو الحل الوحيد الذي سيخفض من مخاطر عدم الكشف مادياً عن البيانات الكاذبة، إلا أن هذا التدقيق المفصل لا يكون عملياً لأنه سيكلف الوقت والمال الكثير. غير أنه يتعين على المدقق الخارجي أن يتبع إجراءات محددة،

تشمل التفتيش والمراقبة والتحري والتأكد وإجراء العمليات الحسابية، والتحليل من أجل الوفاء بمسؤولياته. وعليه أن يهتم بصفة خاصة بمسألة استرداد الديون وبالتالي قيمتها، وبجودة الاستثمارات والموجودات الأخرى المثبتة في القوائم المالية. ويجب عليه كذلك السعي للتأكد من تحديد جميع التزامات ومطلوبات المصرف في داخل أو خارج قوائمه المالية والإفصاح عنها بما يكفي. إن نجاح المدقق الخارجي في مهمته سيعتمد كثيراً على أعمال التدقيق الداخلي. وفي حال ضعف التدقيق الداخلي، سيجد المدقق الخارجي مشقة بالغة في القيام بوظيفته على الوجه الأكمل. إن قوة المدقق الداخلي ستتأثر كثيراً بأهلية ونزاهة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ووعي ضمائرهم.

دور التنظيم والإشراف

إن وجود الحوافز والعوائق المضمنة في سوق مالية منافسة تعمل بكفاءة ستساعد ولا ريب في تحفيز مجلس الإدارة وكذلك الإدارة التنفيذية والمدققين على أداء مهامهم على أحسن وجه. وإذا تعززت هذه الآلية للسوق من خلال إدراك جميع المشاركين في السوق بالتزامهم الأخلاقي، فإنه في هذه الحالة يمكن التخلص وبدرجة كبيرة من بعض إخفاقات السوق. على أن التجارب تبين أنه حتى في حال توفر هذين العنصرين مجتمعين، فإن ذلك لا يكفي لحماية مصالح من يتعاملون في السوق بطريقة مثلى. فهنالك إخفاقات السوق، والإخفاقات الأخلاقية، وعلى ذلك، فمن الضروري للسلطات الإشرافية أن تقوم بدور مهم.

والمهمة المرجوة من السلطات الإشرافية هو التأكد من أن العدل قد توفر لكل المتعاملين. ويمكن الوصول لهذا من خلال الرقابة والإشراف السليم. والحاجة أكبر للرقابة والإشراف في حالة المصارف لأنه لا يمكن بلوغ نمو سريع من غير تطوير نظام مصرفي سليم وقوي، وحماية نظام المدفوعات من عدم الاستقرار، والتأكد من التشغيل الكفاء لسوق رأس المال ومؤسساته. إن حجم الاستدانة في المصارف يفوق كثيراً استدانة المؤسسات الأخرى غير المصرفية، ولأجل ذلك يصبح من الضروري منع سوء الإدارة والاحتيال، والإقراض المفرط وتركز الائتمان، واستغلال الإدارة. إن النظام القانوني الكفاء سيجعل ممكناً نفاذ العقود وبالتالي حماية حقوق أصحاب المصلحة، من خلال اللجوء للمحاكم ومطالبتهم التعويض عن الأضرار التي تلحق بهم، بافتراض أن المحاكم حرة ونزيهة وباستطاعتها اتخاذ قرارات محايدة، وفرضها عقوبات صارمة على من يتسببون في الأضرار. إن الرقابة والإشراف المتوافقين مع القواعد الإرشادية التي وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية هي كذلك ضرورية لتمكين النظام المصرفي في بلد ما من الحصول على القبول في الأسواق المالية الدولية. إن السلطات الرقابية الأربعة عشر التي أجابت عن أسئلة الاستبيان الذي قدمناه، قد أشارت إلى أنها تطبق المبادئ الأساسية للجنة بازل كموجهات للأحكام واللوائح في بلدانها [جدول: ١-٢].

ولكن يتعين ألا تكون الرقابة شديدة الصرامة وشاملة إلى الدرجة التي يزيد معها ثمن التقيد بها عن الحد المحتمل ويقل الابتكار والإبداع. ويجب أن تأخذ الرقابة في الحسبان الحاجات

- الضرورة للمصارف في الظروف والتحديات المتغيرة. كما يتعين أن لا تزول المفاضلة بين الاستقرار والكفاءة. ويُرغَبُ كذلك أن يكون جزء معتبر من الأعمال الرقابية من صلاحية المشرفين. وهنا يأتي السؤال حول ما يجب أن تنظمه اللوائح وما يجب أن يفوض فيه مشرفو الرقابة المصرفية. ويتعين أن تكون الرقابة كافية للتأكد من:
- أن المصرف شركة مساهمة عامة، وأن جميع أعضاء مجلس إدارتها والإدارة التنفيذية العليا لا ينحدرون من أسرة واحدة أو مجموعة مؤسسة أعمال واحدة؛
 - وأن كبار أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا لا يتمتعون فقط بالسمعة الحسنة والتزاهة والعدالة والملاءة المالية، ولكنهم كذلك يمتلكون الخبرات والتجربة الضرورية لتشغيل المصرف الإسلامي بطريقة آمنة وسليمة؛
 - وأن للمصرف ما يكفي من رأس المال لمقابلة المخاطر بما يتفق مع متطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية؛
 - وأن لدى المصرف ضوابط وتوازنات، وأن نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر لديه هي نظم فعالة ليس فقط للتأكد من التشغيل الكفء، ولكن كذلك لضمان عدم وجود احتلاس واستغلال وتضليل؛
 - وأن هنالك استقلالية للمدققين الخارجيين وللمدراء غير التنفيذيين بحيث لا تكون أي مصلحة في مساندتهم لمجلس إدارة البنك أو إدارته التنفيذية.
- ومن جانب آخر، فلن يكون للإشراف معنى إن لم تصحبها متابعة مضبوطة. ولأجل ذلك، فإن المتابعة الفعالة أمر لا مناص منه. ولذلك، فإن السؤال الذي ينشأ هنا هو: على ماذا تشتمل الرقابة المصرفية؟ ولأجل أن تكون الرقابة فعالة، يتعين أن تكون أهدافها واضحة وآلياتها مناسبة. فيجب أن يكون هدفها التأكد من سلامة وقوة النظام المالي الذي لا يتوافق فقط مع التعاليم الإسلامية ولكنه كذلك يتمتع بالقبول على نطاق دولي وباستطاعته المنافسة في الأسواق المالية المحلية والدولية. وفي إطار النظام المالي الإسلامي، تأخذ الرقابة على الأقل بعدين هامين: أولاً: التقيّد بالمعايير التي حددها لجنة بازل علاوة على التزامها بقوانين البلد المعني الخاصة بالمصرفية والتمويل، وثانياً: التقيّد بتعاليم الشريعة حتى يكون لجمهور المتعاملين الثقة في أن ما يقدم لهم من منتجات مالية يختلف نوعاً عن الذي يقدمه النظام المالي التقليدي، وليس شكلاً واسماً فقط.

إن الخطوة الأولى في سلم الرقابة قد جرى التسليم بها عامة على أنها نظام منح التراخيص الذي ينظم الدخول في النظام المصرفي ويستوثق بالتالي من الالتزام بضوابط الرقابة الحكيمة. وعلاوة على ذلك، فإن السلطات الإشرافية تضع متطلبات أخرى محددة تميل للتغير وفق احتياجات الاقتصاد ونظام القيم في البلد. ومن بين هذه المتطلبات معدلات محددة لضمان كفاية رأس المال، والاحتياطيات، والنقد والسيولة في المصرف بصفة دائمة. وهناك اختلاف في وجهات النظر حول الطبيعة المحددة لجميع المتطلبات. ومع ذلك، فمن المرغوب فيه أن يتم تحديد معدلات مناسبة، وتتم المحافظة عليها بطريقة تجعل باستطاعة المصارف مواجهة الصدمات السالبة بنجاح، وتقدم حماية للمودعين من الخسائر. وتطلب السلطات الإشرافية كذلك تقديم القوائم المالية الدورية بما يتماشى مع ما هو مطلوب في كل قائمة، وذلك من أجل ضمان الشفافية في كل المصارف بدرجة متساوية ويجري تحليل هذه القوائم بعناية، وفي حال ظهور قضايا مختلف حولها، تتم مناقشتها مع إدارة المصرف المعني. وهناك إرشادات تقدم بشأن الخطوات الواجب اتباعها بغرض تصحيح الأوضاع. وفي حالة المصارف الإسلامية فإن أهم المتطلبات هو الحصول على إجازة الهيئة الرقابية الشرعية لكل صيغ التمويل الجديدة وذلك من أجل إيجاد ثقة بشأن التوافق مع الشريعة.

وقد اقترحت لجنة بازل للرقابة المصرفية كذلك في اتفاقية بازل الجديدة ثلاثة محاور مكملتها لبعضها بعضاً ومتعلقة بسلامة ومثانة النظام المصرفي. وهذه المحاور هي:

- الحد الأدنى من متطلبات رأس المال التي تتناسب مع المخاطر التي يواجهها المصرف، وبصفة خاصة مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل؛
- عملية المراجعة الإشرافية التي تضمن أن للمصارف رؤوس الأموال الكافية التي تواكب سجلات مخاطرها الحالية والمستقبلية، وأن لديها ضوابط التحكم الداخلي الفعال التي تبعث على الثقة في قوتها المالية وملاءمتها؛
- انضباط السوق لتعزيز دور المساهمين والمودعين في التأكد من أن المصارف تفسح عن المعلومات الكافية كماً ونوعاً حول نشاطاتها، وبصفة خاصة، رؤوس أموال هذه المصارف واحتياطياتها وسيولتها ومخاطرها. والمرجو من الجهات الإشرافية تطوير آليات تعين على متابعة والحد من [وقياس إن أمكن] مجموعة من المخاطر المصرفية والتي تشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق [بما فيها مخاطر سعر الفائدة وسعر الصرف] ومخاطر السيولة والتمويل، ومخاطر التشغيل، والمخاطر القانونية،

ومخاطر السمعة، والمخاطر المرتبطة بالمشتقات [الأدوات] المالية بصفة خاصة، والتي قد تكون في نطاق محدود في حالة المصارف الإسلامية. وقد أظهرت التجربة أن أهم المخاطر المصرفية هي تعثر المدينين. وهذه قضية مهمة بصفة خاصة للمصارف الإسلامية. ومن أجل ذلك، من الضروري أن يقوم مشرف الرقابة المصرفية بتقييم جودة قروض واستثمارات المصرف. ومع أن هذه ستكون مهمة شاقة، ولكن تأديتها أمر مهم لأنها من أكثر المحددات حساسية بالنسبة للوضع المالي للمصرف ولقدرته على البقاء. ومن أجل هذا الهدف، ينبغي أن تقوم الجهة المشرفة بجمع القوائم المالية وسجلات المعلومات الإحصائية للمصرف، وأن تراجعها وتحللها بعناية كافية. وهذه المراجعة وهذا التحليل سيكونان الأساس للمناقشات مع لجنة المراجعة التابعة للمصرف المعني، ومع إدارته التنفيذية، ومع مجلس إدارته. ومن المهم كذلك أن تقوم الجهة المشرفة بالتأكد من أن لدى المصرف نظام فعال للرقابة الداخلية يتماشى مع طبيعة وحجم أعماله وأن له إدارة تنسجم نوعاً مع طبيعة ومجالات أعماله.

وقد أصبح من المهم جداً حالياً أن يقوم المشرفون المصرفيون بتطوير ووضع مجموعة من المؤشرات للمتانة المالية تساعد في تمييز ومتابعة جوانب القوة والتقلبات في النظام المصرفي على المستويين الكلي والجزئي. فعلى المستوى الجزئي، يتعين أن تدل المؤشرات على حالة المؤسسات على انفراد بينما ينبغي أن تساعد على المستوى الكلي في تقييم ومراقبة المتانة والتقلبات للنظام المالي وللإقتصاد. وقد اقترح صندوق النقد الدولي مجموعة من المؤشرات تعرف باسم «المؤشرات الكلية الحكيمة» والتي تشمل على المجموعة الأساسية وكذلك المجموعة المشجعة لمؤشرات المتانة المالية.⁽¹⁾ إن الإشراف بالطبع مهمة شاقة، وذلك لأن الإشراف يعاني من تباين المعلومات وستصبح المهمة أكثر صعوبة إذا لم تتطور نظم المحاسبة، والتدقيق والمعلومات بالقدر الكافي كما هو الحال في معظم الدول النامية. وإن تعذر الإشراف، فسيصبح دور المساهمين ذو أهمية كبيرة لتقوية سلامة ومتانة النظام المصرفي. ولكفاية رأس المال القائم على المخاطر كذلك دور مهم، ولكن المسألة المتعلقة برأس المال هي أنه، وبينما يمكن للرقابة أن تتأكد من حجمه، لا يمكنها أن تستوثق من جودته. ومن أجل ذلك، فإن الاعتماد الزائد على رأس المال

(1) انظر: Sundararajan, al., لمزيد من التفصيل حول هذه المؤشرات، وبصفة خاصة، انظر الصفحات [3]، و [8].

قد لا يكون إجراءً حكيمًا، وإن إضافة المودعين في حسابات الاستثمار إلى قائمة المراقبين قد تقوم بدور إضافي مساند، وقد اهتم كل من Caprio و Cull دور الديون المساندة، ولكن المودعين في حسابات المشاركة في الأرباح والخسائر قد يكونون سندا أفضل.⁽¹⁾

إن هذه الدعوة للإشراف والرقابة على المصارف الإسلامية ليست أمراً جديداً. وقد نودي بهذه الدعوة منذ ما يزيد على عقدين من الزمان من قبل محافظي المصارف المركزية والسلطات النقدية في الدول الأعضاء. بمنظمة المؤتمر الإسلامي في التقرير التفصيلي حول «التطوير والرقابة والإشراف على المصارف الإسلامية» والذي تمت إجازته في الاجتماع الرابع للمصارف المركزية والسلطات النقدية والمنعقد بالخرطوم بجمهورية السودان في الفترة ٧-٨ مارس ١٩٨١م. وفي ذلك الحين، كانت المصرفية الإسلامية في مراحلها الأولى، حيث إن أول مصرف إسلامي وهو بنك دبي الإسلامي كان قد بدأ العمل قبل ستة أعوام فقط من ذلك التاريخ أي في مارس ١٩٧٥. أما الآن، فإن المصرفية الإسلامية قد انتشرت وستبقى كذلك - إن شاء الله - وبالتالي تكون الرقابة والإشراف أكثر أهمية.

إن البحث الذي أجريناه على الجهات الإشرافية يشير إلى أن البيئة الرقابية للمصارف التقليدية في البلدان التي شملتها الدراسة هي إجمالاً حسنة وتقل فيها التغيرات نسبياً، غير أن البيئة الرقابية والمؤسسية للمصارف الإسلامية لا تبدو كافية، ويبدو فيها التغير بدرجة أعلى [الجدول: ١-٢، ١-٣، ١-٥]. ومن ناحية ثانية، فإن الدراسة الميدانية التي أجريناها على المؤسسات المالية الإسلامية تبين أن ٢٨,٦% فقط من هذه المؤسسات تعتبر أن البيئات الرقابية للمصارف الإسلامية ممتازة، وإن نفس النسبة من هذه المؤسسات تعتبر البيئة جيدة ومعقولة. ولكن ١٤,٣% منها تقول إن البيئة الرقابية غير مناسبة [الجدول: ٢-١١]، مما يعني الفرصة الكبيرة لتحسين هذه البيئة الرقابية.

(1) انظر: Caprio & Cull, 2000 Pp. V & Viii

بعض المؤسسات المشتركة المطلوبة من أجل إدارة مؤسسية فعالة

إن البيئة الأخلاقية والاجتماعية والمؤسسية والقانونية والإشرافية الضرورية لتقوية الإدارة المؤسسية في المصارف الإسلامية قد سبقت مناقشتها في هذه الدراسة. ولكن ذلك لا يكفي لأنه يعكس وجهاً واحداً فقط للعملة - أي إعطاء ثقة للمودعين وللمساهمين أن مصالحهم محمية. وهذه الثقة ستعود إلى توفر الموارد للمؤسسات المالية الإسلامية. ولكن من جانب آخر، فإن لم تكن هذه المؤسسات على ثقة بشأن استرداد أموالها من مستخدميها مع عائد معقول، وإن لم يبذل أي جهد لمعالجة المصاعب التي تواجهها، فليس ثمة ما يشجع هذه المؤسسات أن تجعل هذه الموارد متاحة لمن يستخدمها. وهذا أمر يقف عائقاً كبيراً في طريق الإسراع بالتطور المالي والاقتصادي في الدول الإسلامية.

إن المصارف لن تكون على ثقة في تقديم الموارد لمستخدميها إن كان الوجه الآخر للعملة، المتعلق بحل قضية التزام التي تواجهها المصارف نفسها، والمصاعب المصاحبة لها، لم تجد الانتباه الضروري. والمصارف في المراكز العمرانية الكبيرة لا تتعرف على زبائنها بصورة جيدة، وبخاصة الآلاف من الأفراد ومنشآت الأعمال الذين يستخدمون أموال هذه المصارف على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر. فكيف يمكن أن تكون المصارف على ثقة بشأن الاستخدام الأمثل لمواردها واستردادها عندما تحين آجالها مع عائد أمثل. وإضافة لذلك، فهناك كذلك قضية استرداد الأموال المقدمة على أساس صيغ التمويل بالبيوع. وأي جهد من جانب المصارف بمفردها لحل قضايا التزام والاسترداد حري به أن يجعلها تدفع ثمناً باهظاً.

والمطلوب هنا إذن هو إيجاد مؤسسات مشتركة لتساعد على أداء هذه المهمة. وهذه المؤسسات ستساعد المصارف بطرق متعددة. فستجعلها قادرة على الحصول على معلومات موثوقة عن زبائنها والتأكد من أن الأموال التي أقرضتها لزبائنها يتم استخدامها بكفاءة وفق اتفاقية التمويل، وأن الأرباح التي يعلنها مستخدمو هذه الأموال تعكس الصورة الحقيقية للأعمال التي يتم تمويلها. وستساعد هذه المؤسسات المصارف على استرداد أموالها في آجالها، وأنها

ستجد العدل في حينه في حالة التنازع مع زبائنها أو لجوئهم إلى المرافعة والمماطلة في السداد. وترغب المصارف كذلك في الحصول على تأكيد بأنه ستوفر لها السيولة عند حاجتها إليها في الظروف غير المرئية. وإيجاد هذه المؤسسات سيفسح الطريق أمام توفر البيئة الملائمة التي توفرت للصيرافة في العصور السابقة. وإذا لم تتوفر هذه المؤسسات المشتركة، فإن أفضل المصارف التي لديها أحسن إدارة مؤسسية قد تواجه المصاعب، وقد لا يستطيع النظام المصرفي الإسلامي المضي قدماً في نموه المضطرد.

٦- ١ وكالات تقييم الائتمان، غرف التجارة والاتحادات التجارية

وأحد هذه المؤسسات المشتركة هو وكالات تقييم الائتمان التي تقوم بتقييم المصارف نفسها ونظائرها. وفي المجتمعات الصغيرة نسبياً في العصور السابقة فإن ذلك التقييم يتوفر من غير مساعدة أي منظمة رسمية وذلك من خلال تشغيل نظام السوق، والاتصال الشخصي المباشر للأطراف المعنية. وقد تعزز ذلك بالنظام الطبيعي للبنية الاجتماعية والاقتصادية للقبائل، والعشائر والجماعات العقدية والطرق الصوفية. وفي الوقت الراهن، فإن وكالات تقييم الائتمان والغرف التجارية واتحادات التجارة هي التي بوسعها أداء هذه المهمة. ولكن معظم الدول الإسلامية لا تتوفر فيها في الوقت الحالي الوكالات الخاصة لتقييم الائتمان. وإضافة لهذا، فإن الغرف التجارية واتحادات التجارة قد لا تكون مجهزة بدرجة كافية للقيام بهذا الدور.

والوكالة الدولية الإسلامية لتقييم الائتماني التي هي طور الإنشاء في مملكة البحرين ستكون خطوة للأمام [انظر الجزء ٦-٧]. وستؤدي عدداً من المهام من بينها تقييم كل مصدري الأدوات الائتمانية إصداراً عاماً كان أو خاصاً، بالنظر إلى القوة المالية لهؤلاء المصدرين، ومخاطر الثقة، والملاءة الائتمانية. وستقوم كذلك بتقييم التقيّد بالشرعية بالنسبة لهذه الأدوات المالية ولمصدرها. وستعمل بالتالي على استكمال أعمال هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في وضع معايير للإفصاح الكافي وبالتالي ستساعد في تطوير سوق دولية لرأس المال خاصة بالأدوات المالية الإسلامية.

ورغم أن الوكالة الإسلامية لتقييم الائتماني ستقوم بتقييم المنظمات الخاصة غير المصرفية، إلا أنه لا يمكنها أن تقوم بتقييم الآلاف من المتعاملين مع المصارف. ولأجل ذلك فقد يكون من المرغوب فيه قيام وكالات تقييم ائتمان خاصة في كل البلدان الإسلامية لمساعدة

المصارف الإسلامية على أداء مهمتها في اختيار المتعاملين معها. وفي الواقع، فإن إنشاء هذه المؤسسات سيساعد الوكالة الإسلامية على أداء وظيفتها بالحصول على المعلومات الضرورية لمعرفة القوة المالية ومخاطر الثقة والملاءة الائتمانية ليس فقط لمصدري الأدوات المالية لعامة الجمهور ولكن كذلك لمصدري الأدوات المالية الخاصة الذين ترغب الوكالة بتقييمهم.

٦-٢ هيئة رقابة شرعية مركزية

ومن الضروري كذلك إيجاد هيئة رقابة شرعية مركزية لإجازة التوافق مع الشريعة لعدد من صيغ وأدوات التمويل المتعددة التي تستخدمها المصارف. وفي غياب مثل هذه الهيئة المركزية للرقابة الشرعية، فإنه يتعين على أي مصرف أن تكون لديه هيئته الخاصة به. وهذا إجراء سيكلف الكثير، خاصة للمصارف الصغيرة. وإضافة لذلك، فإن وجود العدد الكبير من هيئات الرقابة الشرعية يؤدي إلى آراء متضاربة تؤدي إلى عدم الانسجام وإلى الغموض. ومع مرور الوقت، والمناقشة الصريحة لجميع القضايا المختلف حولها، فستتم تسوية هذه القضايا بالتدرج. غير أنه وفي المرحلة الأولى، فإن هذه الهيئة المركزية ستكون ضرورية لتقليل التضارب في الآراء الشرعية إلى حده الأدنى، ولتوحيد أدوات التمويل الإسلامي. إن هذا التوحيد سيمهد الطريق لإيجاد سوق مالية إسلامية [انظر الجزء: ٦-٧]. وهناك سبعة دول [تمثل ٥٠% من عينة الدراسة الميدانية] قد قامت بتوحيد [تنميط] أدواتها المالية [الجدول: ١-٤]. ومن المرجح أن تقوم بلدان إسلامية أخرى بهذا الإجراء. ومن الضروري كذلك أن يتم تنميط الأدوات المالية على مستوى جميع الدول الإسلامية. وهيئة الرقابة الشرعية والتي تقترح الوكالة الدولية الإسلامية للتقييم الائتماني إنشائها، قد تستطيع استكمال واضطراد أعمال اللجنة الفقهية لمنظمة المؤتمر الإسلامي وهي بصدد توحيد الأدوات المالية الإسلامية.

٦-٣ مدققون شرعيون مجازون

ومن الضروري أيضاً إيجاد مدققين شرعيين مجازين، كما ذكرنا سابقاً، وتدريب محاسبين مجازين في التدقيق الشرعي. وإن شهادة من الهيئة الشرعية تؤكد مثل هذا التدقيق الشرعي ستطمئن عامة الجمهور أن معاملات المصارف هي حقيقةً موافقة للشريعة.

٦-٤ المحاكم الشرعية أو القضاء المصرفي

والنظام المالي الإسلامي في حاجة أخرى لا غنى عنها هي توفر آلية قضائية ما تساعد المصارف على استرداد أموالها في آجالها من المتعاملين معها الذين يتحايلون من غير سبب حقيقي على سداد ما عليهم، وتساعد المتعاملين مع المصارف أن يحصلوا على حقوقهم العادلة بأقل التكاليف عندما يجيد المصرف عن العدل في التعامل معهم. فإنشاء محاكم شرعية أو قضاء مصرفي سيكون مساعداً في الوصول إلى أحكام سريعة لمنازعات المصارف مع المتعاملين معها لأن أحكام المحاكم المدنية تأخذ في العادة عدة سنوات حتى تصدر. وسيكون لإيجاد المحاكم الشرعية والقضاء المصرفي أثر رادع كبير في ظهور المنازعات إذا تم نشر أسماء المصارف أو المتعاملين معها الذين صدرت أحكام إدانة بحقهم من هذه المحاكم في الصحف. والخشية من الانزلاق في السمعة السيئة سيساعد على التقليل من التجاوزات التعاقدية إلى حدودها الدنيا. وعلاوة على ذلك، يمكن كذلك موافاة الغرف التجارية واتحادات التجارة بأسماء الذين اعتادوا خرق العقود، بهدف وضعها في القائمة السوداء، الأمر الذي سيكون له نفس الأثر الرادع الذي أوجده الوازع الاجتماعي في العقود السابقة.

٦-٥ منظمة التدقيق

قد يكون مرغوباً أيضاً إيجاد منظمة تدقيق تمتلكها المصارف مشاركة مع بعضها البعض لتقييم حسابات المشاركة في الأرباح والخسائر لزبائنها الذين قد تتوجس منهم المخادعة في ترتيبات المشاركة في الأرباح والخسائر. وخشية هؤلاء المتعاملين من أنهم سيتعرضون لتدقيق محكم من قبل هذه المنظمة بشأن حساباتهم سيتم فعالية قوى السوق في التقليل من محاولات الاحتيال من طرف مستخدمي أموال المصارف على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر.

٦-٦ التدريب في المصرفية الإسلامية

وهناك مطلب آخر ضروري هو تدريب الكوادر المصرفية والمتعاملين مع المصارف وكذلك عامة الناس على مبادئ المصرفية الإسلامية وهذا تقوم به المصارف حالياً بنفسها مما يزيد من نفقاتها. وإذا كان بوسع المصارف المركزية وكذلك المدارس والجامعات أن تضع ترتيبات لهذا الغرض، كما هو الحال بالنسبة للمصارف التقليدية، فإن مهمة المصارف الإسلامية ستكون سهلة نسبياً.

٦-٧ سوق مالية إسلامية

وضروري كذلك إيجاد سوق مالية إسلامية لأن غياب السوق الثانوية للأدوات المالية الإسلامية يجعل المصارف الإسلامية في مشقة زائدة بشأن إدارة سيولتها. ومن أجل ذلك، نجد المصارف الإسلامية تحتفظ بهوامش سيولة عالية نسبياً مقارنةً بما تفعله المصارف الإسلامية بصفة عامة. وهذا يؤثر في ربحية المصارف الإسلامية وفي قوتها التنافسية. ولذلك فإن قرار إنشاء ثلاث مؤسسات تسمى مجلس الخدمات المالية الإسلامية، والسوق المالية الإسلامية الدولية، ومركز إدارة السيولة من القرارات المطلوبة تماماً.

فمجلس الخدمات المالية الإسلامية سيعمل على تطوير أساليب رقابية وإشرافية موحدة ومعايير حكيمة للمؤسسات المالية الإسلامية بنفس الطريقة التي تتبعها لجنة بازل للرقابة المصرفية. وتوفر المعايير الموحدة سيجعل المهمة سهلة بالنسبة للجهات الإشرافية ولمفتشي الرقابة المصرفية في البلدان الإسلامية لأنه سيكون لدى هؤلاء معايير جاهزة متاحة، ومبادئ أساسية للرقابة وللإشراف تتماشى مع الشريعة. وبوسع الجهات الإشرافية أن تحدث تغييرات في هذه المعايير والمبادئ بما يتكيف مع حاجاتها وأحوالها. وسيكون مجلس الخدمات المالية الإسلامية بمثابة حلقة الوصل مع واضعي المعايير الآخرين، ويزيد من التعاون معهم. كما سيعمل المجلس على تطوير أساليب جيدة في إدارة المخاطر.

أما السوق المالية الإسلامية الدولية فستحاول بديل ذي جدوى للسوق المالية التقليدية. وستدعم التعاون في مجال التمويل بين الدول الإسلامية والمؤسسات المالية من خلال تطوير منتجات جديدة وانسجام الأساليب التجارية. وهذا الإجراء سيكون بمثابة العامل المساعد على تنمية وتطوير أكبر عدد من الأدوات المالية المنسجمة مع الشريعة.

ومن جانب آخر، فإن مركز إدارة السيولة سيعمل كذراع تشغيل للسوق المالية الإسلامية الدولية في سعيها لإيجاد سوق نقدية بينية تجعل باستطاعة المؤسسات المالية الإسلامية إدارة موجوداتها والتزاماتها بفعالية. وسيوجد مركز إدارة السيولة فرص استثمار قصيرة الأجل تتماشى مع الشريعة من خلال توفير أدوات تمويل تقوم على الموجودات وتمتع بالسيولة والتداول [صكوك] والتي ستستخدم فيها المؤسسات المالية الإسلامية فوائض سيولتها. كما سيساعد مركز إدارة السيولة في استقطاب وتصكيك [Securitization] الموجودات وفي المتاجرة النشطة في الصكوك من خلال عرض أسعار الشراء والبيع لهذه الصكوك.

وقيام هذه المؤسسات الثلاثة سيساعد على إزالة النقص الذي تعاني منه المصارف الإسلامية كنتيجة للنقص في توحيد الشروط والأدوات وعدم توفر موجودات نوعية متوافقة مع الشريعة يمكن تداولها في الأسواق الثانوية. ولذلك، يمكن أن يتوسع النظام المالي الإسلامي بمعدلات متسارعة في المستقبل، وبالتالي يستحوذ على نصيب كبير في الأسواق المالية بالدول الإسلامية.

٦-٨ مقرض الملاذ الأخير

وتحتاج المصارف الإسلامية لآلية ما، تشبه مقرض الملاذ الأخير المتوفر للمصارف التقليدية للتغلب على أزمات السيولة التي تحدث فجأة بسبب ظروف غير مرئية مسبقاً. وهذه الآلية متوفرة حالياً للمصارف الإسلامية على أساس سعر الفائدة، وبالتالي فهي غير مقبولة لعدم توافقها مع الشريعة. واستخدامها يعرض المصارف الإسلامية لنقد كبير. وقد يجدر النظر في إيجاد وعاء مالي عام لدى المصارف المركزية لتقديم التسهيلات المشترك للمصارف عند الحاجة. وقد يطلب من جميع المصارف أن تتفق فيما بينها على المساهمة بقدر محدد من نسبة ودائعها وتضعه في هذا الوعاء المشترك، مثلما تفعل في حالة متطلبات الاحتياطي الإلزامي. ويتبع ذلك أن يكون لها الحق في الاقتراض من هذا الوعاء من غير وضع فوائد عليها، شريطة أن يكون الاستخدام الصافي لهذه التسهيلات صفرًا [أي أن المسحوبات لا تتجاوز المساهمات] خلال فترة زمنية محددة.^(١) وفي أوقات الأزمات قد يسمح المصرف المركزي لأحد المصارف المشتركة أن تتجاوز سقفها، مع وجود عقوبات مناسبة، وإنذار وخطة عمل تصحيحية معقولة. وهذا الترتيب سيكون بطريقة ما صورة منظمة لاستبدال الإطار الحالي [الربوي] بنظام التعاون المتبادل والذي ساد وسط الصيرافة في العصور السابقة.

٦-٩ إصلاح سوق الأسهم

إن إصلاح سوق الأسهم هو بدوره ضروري في ضوء التعاليم الإسلامية للتأكد من أن أسعار الأسهم تعكس الأوضاع الحقيقية لمنشآت الأعمال، وأنها لا تتقلب عشوائياً نتيجة قوى

(1) قد يجد بعض الفقهاء أن ذلك الإجراء غير مقبول شرعاً لأنه قد يبدو لهم كأحد أشكال الاقتراض التبادلي [قروض متبادلة] مما يعني لهم أنه مثل الحصول على منفعة من قرض، وبالتالي مكافئاً للفائدة. ولكن من ناحية أخرى يمكن أن ينظر لهذا الإجراء على أنه أحد أشكال التأمين التعاوني، من خلاله تستطيع المصارف أن توفر حماية لنفسها عند الحاجة، وأن المصرف المركزي لا يحصل على أي عائد من إدارته لهذه الأموال. وهذا النوع من التعاون التبادلي بهذه الطبيعة قد انتشر في التاريخ الإسلامي بين منشآت الأعمال في صورة ما كان يسمى في ذلك الحين «بالإبضاع» أو «بضاعة». [انظر: Chapra, 1985 Pp. 75 & 250].

المضاربة. والانضباط الذي تساعد الشريعة على إدخاله في السوق المالي سيكون من المؤكد عاملاً مساعداً كبيراً. (١)
وإضافة إلى ذلك فإن القوانين والإجراءات تحتاج إلى صياغة وتطبيق لحماية المستثمرين، وللمحافظة على توازن سوق الأسهم. وسوق الأسهم حسن التنظيم وصحيح الإشراف سيساعد في توفير سوق ثانوية نزيهة ضرورية لرفع ثقة المودعين والمستثمرين في النظام المالي، وسيجعلهم يقبلون على شراء أو بيع الأسهم استجابة لظروفهم أو لما يتصوره هؤلاء من تطورات مستقبلية في سوق الأسهم. وسيشكل هذا الإصلاح أحد أهم المحاور لدعم الاتجاه نحو الاقتصاد الذي يستند إلى الأسهم والخالي من المعاملات الربوية. (٢).

(1) انظر: Chapra 2000in : Iqbal & Lewellyn 2000

(2) إن المناقشة التفصيلية التي يحتاجها هذا الموضوع تخرج عن نطاق هذه الدراسة . وللاطلاع على بعض المناقشات بإصلاح سوق الأسهم ، انظر : Chapra ,1985 Pp. 95-100 & Chapra 2000 .

الخاتمة

أحرزت المصارف الإسلامية تقدماً معتبراً خلال العقود الثلاثة الماضية. ومع ذلك فلا زالت صغيرة الحجم نسبياً بالنظر إلى موجوداتها ورؤوس أموالها، ولم تستطع بعد أن تستحوذ على نصيب كبير في مجالات التمويل المحلي والدولي. ولهذا، يصبح من الضروري الأخذ بكفاءة التدابير التي تساعد على انتشارها وتطورها.

وهذا ما يدعو للتركيز على التدابير التي يتعين الأخذ بها. ومن بينها إيجاد بيئة مساعدة من خلال تقوية انضباط السوق في القطاع المالي، والاستقامة الأخلاقية من جانب المؤسسات المالية ومن جان مستخدمي الأموال وإيجاد بيئة اجتماعية وسياسية ملائمة تصحبها ضوابط قانونية ومؤسسية عادلة، يتم تطبيقها للتأكد من الالتزام بالعقود والعهود. وما هو مطلوب كذلك هو إدارة مؤسسية فعالة ومؤسسات مشتركة لمساعدة النظام على أن تكون البديل عن البيئة التي سادت من قبل في عهود سابقة.

وقد اكتسبت الإدارة المؤسسية أهمية كبيرة في العقدين الماضيين حتى بالنسبة للنظام المالي التقليدي نظراً إلى الاضطرابات المالية المستمرة. وهي ذات أهمية أكبر في النظام المالي الإسلامي بسبب المخاطر الإضافية التي يتعرض لها المودعون نتيجة نظام المشاركة في المخاطر. ولأجل ذلك فمن المهم إعطاء الاهتمام الكافي إلى كل أوجه الإدارة المؤسسية المهمة، والتي من بينها: جوانب فيها ضعف واضح بالنسبة للدول الإسلامية، كما كشف عن ذلك المسح الميداني الذي أجريناه. ومن المهم أن يكون مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية العليا أكثر فعالية في أداء مسؤولياتهم، وأن يخضعوا للمساءلة الحقيقية أمام المساهمين والمودعين من خلال اتباع التدابير التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة، الأمر الذي سيساعد كثيراً على تحقيق هذا الهدف.

ومن المهم أيضاً تجويد أدوات الإدارة المؤسسية ومن أهمها: الضوابط الداخلية، وإدارة المخاطر، والشفافية، ومحاسبة القروض، والإفصاح عنها، والتقييد بالشرعية، والتدقيق الشرعي، والتدقيق الخارجي، والإشراف والرقابة الحكيمة. إن الاعتماد التام على هذه الأدوات قد لا يكون كافياً فالالتزام الأخلاقي من طرف كل المتعاملين في السوق أمر ضروري. ومن

دون هذا الالتزام، فإنه بوسع المتعاملين في السوق أن يجدوا طرقاً متعددة لتجاوز القانون من دون أن يطالهم التحقيق أو العقوبة. وهذا الوضع سيوجد حاجة إلى المزيد والمزيد من الموانع والضوابط القانونية مما يزيد من نفقات الأنشطة إلى مستويات عالية، لا يمكن للمصارف أن تتحملها. وهناك حاجة أيضاً إلى عدد من المؤسسات المشتركة والتي بدونها تجعل المصارف، حتى التي لديها أفضل إدارة مؤسسية، غير قادرة على تفادي الأزمات.

وبالتالي، فإن الدول الإسلامية تواجه التحدي، وليس من سبب للاعتقاد بأن ذلك التحدي لا يمكن مجايمته بنجاح إن كان هنالك تعاون بين المصارف الإسلامية، والسلطات الرقابية، والفقهاء. ويمكن الوصول لإجماع في وقت قريب إذا تكاتفت أيادي هذه المجموعات، وقامت بدور مشترك لتطوير وزيادة نطاق النظام المالي الإسلامي.

وبما أن كل هذا يستغرق وقتاً طويلاً، فيجب أن ندرك بأن التخلص التام من الربا في الدول الإسلامية لا يتحقق إلا بالتدرج وبعد المرور بعملية التطور المتدرج. ولا ينبغي أن تكون هنالك رؤى متباينة، هذا لأن الرسول ﷺ قدم المثال لذلك بوضوح تام، المثال الذي يبين أفضلية التطبيق المتدرج. غير أن أفضلية المنهج المتدرج هذه لا تعني ولا ينبغي اعتبارها رخصة للانصراف عن الفعل أو السير ببطء فيه. وإن المصرفية الإسلامية لقادرة على المساهمة القيمة ليس فقط لصالح الدول الإسلامية، ولكن كذلك لفائدة النظام المالي الدولي الذي أصابته الأزمات المتواصلة والتقلبات والذي هو بحاجة للمساعدة.

ملحق - ١

مسح الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية

الجزء [١]: نتائج المسح

يبين هذا الملحق نتائج المسح الذي أجريناه على الجوانب المتعددة للإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. هنالك عدد من الدراسات الإحصائية للإدارة المؤسسية في المصارف التقليدية غير أن معظم هذه الدراسات تتناول قضايا بعينها حول الموضوع، فمثلاً تبين دراسة la porta et al^(١) أن القانون العام في الدولة يوفر بصورة عامة حماية جيدة للمستثمرين، بينما يقدم القانون المدني حماية قانونية تقل نسبياً. وبالمثل، فإن النتائج الإحصائية لدراسة Levine et al^(٢) توضح أن البلدان التي توفر حقوق قانونية للدائنين تميل إلى كونها تتوفر لديها وسائط مالية متطورة. وإضافة لذلك، فإن النظم القانونية التي تنفذ العقود والمعايير المحاسبية التي تنتج عنها قوائم مالية جيدة وشاملة وقابلة للمقارنة تميل إلى أن تكون فيها وسائط مالية متطورة بصورة أفضل. كما أوضحت دراسة Alvarez; et. Al^(٣) عدم وجود ارتباط بين حجم مجلس الإدارة وفعاليتها. وكلما زاد حجم مجلس الإدارة يطرأ تحسن أولي في أداء المجلس. ولكن الزيادة في حجم مجلس الإدارة عن المستوى الأمثل تضعف من أداء المجلس.

إن الدراسات حول الإدارة المؤسسية في المصارف الإسلامية قليلة، وحتى هذا القليل لا يركز الاهتمام إلا على قضايا بعينها مثل الدراسات التي تمت بالنسبة للمصارف التقليدية. فبينما تناولت بعض الدراسات جوانب المحاسبة والمراجعة لموضوع الإدارة المؤسسية،^(٤) سعت دراسات أخرى إلى تحديد الإستراتيجيات الشاملة للمصارف، وسياسات الاستثمار، وكذلك دور هيئات الرقابة الشرعية في أعمال المصارف الإسلامية،^(٥) أو أن هذه الدراسات قارنت بين سلوك المودعين في المصارف الإسلامية وسلوك نظرائهم في المصارف التقليدية في الأردن.^(٦) ومقارنة بهذه الدراسات، فإن المسح الذي أجريناه يعتبر شاملاً. وهدفه تحديد البيئة

(1) LLSV, 1999

(2) Levine et al. 1999 p.31

(3) Alvarez; et. Al., 1981

(4) Gambling and Karim, 1991, Karim, 1990, Banaja et. al. 1994, Archer and Abid, 1996,

Baydoun and Willet, 1997, Hood and Bucheery, 1999

(5) Lewis and Algaoud, 2001

(6) Erol, et. al., 1990

التي تعمل المؤسسات المالية في نطاقها، وكذلك تحديد الجوانب المهمة في الإدارة المؤسسية بها من وجهة نظر العديد من أصحاب الحقوق فيها.

وقد اعتمد المسح على استبيان أرسل بالبريد، إضافة إلى مقابلات شخصية للمعنيين بالموضوع وقد تم المسح على ثلاثة مستويات:

أولاً: المسؤولون عن التنظيم والإشراف والرقابة المصرفية حيث تم إرسال الاستبيان بالبريد إلى ثلاثين من المصارف المركزية في الدول الأعضاء بمنظمة المؤتمر الإسلامي، واستجاب لذلك أربعة عشر من هذه المصارف. وتعززت هذه المعلومات بإجراء مقابلات شخصية لأحد الباحثين مع مسؤولين في مصارف مركزية بثلاث دول [البحرين، بنغلادش، السودان].

ثانياً: المؤسسات المالية وقد أرسلت الاستبيانات إلى [٦٠] مؤسسة مالية في ٢٦ من الدول المذكورة بعاليه. وقد تم تضمين هذه الدراسة نتائج أربعة عشر استبياناً وصلت مكتملة من ست دول. وإضافة لذلك، فإن أحد الباحثين قد قابل اثني عشر مسؤولاً من المسؤولين في المصارف الإسلامية بالدول الثلاثة المذكورة أعلاه.

ثالثاً: تمت مقابلة المودعين في المصارف الإسلامية العاملة في ثلاث دول لتحديد دورهم كأصحاب حقوق ولعرفة آرائهم حول الإدارة في المصارف الإسلامية. وقد جاء اختيار هذه الدول الثلاث استناداً إلى ثلاثة معايير:

أولاً: يجب أن يكون هنالك عدد كبير من المصارف الإسلامية العاملة في أي من هذه الدول.

ثانياً: أن يكون التوزيع الجغرافي لهذه المصارف متوازناً. ولهذا، فقد تم اختيار أحد هذه الدول من جنوب آسيا [بنغلادش]، والثانية من منطقة الخليج [البحرين]، والثالثة من أفريقيا [السودان]. وأخيراً، فإن التباين في الأنظمة الرقابية إقليمياً قد اعتبر من العناصر المهمة في الاختيار. فبينما بالسودان نظام مالي إسلامي، وفي البحرين إطار رقابة وإشراف على المؤسسات المالية التقليدية والإسلامية، نجد أن المصارف الإسلامية في بنغلادش تعمل في إطار بيئة رقابية تقليدية. وهنالك ما مجموعه ١٦٥ استبياناً أجاب عن أسئلتها المودعون المتعاملون مع المصارف في بنغلادش، و١٥٣ في البحرين و١٥٠ في السودان. وتأتي هنا مناقشة نتائج المسح بمستوياته الثلاث.

١. السلطات الإشرافية

الجدول [١-١] يشتمل على نتائج الاستبيان للأربعة عشر من السلطات الإشرافية التي أجابت عن الاستبيان وبما أن اقتصادات الدول المشمولة في هذه الدراسة تتفاوت. فمن المتوقع إذن أن تختلف نظمها الرقابية. والمعلومات التي جمعت من السلطات الإشرافية تقع في ثلاث مجموعات: البيئة الرقابية بكاملها، والنظام الرقابي الخاص بالمصارف الإسلامية، وتصور الجهات الإشرافية للمخاطر التي ستواجه المصارف الإسلامية مقارناً بالمصارف التقليدية. وقد تمت أدناه مناقشة نتائج الاستبيان حول المجموعات الثلاثة.

الجدول ١-١

قائمة الدول التي شملتها الدراسة

اسم الجهة/ المؤسسة الإشرافية	الدولة	
بنك الجزائر	الجزائر	١.
البنك الوطني لجمهورية أذربيجان	أذربيجان	٢.
مؤسسة نقد البحرين	البحرين	٣.
بنك بنغلادش	بنغلادش	٤.
بنك إندونيسيا	إندونيسيا	٥.
البنك المركزي الأردني	الأردن	٦.
البنك المركزي الكويتي	الكويت	٧.
البنك المركزي لجمهورية قرقيزيا	جمهورية قرقيزيا	٨.
البنك المركزي الماليزي	ماليزيا	٩.
بنك قطر المركزي	قطر	١٠.
مؤسسة النقد العربي السعودي	السعودية	١١.
بنك السودان	السودان	١٢.
وكالة الرقابة والإشراف المصرفي	تركيا	١٣.
البنك المركزي الإماراتي	الإمارات العربية المتحدة	١٤.

١-١ البيئة الإشرافية ككل

يحدد النظام الإشرافي ككل اللوائح العامة والنظم للمؤسسات المالية العاملة في الاقتصاد. وهذه اللوائح تسري على جميع المؤسسات المالية وتسعى لضمان استقرار وسلامة النظام المالي. تشتمل اللوائح الرقابية والتوجيهات على قضايا مثل تطوير الرقابة الداخلية، وصياغة إجراءات الإدارة المؤسسية، ووضع معايير الشفافية. وهناك عشرة أسئلة في الاستبيان حول طبيعة البيئة

الإشرافية ككل [انظر الجدول ١-٢]. ولكل سؤال إجابة بنعم أو لا. وقد قمنا بتسجيل الإجابات بنعم فقط باعتبار أن المتبقي من الإجابات إما أن تكون بلا أو أنها تركت من غير إجابة. والأعداد الكبيرة [التي تقترب من العشرة] ستعني أن البيئة المصرفية ككل جيدة.

وقد تم تسجيل نتائج الاستبيان حول البيئة الإشرافية بطريقتين. أولاً، التسجيل بطريقة إضافة الإجابات بنعم عن كل سؤال في كل دولة. وهذه النتائج المدرجة في الجدول [١-٢] تبين عدد [ونسبة] الدول في العينة التي اتبعت أو طبقت المعيار الرقابي الذي ورد السؤال عنه في الاستبيان. ثانياً، قمنا بإضافة الإجابات بنعم في حالة كل دولة لنحصل على مؤشر عن نظامها الإشرافي ككل. والجدول [١-٣] يلخص نتائج الاستبيان.

الجدول [١-٢]

البيئة الإشرافية ككل: اللوائح والنظم العامة في الدول

نسبة من الإجمالي %	عدد الإجابات بنعم	
١٠٠%	١٤	١. هل قمتم باتباع التوصيات والمبادئ الأساسية للجنة بازل كتوجيهات في وضع اللوائح والنظم الرقابية في بلدكم؟
٠	٠	٢. هل تطلب السلطة الإشرافية من المؤسسات المالية تصنيفاً لها من وكالات تقييم دولية؟
٥٠%	٧	٣. هل هنالك أي ترتيبات مؤسسية بشأن حماية أو تأمين الودائع؟
٣٥,٧%	٥	٤. هل بإمكان المؤسسات المالية أن تدخل في نشاطات متعددة [مصرفية، أو تجارية، أو أعمال تأمين، أو أي أعمال أخرى]؟
١٠٠%	١٤	٥. هل طور البنك المركزي أو أي جهة أخرى في البلد معايير وإجراءات إدارة المخاطر للمصارف والمؤسسات المالية؟
١٠٠%	١٤	٦. هل تطلب السلطة الرقابية من المصارف والمؤسسات المالية أن تفي بمتطلبات رأس المال التي تقوم على المخاطر؟
٩٢,٨%	١٣	٧. هل يتم الرجوع دورياً إلى المعايير الدولية للمراجعة والمحاسبة من جانب المؤسسات المالية؟
٨٥,٧%	١٢	٨. هل وضعت أي معايير للإدارة المؤسسية يمكن أن تطبق على المؤسسات المالية؟
٧١,٤%	١٠	٩. هل يطلب من المؤسسات المالية تقديم أي توجيهات عن هياكلها المؤسسية وتطبيقات الإدارة المؤسسية فيها؟
١٠٠%	١٤	١٠. هل يطلب من المؤسسات المالية تقديم تقارير موحدة للسلطات الرقابية بانتظام؟
٧٣,٦%	١٠٣	الإجمالي

يبين الجدول [٢-١] أن جميع السلطات/ الجهات الرقابية التي أجابت عن أسئلة الاستبيان قد اتخذت من المبادئ الأساسية للجنة بازل أساساً وموجهاً للوائح والنظم الرقابية في بلدانها. ولكن لا توجد أي سلطة رقابية في العينة تطلب من المؤسسات المالية الحصول على تقييم من هيئات التصنيف الائتماني الدولية. هنالك فقط ٥٠% [أي ٧ دول] لديها إطار مؤسسي لحماية المودعين، وخمسة سلطات رقابية [٣٥,٧%] تسمح للمؤسسات المالية بمزاولة أنشطة متعددة. وجميع الدول المشمولة بالعينة [١٠٠%] طورت معايير وإجراءات لإدارة المخاطر، كما أن لديها متطلبات لرأس المال القائم على المخاطر في المصارف والمؤسسات المالية. وثلاثة عشر من المصارف المركزية [٩٢,٨%] أفادت أن المؤسسات المالية لديها تخضع لمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية. بينما في اثني عشر حالة [٨٥,٧%] أفادت السلطات الرقابية أنها قد وضعت معايير للرقابة المؤسسية في المؤسسات المالية. وهنالك فقط عشر حالات [٧١,٤%] تطلب من المؤسسات المالية تقديم موجهات بشأن هيكل الإدارة المؤسسية فيها وتطبيقاته. وأخيراً، في كل الحالات التي شملتها الدراسة [١٠٠%]، تطلب السلطات الإشرافية من المؤسسات المالية أن تقدم بانتظام تقاريرها الموحدة.

الجدول [٣-١]

البيئة الرقابية ككل: ملخص اللوائح العامة والنظم في كل دولة

إجمالي عدد الأسئلة	١٠
متوسط الأجوبة بنعم	٧,٤
الحد الأعلى للإجابات بنعم	٩
الحد الأدنى للإجابات بنعم	٦
الانحراف المعياري	٠,٩٣

وقد لخصنا في الجدول [٣-١] نتائج الاستبيان عن النظم الإشرافية في الدول التي شملتها العينة. وقد لاحظنا أن متوسط عدد الأجوبة بنعم يساوي ٧,٤ والحد الأقصى لها ٩، والحد الأدنى ٦، وتدني قيمة الانحراف المعياري [٠,٩٣] يبين أن معدل التشتت في النظم الإشرافية التي شملتها العينة منخفض نسبياً.

١-٢ النظام الرقابي للمصارف الإسلامية

يحدد هذا الجزء من الملحق [١] طبيعة النظم الرقابية الإسلامية في الدول المشمولة بالعينه. وهناك عشرة عوامل اعتبرت محددة لطبيعة النظام الرقابي على المصارف الإسلامية. وتشمل هذه العوامل: النظام القانوني، واللوائح والنظم، والمعايير والموجهات، والإدارات والوكالات المساعدة لأعمال المصارف الإسلامية. وهذه الأسئلة تبين ما إن كان لهذه الدول قوانين ولوائح ومؤسسات مساعدة للمؤسسات المالية الإسلامية. وكما فعلنا في حالة البيئة المصرفية [التي حرت مناقشتها في الجزء ١-١ أعلاه]، نقدم هنا نتائج الاستبيان بطريقتين.

أولاً: عرض النتائج بإضافة الإجابات بنعم عن كل سؤال للوصول إلى رؤية عامة عن الإطار الرقابي الإسلامي في الدول المشمولة بالدراسة. ثانياً: قمنا بتلخيص النتائج الخاصة بكل دولة للوصول إلى ما يفيد عن حالة النظام الرقابي للمصارف الإسلامية العاملة بالدول التي تشكلت منها عينة الدراسة.

يبين الجدول [١-٤] نتائج الاستبيان حول النظام الرقابي للمصارف الإسلامية في الدول المختارة في العينة. ونجد أن تسعة دول [أو ٦٤,٣%] في العينة لديها قانون يختص بالمصرفية الإسلامية وثمانية دول [٥٧,١%] لديها لوائح ونظم تطبق على المؤسسات المالية الإسلامية. وعلى مستوى السلطات الإشرافية، وهناك فقط خمسة دول [٣٥,٧%] لديها إدارات ومكاتب منفصلة تتعامل مع المصارف الإسلامية. وأشارت السلطات الإشرافية في ثماني دول [٥٧,١%] أنها طوّرت معايير وإجراءات إدارة المخاطر للمؤسسات المالية الإسلامية. وبينما هناك أربعة دول [٢٨,٦%] لديها تسهيلات نوافذ الخصم للمؤسسات المالية الإسلامية، هناك فقط ثلاثة دول [٢١,٤%] أشارت إلى أنها تطلب من المؤسسات المالية الإسلامية أن تتقيّد بمعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية. وأن تكون لها هيئات ولجان رقابة شرعية على المستوى الإشرافي. وإضافة لذلك، فقد أبان المسح الميداني أن ثمانية دول [٥٧,١%] بها تسهيلات قانونية تختص بتسوية المنازعات ذات الصلة بالمصارف الإسلامية. وذكرت عشرة من السلطات الإشرافية [٧١,٤%] أن هناك وعي عام بالمخاطر المتصلة بالمصارف الإسلامية، كما أن سبعة دول [٥٠%] قد وحدت المنتجات المالية الإسلامية.

الجدول [١ - ٤]

النظام الرقابي للمصارف الإسلامية في بعض الدول

النسبة المئوية من الإجمالي	عدد الإجابات بنعم	
٦٤,٣%	٩	١. هل يتضمن القانون السائد أي مواد خاصة بالمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية؟
٥٧,١%	٨	٢. هل هنالك مجموعة مستقلة من اللوائح والنظم التي تنظم المؤسسات المالية الإسلامية؟
٣٥,٧%	٥	٣. هل هنالك إدارة أو مكتب منفصل في البنك المركزي يتعامل مع المصارف الإسلامية؟
٥٧,١%	٨	٤. هل قام البنك المركزي أو أي جهة أخرى بتطوير معايير وإجراءات لإدارة المخاطر خاصة بالمؤسسات المالية الإسلامية؟
٢٨,٦%	٤	٥. هل للبنك المركزي تسهيلات خاصة للمصارف الإسلامية من خلال نوافذ الخصم؟
٢١,٤%	٣	٦. هل يطلب من المؤسسات المالية الإسلامية أن تتقيد بمعايير المحاسبة والمراجعة التي وضعتها هيئة المحاسبة؟
٥٧,١%	٨	٧. هل هنالك من وسيلة لمراجعة قضايا قانونية لتسوية المنازعات ذات الصلة بالمصارف الإسلامية؟
٧١,٤%	١٠	٨. هل تعتقد بأن هنالك وعي عام بالمخاطر التي تواجهها المصارف الإسلامية؟
٢١,٤%	٣	٩. هل هنالك هيئة أو لجنة رقابية شرعية على المستوى الرقابي؟
٥٠%	٧	١٠. هل تم توحيد المنتجات/ الأدوات المالية الإسلامية في تشريعاتكم؟
٤٨,٤%	٦٥	الإجمالي

ويخصص الجدول [١ - ٥] نتائج الاستبيان حول النظم الرقابية للمصارف الإسلامية في كل دولة على انفراد. وقد كان متوسط عدد الإجابات بنعم عن الأسئلة العشرة ٦,٤ فقط، مع حد أقصى عشرة وحد أدنى صفر. وقد لاحظنا أن الانحراف المعياري يبلغ [٣,١٥] الأمر الذي يعني أن هنالك اتساع نسبي في التشتت وتنوع في النظم الرقابية للمصارف الإسلامية في الدول التي تعمل فيها والتي شملتها عينة الدراسة.

الجدول [١-٥]

ملخص النظم الرقابية للمصارف الإسلامية في كل دولة

العدد الكلي للذين أجابوا عن الأسئلة	١٤
العدد الكلي للأسئلة	١٠
متوسط الإجابات بنعم	٤,٦
الحد الأعلى للإجابات بنعم	١٠
الحد الأدنى للإجابات بنعم	٠
الانحراف المعياري	٣,١٥

١-٣ المصارف الإسلامية في مقابل المصارف التقليدية

نقدم في هذا الجزء آراء السلطات الإشرافية حول الجوانب المختلفة للمصارف الإسلامية مقارنةً بنظيراتها التقليدية والتي - أي هذه الجوانب - قد تكون لها آثار في جانب الرقابة. فالنظام المالي يتعرض للمخاطر العامة التي قد تنشر عدم الاستقرار في كل النظام المالي وفي الاقتصاد بمجمله. وفي هذا الخصوص، فإن وضع معايير من طرف الجهات الإشرافية يكون أمراً مهماً لتطوير ولاستقرار النظام المالي. إن تصور السلطات الإشرافية لمختلف المخاطر التي تواجهها المصارف الإسلامية مقارنةً بالمصارف التقليدية سيحدد ما إن كان يلزم التعامل مع المصارف الإسلامية بصورة مختلفة. والجدول [١-٦] يرصد آراء الجهات الإشرافية بشأن الجوانب المختلفة التي قد تكون لها آثار ومضامين على رقابة المصارف الإسلامية. ويلاحظ أن الأعداد التي أعطيت لكل سؤال لا تعطي عند جمعها العدد ١٤ [مجموع الدول في عينة المسح الميداني] وذلك لأن بعض السلطات/ الوكالات الرقابية لم تستجب لبعض الأسئلة.

ويوضح الجدول [١-٦] أن ثمانية [٥٧,١%] من السلطات الإشرافية تعتقد أنه لا توجد اختلافات بين المصارف الإسلامية ونظيراتها التقليدية فيما يخص المخاطر العامة والمهارة المؤسسية لتوفير انضباط السوق، ونفس النسبة من الذين أجابوا عن الاستبيان [٥٧,١%] تعتقد أن هنالك حماية متشابهة للمودعين في المصارف الإسلامية وفي المصارف التقليدية، كما أنهم على درجة واحدة من احتمالات التعرض للاحتيال. وبينما نجد أن هنالك ثلاثة [٢١,٤%] من الجهات الإشرافية التي أجابت عن الاستبيان تعتقد أن المصارف الإسلامية أكثر عرضة

للمخاطر العامة، وأنها توفر انضباطاً في السوق أكثر مما توفره المصارف التقليدية، فهناك جهة إشرافية واحدة [٧,١%] تظن أن المصارف الإسلامية أقل تعرضاً للمخاطر العامة وكذلك أقل من المصارف التقليدية في جانب توفير انضباط السوق. وتنعكس الأرقام عندما يتعلق الأمر بحماية المودعين وتعرضهم لمخاطر مؤسسية [أي احتيال]. ففيما تظن جهة رقابية واحدة [٧,١%] أن مودعي المصارف الإسلامية أكثر حماية من تعرضهم للغش، هنالك ثلاثة من هذه السلطات الإشرافية [٢١,٤%] تعتقد غير ذلك تماماً.

الجدول [١-٦]

المصارف الإسلامية مقابل المصارف التقليدية

أقل من	مساو	أكثر من	
١ [٧,١%]	٨ [٥٧,١%]	٣ [٢١,٤%]	١. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل المصارف الإسلامية أكثر أم أقل تعرضاً للمخاطر العامة من المصارف التقليدية؟
٣ [٢١,٤%]	٨ [٥٧,١%]	١ [٧,١%]	٢. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل المودعين في المصارف الإسلامية أكثر أم أقل حماية؟
— —	٩ [٦٤,٣%]	٣ [٢١,٤%]	٣. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تعتقد أن تكون متطلبات كفاية رأس المال أكثر أم أقل في حالة المصارف الإسلامية؟
٣ [٢١,٤%]	٨ [٥٧,١%]	١ [٧,١%]	٤. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تظن أن المصارف الإسلامية أكثر أم أقل تعرضاً للاحتيال؟
— —	٨ [٥٧,١%]	٢ [١٤,٣%]	٥. عند التعاقد هل يشتمل العقد المالي الإسلامي على نفس الحزمة من العقود التي ربما يشتمل عليها العقد التقليدي للمعاملة؟
— —	٧ [٥٠%]	٥ [٣٥,٧%]	٦. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تتصور أن معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية أكثر أم أقل صعوبة؟
٢ [١٤,٣%]	٦ [٤٢,٩%]	٤ [٢٨,٦%]	٧. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تعتقد أن مخاطر السحب التي تواجهها المصارف الإسلامية في جانب حسابات الاستثمار [المضاربة] هي أكثر أم أقل؟
١ [٧,١%]	٨ [٥٧,١%]	٣ [٢١,٤%]	٨. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تظن أن المصارف الإسلامية أكثر أم أقل في إيجاد انضباط السوق؟
٢ [١٤,٣%]	٩ [٦٤,٣%]	١ [٧,١%]	٩. هل يجب أن تكون احتياطات خسائر القروض التي تطلبها المصارف الإسلامية أكثر أم أقل من تلك التي تطلبها المصارف التقليدية؟

ترى تسعة جهات إشرافية [٦٤,٣%] أنه يتعين على المصارف الإسلامية أن يكون لديها متطلبات رأس المال مساوية لما للمصارف التقليدية. ولكن ثلاثة من الجهات الإشرافية [٢١,٤%] تعتقد خلاف ذلك وتذهب للقول بأنه يجب أن تكون متطلبات رأس المال للمصارف الإسلامية أعلى منها للمصارف التقليدية. وبالمثل، بينما ترى ثمان سلطات إشرافية [٥٧,١%] أن الحقوق التي تشتمل عليها العقود المالية الإسلامية هي مثل الحقوق في العقود التقليدية تعتقد اثنتان من السلطات إشرافية [١٤,٣%] أن بالعقود الإسلامية حقوقاً أكثر. والجهات الرقابية من سبع دول [٥٠%] اعتبرت معايير المحاسبة والمراجعة في المؤسسات المالية الإسلامية على ذات الدرجة من الصعوبة في المصارف التقليدية، بينما اعتبرت خمس سلطات رقابية أن معايير المحاسبة أكثر صعوبة بالنسبة للمؤسسات المالية الإسلامية. وفيما يختص بمخاطر سحب حسابات الاستثمار، اعتبرت أربعة جهات [٢٨,٦%] أن المصارف الإسلامية تواجه مخاطر أعلى، واثنين [١٤,٣%] من هذه الجهات تعتقد أنها - أي المصارف الإسلامية - تواجه مخاطر أقل، بينما تظن ستة جهات [٤٢,٩%] أن المصارف الإسلامية على درجة متساوية من مخاطر السحب مثل نظيراتها التقليدية. آخراً، بينما هنالك تسعة [٦٤,٣%] سلطات رقابية ترى أن احتياطات لخسائر القروض يجب أن تكون متساوية في حالة المصارف الإسلامية والتقليدية، هنالك جهة إشرافية واحدة [٧,١%] تقول بأن هذه الاحتياطات يجب أن تكون أكثر في حالة المصارف الإسلامية، واثنين [١٤,٣%] من السلطات الإشرافية تقول إن هذه الاحتياطات يجب أن تكون أقل في حالة المصارف الإسلامية. وعندما نضيف جميع الإجابات لكل مجموعة منها في الجدول [١ - ٦] نرى أن ٧١ من الإجابات [٥٦,٤%] من المجموع أشارت إلى أن الوجوه المتعددة لمخاطر المصارف الإسلامية متشابهة مع مخاطر المصارف التقليدية.

٢. المؤسسات المالية الإسلامية

سنقوم في هذا الجزء من الملحق بالنظر في قضايا ترتبط بالإدارة المؤسسية من وجهة نظر المؤسسات المالية الإسلامية. وكما ذكرنا سابقاً، فإن الاستبيانات قد أرسلت بالبريد إلى ستين مصرفاً إسلامياً في ستة وعشرين دولة. وقد زار أحد الباحثين اثني عشر من المؤسسات المالية الإسلامية في البحرين، وبنغلادش، والسودان. وقد تم تضمين الدراسة أربعة عشر من الاستبيانات المعبأة كاملة من طرف المؤسسات المالية الإسلامية في ست دول.

جدول [٢ - ١]

قائمة المصارف الإسلامية التي شملتها الدراسة

اسم المصرف	الدولة	الوضع القانوني	نوع النشاط
البنك الإسلامي للمؤسسة المصرفية العربية	البحرين	شركة مستثناة	وحدة مصرفية خارجية + استثمار
بنك أبوظبي الإسلامي	الإمارات	شركة مساهمة عامة	مصرفية تجارية + استثمار + تجزئة
بنك العرفة الإسلامي	بنغلادش	شركة مساهمة عامة	مصرفية تجارية
بنك البركة الإسلامي	البحرين	شركة مساهمة خاصة	مصرفية تجارية، وحدة مصرفية خارجية، استثمار
بنك بدر فورت	روسيا	شركة مساهمة خاصة	مصرفية، تجارية استثمار، تداول أسهم
بنك البحرين الإسلامي	البحرين	شركة مساهمة عامة محدودة	مصرفية تجارية واستثمار
بنك فيصل الإسلامي	السودان	شركة مساهمة عامة محدودة	مصرفية تجارية
بنك بنغلادش الإسلامي	بنغلادش	شركة مساهمة عامة محدودة	مصرفية تجارية
بيت الاستثمار الخليجي	الكويت	شركة مساهمة عامة محدودة	استثمار
بنك أم درمان الوطني	السودان	شركة مساهمة عامة محدودة	مصرفية تجارية + استثمار
بنك شامل	البحرين	شركة مساهمة عامة محدودة	مصرفية تجارية + استثمار
بنك الاستثمار الاجتماعي	بنغلادش	شركة مساهمة عامة محدودة	مصرفية تجارية
البنك السوداني الفرنسي	السودان	شركة مساهمة عامة محدودة	مصرفية تجارية
بنك التضامن الإسلامي	السودان	شركة مساهمة عامة محدودة	مصرفية تجارية + استثمار

ويعرض الجدول [٢-١] المؤسسات المالية المشمولة بالدراسة ومعها الدول التي تعمل بها وأوضاعها القانونية وأنشطتها. نلاحظ بالنسبة إلى الأوضاع القانونية للمؤسسات المالية في عينة الدراسة أن عشرة منها عبارة عن شركات مساهمة عامة محدودة، واثنين منها شركات مساهمة خاصة محدودة، واثنين منها شركات مشاركة مختلفة [واحدة مستثناة والأخرى عامة]. ونلاحظ أن معظم المصارف قد أشارت إلى أنها تراول أكثر من نشاط. وهنالك خمسة مؤسسات مالية فقط ذكرت أنها عبارة عن مصارف تجارية، بينما تقوم الأخرى بنشاطات متعددة.

وقبل أن نناقش الوضع بالنسبة لمواضيع محددة خاصة بالإدارة المؤسسية للمؤسسات المالية الإسلامية، سننظر في الحجم النسبي للمصارف الإسلامية ببيان المعلومات الأساسية في القوائم المالية لها.

جدول [٢-٢]

المعلومات المالية الرئيسية في ميزانيات المصارف الإسلامية

رأس المال	المطلوبات	الموجودات	
١٤	١٤	١٤	عدد المصارف في العينة
٧٤,٤	٣٣٨,٧	٤١٢,٢	متوسط [مليون دولار]
٣٤٨,٧	١٣١٥,٨	١٦٤٤,٦	الحد الأقصى [مليون دولار]
٥,٠	١١,٧	٢٨,٢	الحد الأدنى [مليون دولار]
١٠١,٩٨	٤٠٨,١	٤٩٣,٦	الانحراف المعياري

ويبين الجدول [٢-٢] أن متوسط قيمة الموجودات للمصارف الأربعة عشر التي شملتها الدراسة هي ٤١٢,٢ مليون دولار، وأكبر مصرف لديه موجودات بحجم ١,٦٤ مليار دولار، وأصغر مصرف لديه ٢٨,٢ مليون دولار. ويظهر الانحراف المعياري بقيمته الكبيرة نسبياً [٤٩٣,٦] أن هنالك تفاوتاً كبيراً في المؤسسات المالية الإسلامية التي شملتها الدراسة. ويلاحظ نفس النتيجة بالنسبة لمطلوبات هذه المصارف. فبينما نجد أن أقصى حجم للمطلوبات قد بلغ ١,٣٢ بليون دولار وأدناه ١١,٧ مليون دولار، فإن متوسط القيمة قد بلغ ٣٣٨,٧ مليون دولار.

ومرة أخرى، فهنالك تباين كبير بين المصارف في جانب المطلوبات كما يظهر ذلك من الحجم الكبير نسبياً للانحراف المعياري [٤٠٨,١]. ومتوسط رأس المال لهذه المصارف المشمولة بالدراسة هو ٧٤,٤ مليون دولار، مما يعطي متوسط معدل رأس المال للموجودات في حدود ١٨%، وهنالك تفاوت كبير في رأس المال حيث إن أصغر مصرف لديه رأس مال قدره ٥ مليون دولار، وأن أكبر مصرف لديه رأس مال بقيمة ٣٤٨,٧ مليون دولار.

الجدول [٣-٢] يبين أشكال الملكية وتركيز الأسهم في المؤسسات المالية. ويبين الجدول أن الملكية تتفاوت في المؤسسات الإسلامية في العينة. وأحد هذه المؤسسات [البنك الإسلامي للمؤسسة المصرفية العربية] مملوك بالكامل [١٠٠%] للمؤسسة المصرفية العربية أخرى ويعتبر أحد شركاتها التابعة. وبما أن إدراج هذا المصرف سيؤثر على نتائج الدراسة،

فقد استثنيناه من القائمة في الجدول [٢-٣]. والمعلومات عن المؤسسات المالية الأخرى تكشف عن التباين في أشكال الملكية. فبينما متوسط نسبة الملكية قد كان [٢٥,٢%] لأكبر مساهم، فإن أكبر مساهم في مصرف إسلامي في العينة يستحوذ على ٦٠% من الأسهم. بينما يمتلك أصغر مساهم ٣,٧% فقط من الأسهم.

الجدول [٢-٣]

تركيز الملكية في المصارف الإسلامية

الأسهم المملوكة لـ:			
أكبر عشرة مساهمين	أكبر خمسة مساهمين	أكبر مساهم	
١٣	١٣	* ١٣	عدد مصارف العينة
٦٢,٥	٥١,٧	٢٥,٢	المتوسط [نسبة مئوية]
٩٩,٠	٩١,٧	٦٠,٠	الحد الأقصى [نسبة مئوية]
٢٥,٨	١٤,٧	٣,٧	الحد الأدنى [نسبة مئوية]
٢٣,٨	٢٤,٨	٢٥,٢	الانحراف المعياري

• إن البنك الإسلامي للمؤسسة المصرفية العربية مملوك بالكامل للمؤسسة المصرفية العربية كأحد الشركات التابعة لها [١٠٠%]. وقد استثنيناه من الجدول.

إن أكبر خمسة مساهمين في العينة يمتلكون في المتوسط أكثر من نصف مجموع الأسهم [٥١,٧%]. وأقصى نسبة لأكبر خمسة مساهمين هي [٩١,٧%] بينما القيمة المقابلة لأدنى نسبة قد كانت [١٤,٧%]. ونصيب أكبر عشرة مساهمين في العينة قد بلغ في المتوسط [٢٦,٥%]. وأقصى نسبة لهؤلاء العشرة ٩٩% وأدنى نسبة ٢٥,٨% من الأسهم. وهذه النسب ومعها القيمة المرتفعة نسبياً للانحراف المعياري تعني أن الملكية تتفاوت بالنسبة للمؤسسات المالية الإسلامية في العينة. والأرقام في الجدول [٢-٣] توضح أن في المتوسط أكبر خمسة مساهمين يستحوذون على أغلب الأسهم [٥١٧%] في هذه المؤسسات. وهذا المتوسط المترفع يدل على أن هنالك تركيزاً نسبياً للملكية في المصارف الإسلامية.

ويوضح الجدول [٢-٤] بعض السمات لمجالس الإدارات للمصارف التي شملتها عينة الدراسة. فمن جانب نجد أن أحد المصارف لديه سبعة وعشرون عضواً في مجلس الإدارة، ومن جانب آخر نجد أن مصرفاً آخر لديه أربعة أعضاء فقط في مجلس إدارته، ثم إن متوسط

الحجم لمجلس الإدارة في المصارف الإسلامية في حدود اثني عشر عضواً. وفي المتوسط هنالك عضوان من أعضاء كل مجلس إدارة يكونون من الإدارة التنفيذية [كأعضاء تنفيذيين في المجلس]. ولكن هذا العدد يتغير من أدنى مستوى وهو الصفر لأعلى مستوى وهو السبعة. كما يبين الجدول [٢-٤] أن هنالك تفاوتاً كبيراً في الأسهم التي يمتلكها أعضاء مجلس الإدارة. إذ يستحوذ أعضاء المجلس على أقصى نسبة [٩٠%] من الأسهم، وأدنى نسبة [٠,٣%]. ومتوسط السهم الذي يمتلكه أعضاء المجلس في العينة هو ٢٩,١% مع انحراف معياري ٢٨,٨. وبينما تكشف المعومات حول سمات مجالس الإدارات عن التفاوت، نلاحظ أن متوسط أسهم الذي يمتلكه أعضاء مجالس الإدارات يميل نسبياً إلى الارتفاع. وقد يكون ذلك بسبب أن هنالك تركيزاً في الملكية كما رأينا من قبل في الجدول [٢-٢].

الجدول [٢-٤]

هيكل مجالس الإدارات للمؤسسات المالية الإسلامية

عدد أعضاء مجلس الإدارة	عدد أعضاء المجلس التنفيذي	نسبة الأسهم المملوكة بواسطة أعضاء مجلس الإدارة	
١٢,٢	٢,٣	٢٩,١	المتوسط
٢٧	٧,٠	*٩٠,٠	الحد الأقصى
٤	٠	٠,٣	الحد الأدنى
٧,٧	٢,٩	٢٨,٨	الانحراف المعياري

• باستثناء البنك الإسلامي للمؤسسة المصرفية العربية.

يمكن تحسين الإدارة المؤسسية في المنشآت إذا تشكلت اللجان المتعددة التي تراقب الجوانب المختلفة للإدارة. والجدول [٢-٥] يوضح اللجان المتعددة التي شكلتها المؤسسات المالية الإسلامية تحت الدراسة. ونلاحظ أن لعشرة مصارف [٧١,٤%] لجان تنفيذية مسؤولة عن إدارة المؤسسة كاملة، ونصف ذلك العدد من المصارف [٣٥,٧%] لديها لجان لإدارة المخاطر، وتسعة [٦٤,٣%] لديها لجان مراجعة، بينما هنالك ثلاثة مؤسسات [٢١,٤%] شكلت لجان تعويضات ومكافآت، وهنالك واحدة فقط من بين هذه المؤسسات الثلاثة [٧,١%] لديها لجنة تسمية أعضاء مجلس الإدارة واثنان منها [١٤,٣%] أوضحت أن لديها لجان للإدارة المؤسسية.

الجدول [٢ - ٥]

لجان تحسين الإدارة المؤسسية

النسبة من الإجمالي	العدد	
٧١,٤%	١٠	لجنة تنفيذية
٣٥,٧%	٥	لجنة إدارة المخاطر
٦٤,٣%	٩	لجنة المراجعة
٢١,٤%	٣	لجنة التعويضات / المكافآت
٧,١%	١	لجنة اختيار أعضاء مجلس الإدارة
١٤,٣%	٢	لجنة الإدارة المؤسسية

والآن وقد تمت مناقشة الملكية والهيكلة التنظيمي للمصارف الإسلامية في عينة الدراسة، سنتناول المناقشة الأوجه المتعددة أو العناصر المكونة للإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. والأسئلة المثبتة في الاستبيان والمتعلقة بقضايا الإدارة المؤسسية يمكن تقسيمها بصورة عامة إلى فئتين. أولاً، هنالك الأسئلة التي يمكن تصنيفها على أنها عوامل داخلية ترتبط بتنظيم وعمليات المؤسسة المالية. وثانياً هنالك أسئلة تتصل بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المصارف. وبينما تستطيع المؤسسات المالية السيطرة على العوامل الداخلية، فإن البيئة الخارجية خارجة عن نطاق سيطرتها. ومن جانب آخر تجدر الملاحظة بأن للبيئة الخارجية أثر غير مباشر على العوامل الداخلية. فمثلاً، بينما سنقوم بمناقشة قضايا مثل حقوق المساهمين، والإفصاح، والشفافية على أنها عوامل داخلية، ولكنها قد تتحدد وبدرجة كبيرة بواسطة قوانين ونظم ولوائح الشركات. وسناقش فيما يلي الجوانب المتعددة للإدارة المؤسسية استناداً إلى هذا التقسيم العام.

٢ - ١ العوامل الداخلية

جاء تقسيم القضايا - التي تحدد الوضع بالنسبة للرقابة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية والمرتبطة بالعوامل الداخلية - إلى خمسة أوجه أو عناصر رئيسية. وتمثل في: الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين، وأصحاب الحقوق الآخرين، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والإفصاح، والشفافية، وإدارة عمليات المصارف. وجعلنا لكل وجه من هذه الأوجه أسئلة

متعددة [يرجى النظر في الاستبيان لمزيد من التفاصيل]. والأجوبة المحتملة لهذه الأسئلة هي أربعة:

[١] المراعاة التامة لهذه العناصر أو العوامل

[٢] مراعاتها بدرجة كبيرة

[٣] تتم مراعاتها أحياناً

[٤] لا تتم مراعاتها أبداً

ولكي نصل إلى ملخص النتائج المثبتة في الجداول لكل عنصر أو وجه من أوجه الإدارة المؤسسية، اتبعنا الخطوات

التالية:

[أ] أعطيت كل من الأجوبة الدرجات التالية:

مراعاة تامة=٣ | مراعاة بدرجة كبيرة=٢

مراعاة عناصر الرقابة المؤسسية أحياناً=١ | لا تتم مراعاة العناصر إطلاقاً=٠

[ب] جمعت الدرجات لكل الأسئلة عن أي من عناصر الإدارة المؤسسية في كل مؤسسة مالية. نفترض أن [س] من

الدرجات قد حصلت عليها المؤسسة في مقابل إجمالي الدرجات ص [ص= عدد الأسئلة مضروب في ٣].

[ت] وللمقارنة ما بين الأوجه أو العناصر المتعددة، سنحول الدرجات إلى نسب ولنقل ع [ع= س ÷ ص] ×

[١٠٠].

[ث] لتحديد ترتيب وضع العنصر الخاص بالإدارة المؤسسية لكل مؤسسة مالية، فقد تم استخدام الموجهات التالية:

١. نسبة الدرجات ما بين ٩٠ - ١٠٠ = ممتاز

٢. نسبة الدرجات ما بين ٨٠ - ٩٠ = جيد

٣. نسبة الدرجات ما بين ٧٠ - ٨٠ = معقول

٤. نسبة الدرجات أقل من ٧٠ = ضعيف

[ج] والنتائج في الجداول توضح توزيع المؤسسات المالية المختلفة وفق هذا الترتيب المشار إليه في [ث] والخاص بكل

وجه أو عنصر من عناصر الإدارة المؤسسية.

ونناقش هنا النتائج الخاصة بوضع العناصر المختلفة للإدارة المؤسسية.

٢-١-١ حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم

هنالك عشرون سؤالاً عن الجوانب المتعددة لحقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم. وتتضمن الأسئلة مع قضايا أخرى، معلومات عن الحقوق الأساسية للمساهمين [الطرق الآمنة لتسجيل الملكية، سهولة تحويل الأسهم إلى نقدية، وصول المساهمين للمعلومات، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وقضايا أخرى]، حق المشاركة في التغييرات المؤسسية الجوهرية، سهولة المشاركة في الاجتماعات السنوية العامة، المعاملة العادلة لأفراد الفئة الواحدة من المساهمين وإفصاح أعضاء مجلس الإدارة والمدراء عن المعلومات المطلوبة، وشفافية وكفاءة عمل السوق لغرض الإدارة المؤسسية [٢-٦] يوضح ترتيب المصارف المختلفة بشأن هذا الجانب [العنصر] من جوانب الرقابة المؤسسية. ونلاحظ أنه بينما حصلت ثماني مصارف [٥٧,١%] على درجة ممتاز، هنالك ثلاثة مصارف [٢١,٤%] حصلت على درجة جيد، ومصرفين [١٤,٣%] كان ترتيبهما بدرجة معقول، ومصرف واحد فقط [٧,١%] جاء ترتيبه بدرجة «ضعيف». ويتعين أن نلاحظ أن حقوق المساهمين تعتمد وبدرجة كبيرة على قوانين الشركات التي نشأت بموجبها المصارف. ولهذا، فإن الوضع الأفضل نسبياً بالنسبة لحقوق أغلب المصارف قد يعكس طبيعة القوانين الموجودة في البلد المعين.

جدول [٢-٦]

وضع الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية:

حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم

النسبة من الإجمالي	عدد المصارف	نسبة الدرجات	الترتيب
٥٧,١%	٨	٩٠ - ١٠٠	ممتاز
٢١,٤%	٣	٨٠ - ٩٠	جيد
١٤,٣%	٢	٧٠ - ٨٠	معقول
٧,١%	١	أقل من ٧٠	ضعيف

٢-١-٢ حقوق أصحاب الحقوق الآخرين ومعاملتهم العادلة

يحتوي الجدول [٧-٢] على نتائج عشرة أسئلة تتعلق بأصحاب الحقوق الآخرين. وتضمنت الأسئلة في هذا الجانب حقوق المودعين والعاملين في المصارف الإسلامية وحوافزهم، ودور هيئات الرقابة الشرعية، ومشاركة المصرف في نشاطات التنمية الاجتماعية. وتبين النتائج أن هنالك فقط أربعة مؤسسات مالية إسلامية [٢٨,٦%] أحرزت درجة «ممتاز» أو «جيد» وأكثر من ثلث المصارف الإسلامية [٥ أو ٣٥%] جاءت في مرتبة «معقول»، وكذلك ثلث آخر منها كان في درجة «ضعيف». وتبين هذه النتائج أن أداء معظم المصارف لم يكن جيداً عندما تأتي لحقوق أصحاب الحقوق الآخرين.

جدول [٧-٢]

وضع الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية: أصحاب الحقوق الآخرين

الترتيب	نسبة الدرجات	عدد المصارف	النسبة من الإجمالي
ممتاز	٩٠ - ١٠٠	٢	١٤,٣%
جيد	٨٠ - ٩٠	٢	١٤,٣%
معقول	٧٠ - ٨٠	٥	٣٥,٧%
ضعيف	أقل من ٧٠	٥	٣٥,٧%

٢-١-٣ مسؤوليات مجلس الإدارة

هنالك خمسة عشر سؤالاً تتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة في تسيير المصرف. وقد دارت الأسئلة حول مؤهلات أعضاء المجلس، وإن كانوا يعطون وقتاً كافياً لوجباتهم، وما إذا كانوا يعملون على حماية حقوق المساهمين والمودعين والمؤسسة نفسها، وما إذا كانوا يقومون بمهام رئيسية [مثل وضع إستراتيجيات المؤسسة، وسياسات إدارة المخاطر، وخطط الأداء، ومراقبة الإدارة التنفيذية وتغييرها، والتأكد من سلامة وتكامل النظم المحاسبية والمالية، والتقييد بالقانون والشرعية]. والنتائج في الجدول [٨-٢] تبين أن نصف المصارف في العينة [٥٠%] أتت في مرتبة «ممتازاً» وما يقرب من ثلثها [٣٥,٧%] كان ترتيبها «جيداً». ومصرف واحد فقط جاء ترتيبه «معقولاً» وآخر «ضعيفاً». وتشبه هذه النتائج الخاصة بأصحاب المصلحة الآخرين النتائج التي حصلنا عليها بالنسبة للمساهمين وقد يعكس ذلك أثر قوانين الشركات التي تحدد إلى درجة كبيرة مسؤوليات مجلس الإدارة.

جدول [٢-٨]

حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية: مسئوليات مجلس الإدارة

الترتيب	نسبة الدرجات	عدد المصارف	النسبة من الإجمالي
ممتاز	٩٠ - ١٠٠	٧	٥٠,٠%
جيد	٨٠ - ٩٠	٥	٣٥,٧%
معقول	٧٠ - ٨٠	١	٧,١%
ضعيف	أقل من ٧٠	١	٧,١%

جدول [٢-٩]

حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية: الإفصاح والشفافية

الترتيب	نسبة الدرجات	عدد المصارف	النسبة من الإجمالي
ممتاز	٩٠ - ١٠٠	٦	٤٢,٩%
جيد	٨٠ - ٩٠	٥	٣٥,٧%
معقول	٧٠ - ٨٠	٢	١٤,٣%
ضعيف	أقل من ٧٠	١	٧,١%

٢-١-٤ الإفصاح والشفافية

اشتملت فئة الإفصاح والشفافية على عشرة أسئلة حول قضايا مثل الإفصاح عن المعلومات الحقيقية الخاصة بعمليات المصرف وأدائه المالي، وأهدافه، والمالكين الرئيسيين، وحق التصويت، والمخاطر، وسياسات الرقابة. كما وردت أسئلة متعلقة بإعداد المراجعة، والإفصاح، وفق أفضل المعايير المحاسبية وبتقديم المعلومات في الوقت المطلوب تماماً. ويحتوي الجدول [٢-٩] على ملخص لنتائج الأسئلة عن هذه الفئة - الإفصاح والشفافية. وتبين هذه النتائج أن ستة مصارف [٤٢,٩%] لديها نظم إفصاح وشفافية «ممتازة»، وأن خمسة [٣٥,٧%] كانت في مرتبة «جيد»، واثنين من المصارف [١٤,٣%] كانت «معقولة» في هذا الجانب، بينما هنالك مصرف واحد كانت نظم الإفصاح والشفافية لديه «ضعيفة». وفي المتوسط فإن آلية الإفصاح والشفافية تبدو مشجعة، وقد يكون أحد التفسيرات لهذا متطلبات الإفصاح والشفافية التي تفرضها الجهات الرقابية.

٢-١-٥ إدارة عمليات المصرف

هنالك اثنان وعشرون سؤالاً حول إدارة عمليات المصرف، تتناول الطريقة التي يدار بها المصرف، وهنالك أسئلة محددة تشتمل، ضمن قضايا أخرى، على معلومات حول توزيع السلطة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والموجهات الإرشادية، والسياسات للإدارات المختلفة، ونظام إدارة المخاطر، ونظام المراقبة الداخلية، ونظم الرصد والتسجيل، ومستوى التقنية المستخدمة، وتدريب العاملين. والنتائج الخاصة بهذا العنصر من مكونات الإدارة المؤسسية تظهر في الجدول [٢-١٠]. ونلاحظ أن لثلاثة مصارف فقط [٢١,٤%] أداء «ممتاز» في جانب إدارة عمليات المصرف، بينما هنالك ستة مصارف [٤٢,٩%] كانت «جيدة» في هذا المجال، وأن أداء مصرفين كان «معقولاً» وأن ثلاثة مصارف [٢١,٤%] كانت إدارتها لعملياتها «ضعيفة».

جدول [٢-١٠]

حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية: إدارة عمليات المصارف

النسبة من الإجمالي	عدد المصارف	نسبة الدرجات	الترتيب
٢١,٤%	٣	٩٠ - ١٠٠	ممتاز
٤٢,٩%	٦	٨٠ - ٩٠	جيد
١٤,٣%	٢	٧٠ - ٨٠	معقول
٢١,٤%	٣	أقل من ٧٠	ضعيف

٢-٢ العوامل الخارجية

تحدد العوامل الخارجية البيئة التي تعمل فيها المؤسسات المالية الإسلامية. وباستثناء القليل من الدول، فإن المؤسسات المالية الإسلامية تعمل في بيئة مصرفية مزدوجة تأوي المؤسسات المالية التقليدية والإسلامية. وفي مثل هذه الدول ذات البيئة المصرفية المزدوجة يتعين على المصارف الإسلامية أن تطوّر عملياتها وتكيفها لتتلاءم مع بيئة صمّمت لنظيراتها التقليدية. وناقش هنا آراء المؤسسات المالية حول العوامل الخارجية التي تؤثر في الإدارة المؤسسية.

٢-٢-١ النظام الرقابي

هنالك ثمانية أسئلة ذات صلة بالنظام الرقابي الذي تعمل في نطاقه المؤسسات المالية الإسلامية. وقد استفسرت الأسئلة عن وضع واستقلالية الجهة التنظيمية، وعن سلوك النظام الرقابي نحو المصارف الإسلامية، وعن صلاحيات ومقدرات السلطات الإشرافية في التحري، وعن المتطلبات الإشرافية في مضمار المراجعة والإفصاح. وتوضح النتائج في الجدول [٢-١١] أن أربعة مصارف [٢٨,٦%] أبانت أن النظام الرقابي «ممتاز»، ونفس العدد من المصارف تقول إن النظام الرقابي «جيد» و «معقول». وهنالك مصرفان فقط [١٤,٣%] يقولان إن النظام الرقابي الذي يعملان فيه «ضعيف».

جدول [٢-١١]

حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية: النظام الرقابي

الترتيب	نسبة الدرجات	عدد المصارف	النسبة من الإجمالي
ممتاز	٩٠ - ١٠٠	٤	٢٨,٦%
جيد	٨٠ - ٩٠	٤	٢٨,٦%
معقول	٧٠ - ٨٠	٤	٢٨,٦%
ضعيف	أقل من ٧٠	٢	١٤,٣%

٢-٢-٢ الإجراءات القانونية

هنالك سبعة أسئلة تحدد الإجراءات القانونية ذات الصلة بالمؤسسات المالية الإسلامية، والموضوعات التي ركزت عليها هذه الأسئلة هي سرعة الإجراء القانوني وتكاليفه، والتقاليد المتبعة في التسويات التجارية، واستقلالية قرارات المحاكم، ونفاذ الأحكام القانونية. والنتائج المثبتة في الجدول [٢-١٢] تدل على أن هنالك خمسة مصارف فقط [٣٥,٧%] تقول إن الإجراءات القانونية «جيدة» أو «ممتازة». ومعظم المصارف الإسلامية تقول إنها «معقولة» وهنالك مصرفان [١٤,٣%] يريان «ضعف» هذه الإجراءات.

جدول [٢-١٢]

حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية: الإجراءات القانونية

النسبة من الإجمالي	عدد المصارف	نسبة الدرجات	الترتيب
٢٨,٦%	٤	١٠٠ - ٩٠	ممتاز
٧,١%	١	٩٠ - ٨٠	جيد
٤٢,٩%	٦	٨٠ - ٧٠	معقول
٢١,٤%	٣	أقل من ٧٠	ضعيف

٢-٢-٣ الغطاء الأخلاقي

تحاول الأسئلة الخاصة بهذا الموضوع أن تحدد ما إن كانت الممارسات الفاسدة تؤثر في العمليات التجارية، أو أن المجموعات الخارجة على القانون لديها دور في الاقتصاد، وما إن كان بوسع الجهات التي تنفذ القانون أن تنجح بفعالية في منع النشاطات الإجرامية. والنتائج المستخلصة من ستة أسئلة تضمنها الجدول [٢-١٣]. ونلاحظ تباين الآراء حول الغطاء الأخلاقي. فبينما نجد أن [٥٠%] سبعة مصارف تقول إن الغطاء الأخلاقي «ممتاز»، نجد ثلث هذه المصارف تقريباً [٣٥,٧%] يذهب للقول بأن الغطاء الأخلاقي «ضعيف». وتشير إجابات مصرف واحد فقط [٧,١%] إلى أن البيئة الأخلاقية «معقولة». وتجدر الإشارة إلى أن مصرفاً واحداً لم يجب على الأسئلة الخاصة بهذا الجزء.

جدول [٢-١٣]

حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية: الغطاء الأخلاقي

النسبة من الإجمالي	عدد المصارف	نسبة الدرجات	الترتيب
٥٠%	٧	١٠٠ - ٩٠	ممتاز
—	٠	٩٠ - ٨٠	جيد
٧,١%	١	٨٠ - ٧٠	معقول
٣٥,٧%	٥	أقل من ٧٠	ضعيف

٢-٣ تقييم شامل لحالة الإدارة المؤسسية

نستعرض في هذا الجزء نتائج حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية. وسنقوم بذلك بطريقتين: أولاً، أن نحصل على متوسط نسبة الدرجات والترتيب مروراً بجميع

وجوه [جوانب] الإدارة المؤسسية [الداخلية والخارجية] التي ذكرناها من قبل لكل مصرف. ثانياً، أن نصل لخلاصة النتائج بالنسبة للمؤسسات المالية وأن نجد نسبة الدرجات لكل من جوانب أو عناصر الإدارة المؤسسية. وناقش فيما يلي مجمل المتوسطات.

٢-٣-١ ملخص العوامل الداخلية للإدارة المؤسسية

نلخص النتائج المثبتة في الجدول [٢-١٤] نسبة الدرجات للعناصر الخمسة باعتبارها عوامل داخلية تمت مناقشتها في الجزء [٢-١] أعلاه [حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم، وحقوق أصحاب المصلحة الآخرين، مسؤوليات مجلس الإدارة، والإفصاح، والشفافية، وإدارة عمليات المصرف].

هنالك أربعة مؤسسات مالية [٢٨,٦%] أشارت إلى أن حالة الإدارة المؤسسية «ممتازة» فيما يلي العوامل الداخلية، وتأتي بعدها خمسة مصارف [٣٥,٧%] تقول بأن الحالة «جيدة». وحالة أربعة مصارف في العينة [٢٨,٦%] «معقولة» بينما كانت الحالة «ضعيفة» لمصرف واحد [٧,١%].

جدول [٢-١٤]

حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية: العوامل الداخلية

النسبة من الإجمالي	عدد المصارف	نسبة الدرجات	الترتيب
٢٨,٦%	٤	١٠٠ - ٩٠	ممتاز
٣٥,٧%	٥	٩٠ - ٨٠	جيد
٢٨,٦%	٤	٨٠ - ٧٠	معقول
٧,١%	١	أقل من ٧٠	ضعيف

٢-٣-٢ الحالة الكلية للإدارة المؤسسية

يلخص الجدول [٢-١٥] نتائج العوامل الداخلية والخارجية للإدارة المؤسسية التي جاءت الإشارة إليها في الجزء ٢-١، و ٢-٢ أعلاه. ونلاحظ أن مصرفين [١٤,٣%] كانا بدرجة «ممتاز» في أدائهما. وأن ثمانية مصارف [٥٧,١%] كانت بدرجة «جيد» عندما نأخذ في الاعتبار كل جوانب الإدارة المؤسسية. وهنالك في المقابل ثلاثة مصارف [٢١,٤%] ومصرف واحد [٧,١%] كان أدائها «معقولاً» وضعيفاً على التوالي.

جدول [٢-١٥]

الحالية الكلية للإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية

الترتيب	نسبة الدرجات	عدد المصارف	النسبة من الإجمالي
ممتاز	٩٠ - ١٠٠	٢	١٤,٣%
جيد	٨٠ - ٩٠	٨	٥٧,١%
معقول	٧٠ - ٨٠	٣	٢١,٤%
ضعيف	أقل من ٧٠	١	٧,١%

٢-٣-٣ جوانب الإدارة المؤسسية: ملخص النتائج بالنسبة لجميع المصارف

للحصول على مؤشر عن حالة الجوانب المتعددة للإدارة المؤسسية، قمنا باستخراج متوسط هذه النتائج لكل جانب ولكل مؤسسة مالية. وقمنا بتسجيل هذه النتائج في الجدول [٢-١٦]. وبالنسبة للعوامل الداخلية، فإن جانب «حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم» تبدو في حالة «جيدة» إذ أن متوسط الدرجات لهذا الجانب قد كانت [٨٧,٧%]. ومن ناحية ثانية، فإن عنصر «حقوق أصحاب الحقوق الآخرين» قد سجل متوسط [٧٢,٤%] فقط مما يعني أنه في مرتبة «معقولة». وتجب ملاحظة أن هذا الرقم [٧٢,٤%] يقترب من الحدود الدنيا من الترتيب «معقول» [٧٠ - ٨٠%]. وتظهر النتائج أن حالة «مسؤوليات مجلس الإدارة» والشفافية والإفصاح «جيدة» مع متوسط درجات [٨٧,٩%]. أمّا عنصر «إدارة عمليات المصرف» فإنه على كل حال يظهر أداءً «معقولاً» مع متوسط درجات [٧٦,٢%]. وقد بلغت درجات الأداء الكلي للعوامل الداخلية للإدارة المؤسسية [٨٢%] في المتوسط مع ترتيب «جيد».

أما النتائج الخاصة بالعوامل الخارجية فتبين أنه وبينما يمكن تصنيف «النظام الرقابي» و«الغطاء الأخلاقي» في مرتبة «جيد»، إلا أن متوسط نسبة درجتهما [١٨,٣%، ٨٢,٥% على التوالي] تبدو من ناحية أخرى أقرب إلى الحد الأدنى من الترتيب في المدى ٨٠ - ٩٠%. وجاء عنصر «الإجراءات القانونية» في مرتبة «معقول» مع متوسط نسبة درجات [٧٦,٩%]. وكذلك فإن متوسط نسبة درجات [٧٨,٩%] يجعل ترتيب جميع العوامل الخارجية للإدارة المؤسسية في مستوى «معقول».

جدول [٢-١٦]

الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية

الترتيب	متوسط نسبة الدرجات	
جيد	٨٧,٧%	حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم
معقول	٧٢,٤%	حقوق أصحاب المصلحة الآخرين
جيد	٨٧,٩%	مسؤوليات مجلس الإدارة
جيد	٨٧,٩%	الإفصاح والشفافية
جيد	٧٦,٢%	إدارة عمليات المصرف
جيد	٨٢,٠%	متوسط العوامل الداخلية
جيد	٨١,٣%	النظام الرقابي
معقول	٧٦,٩%	الإجراءات القانونية
جيد	٨٢,٥%	الغطاء الأخلاقي
معقول	٧٨,٥%	متوسط العوامل الخارجية

٣. المودعون

تم إجراء مقابلات مباشرة مع المودعين في المصارف الإسلامية بالبحرين وبنغلادش والسودان. وقد قام الذين أجروا المقابلات بزيارة الفروع المختلفة للمصارف واختاروا المودعين بطريقة عشوائية. ولقد تمت مقابلة ١٥٣ مودعاً من ثلاثة مصارف في البحرين. وهنالك و ١٦٥ مودعاً من أربعة مصارف في بنغلادش و ١٥٠ مودعاً من سبعة مصارف في السودان. وقائمة المصارف ومعها عدد المودعين الذين جرت مقابلتهم في الدول الثلاثة تم تضمينها في الجدول [٣-١]. يرجى ملاحظة أن بعض المودعين لم يقوموا بالإجابة عن أسئلة بعينها. والنتائج المسجلة هنا تدل على عدد الإجابات عن كل سؤال وعن استخدام هذه الإجابات للوصول إلى النسب.

جدول [٣-١]

قائمة المصارف التي تمت مقابلة المودعين فيها

عدد الحالات		
	البحرين	
١٠٦	بنك شامل	١.
٤٦	بنك البحرين الإسلامي	٢.
١	بنك الراجحي	٣.
١٥٣	الإجمالي	
	بنغلادش	

٩٣	بنك بنغلادش الإسلامي	١ .
٥٢	العرفة بنك	٢ .
١٨	بنك الاستثمار الاجتماعي	٣ .
٢	بنك البركة	٤ .
١٦٥	الإجمالي	
السودان		
٣٥	بنك التضامن الإسلامي	١ .
٢٢	بنك الخرطوم	٢ .
٢٠	بنك أم درمان الوطني	٣ .
٢٥	بنك الغرب الإسلامي	٤ .
١١	بنك المزارع التجاري	٥ .
١٢	البنك الإسلامي السوداني	٦ .
١٦	بنك فيصل الإسلامي	٧ .
٩	مصارف أخرى	٨ .
١٥٠	الإجمالي	

إن المودعين من أهم أصحاب الحقوق ولهم دور مهم يقومون به في إدارة المصارف. وهذه حقيقة تتأكد أكثر في حالة المصارف الإسلامية لأن المودعين في حسابات الاستثمار هم في الحقيقة شركاء مع المصارف ويعاملون على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر، وفي هذا الجزء، ناقش عدة قضايا تتصل بالمودعين في ضوء دورهم في الإدارة المؤسسية. أحد القضايا المهمة التي تم المودعين كموكلين هي كيف تقوم المصارف بأداء مهامها المؤتمنة عليها باعتبارها وكيلاً عن المودعين، على وجه أكمل، بمعنى القيام بالأعمال بكفاءة، واستناداً إلى القواعد الشرعية. ويمكن للمودعين اللجوء لنظام السوق لتحسين الإدارة في المصارف وذلك بسحب أموالهم من المصارف ذات الأداء الضعيف. ولعمل ذلك، يتعين على المودعين معرفة طبيعة المصرفية الإسلامية وأن يكونوا على علم تام بإدارة المصرف الذي يتعاملون معه، وبأداء ذلك المصرف. وإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالميزات والأفضليات، فقد قدمت أسئلة للمودعين عن دورهم كأصحاب حقوق، ووجهات نظرهم عن مدى معرفتهم، وردود أفعالهم في حالة لم يكن أداء المصرف مرضياً، وكذلك آرائهم حول دورهم في إدارة المصارف.

جدول [٢-٣]

خصائص المودعين بالنسبة لأعمارهم ومستوى التعليم

السودان	بنغلادش	البحرين	
			الأعمار
١٤٧	١٦٤	١٥٢	عدد الإجابات
٣٩,٥	٣٦,٥	٣٤,٥	المتوسط
٧٢	٧٦	٧١	الحد الأقصى
١٩	١٧	١٨	الحد الأدنى
١١	١٣,٢	١٠,٥	الانحراف المعياري
			مستوى التعليم
١٤٦	١٥٨	١٥٠	عدد الإجابات
١٣,١	١٤,٢	١٣,٧	المتوسط
١٨	١٩	٢٠	الحد الأقصى
٦	٥	٢	الحد الأدنى
٢,٥	٢,٧	٢,٨	الانحراف المعياري

الجدول [٢-٣] يتضمن معلومات عن أعمار ومستوى التعليم للمودعين الذين شملتهم عينة الدراسة. ومتوسط أعمار المودعين ٣٤,٥ سنة في البحرين، و ٣٦,٥ سنة في بنغلادش، و ٣٩,٧ سنة في السودان. وأعلى سن في الدول الثلاث يزيد على ٧٠ سنة وأدناه يقل عن ٢٠ سنة. وتوزيع الأعمار في العينة نجده أعلى في حالة بنغلادش [انحراف معياري = ١٣,٢] ومتساوياً تقريباً في البحرين والسودان [انحراف معياري ١٠,٥ و ١١ على التوالي]. ومتوسط سنوات التعليم للدول الثلاثة يبدو متشابهاً. فبينما نجد أن متوسط سنوات التعليم ١٤,٢ سنة في بنغلادش فقد كان ١٣,٧ سنة في البحرين و ١٣,١ سنة في السودان. ونجد في البحرين الحالتين الأعلى والأدنى من سنوات التعليم [٢٠ سنة وستين على التوالي]. والانحراف المعياري المنخفض نسبياً في حالة الدول الثلاثة يدل على أن معظم المودعين مستوى تعليم يقترب من الوسط الحسابي. ويبدو أن المودعين في المصارف الإسلامية على مستوى رفيع نسبياً من التعليم نظراً لأن لديهم في المتوسط ما بين سنة وستين تعليم ما بعد المستوى الثانوي.

يشتمل الجدول [٣-٣] على معلومات عن المهن التي يزاولها المودعون في الدول الثلاثة المختارة للعينة. وبينما نلاحظ أن أكبر نسبة من المودعين في المصارف الإسلامية في البحرين هم من موظفي الحكومة [٥٠%]، فإن أكبر نسبة للمودعين في المصارف في بنغلادش والسودان هم من رجال الأعمال [٤٠,٥% و ٣٤% على التوالي]. ومهنة أخرى مهمة تأتي منها شريحة المودعين في المصارف الإسلامية هي العاملين في القطاع الخاص. ففي البحرين هنالك ٤٣ مودعاً [٢٩,١%] أفادوا أنهم من القطاع الخاص. والأعداد المقابلة في بنغلادش والسودان هي ٥١ و ٣٠ [٣١,٣% و ٢٠% على التوالي]. وأفاد عشرة مودعون حوالي [٦%] من كل من البحرين وبنغلادش ومودع واحد [٠,٧%] من السودان أنهم لا يعملون. وتقل المهن الأخرى في كل من البحرين وبنغلادش [٢% و ٢,٥% على التوالي]، ولكنها ترتفع في السودان [٢٠,٧%]. وأغلب المودعين في هذه المجموعة هم من المتقاعدين في البحرين وبنغلادش، بينما تضم مزارعين في حالة السودان. وتجدر الملاحظة أن النسب المئوية في حالة البحرين وبنغلادش تزيد عند جمعها عن ١٠٠% ذلك أن لبعض المودعين مهناً متعددة [مثل الجمع بين العمل في القطاع الخاص والمنشأة الخاصة].

جدول [٣-٣]

المهنة التي يزاولها المودعون

السودان	بنغلادش	البحرين	
١٥٠	١٦٣	١٤٨	عدد الإجابات
٢١ [١٤%]	١٤ [٨,٦%]	٧٤ [٥٠%]	موظفو حكومة
٣٠ [٢٠%]	٥١ [٣١,٣%]	٤٣ [٢٩,١%]	موظفو قطاع خاص
٥١ [٣٤%]	٦٦ [٤٠,٥%]	٢٥ [١٦,٩%]	أعمال خاصة
١٦ [١٠,٧%]	٢٥ [١٥,٣%]	٦ [٤,١%]	طلاب
١ [٠,٧%]	١٠ [٦,١%]	١٠ [٦,٨%]	عاطل عن العمل
٣١ [٢٠,٧%]	٤ [٢,٥%]	٣ [٢%]	فئات أخرى

ملحوظة: الأرقام بين الأقواس هي نسب من إجمالي الإجابات.

- مجموع النسب قد يزيد عن ١٠٠% لأن بعض المودعين لديهم مهن متعددة.

يبين الجدول [٤-٣] تعامل المودعين مع المصارف الأخرى. ففيما أشار ٣٧ مودعاً [٢٤,٢%] في البحرين أنهم لا يحتفظون بحسابات في مصارف أخرى [غير المصرف

المستوضح عنه]، فإن الأرقام المقابلة بالنسبة إلى بنغلادش والسودان كانت مرتفعة نسبياً ٧٤ و ٧٣ على التوالي [مع نسب مقابلة ٤٤,٨% و ٤٨,٧% على التوالي]. وعدد المودعين من البحرين الذين لديهم حسابات في مصارف أخرى عالي نسبياً. فلحوالي ٤٢% من المودعين حسابات في مصارف إسلامية أخرى، و ٤٣% منهم يتعاملون مع مصارف تقليدية. وفي بنغلادش أشار ٨٤ مودعا [٥٠,٩%] أن لهم حسابات في مصارف تقليدية و ١٨ مودعا [١٠,٩%] لهم معاملات مع مصارف إسلامية أخرى. وحيث إنه لا توجد مصارف تقليدية في السودان فإن لأكثر من نصف المودعين [٥١,٣%] حسابات في مصارف إسلامية أخرى. ومرة أخرى، فإن النسب المثوية تزيد عند جمعها عن [١٠,٠%] لأن للمودعين حسابات متعددة.

جدول [٣-٤]

حسابات في مصارف أخرى *

السودان	بنغلادش	البحرين	
١٥٠	١٦٥	١٥٣	عدد الإجابات
٧٣ [٤٨,٧%]	٧٤ [٤٤,٨%]	٣٧ [٢٤,٢%]	ليس لدي حسابات أخرى
٧٧ [٥١,٣%]	١٨ [١٠,٩%]	٦٤ [٤١,٨%]	حساب في مصرف إسلامي آخر
—	٨٤ [٥٠,٩%]	٦٦ [٤٣,١%]	حساب في مصرف تقليدي

* ملحوظة: الأرقام بين الأقواس هي نسب إجمالي الإجابات. حصيللة جمع النسب قد تزيد عن ١٠٠% ذلك أن بعض من

أجابوا عن الأسئلة لديهم حسابات في مصارف متعددة.

الجدول [٣-٥] يرصد أنواع الحسابات الخاصة بالمودعين في المصارف الإسلامية، والذين تمت مقابلتهم. ففي البحرين هنالك ٦٣ مودعاً [٤١,٧%] لهم حسابات جارية، و ١١١ مودعاً يحتفظون بحسابات ادخار و ٢٢ مودعاً فقط [١٤,٦%] لهم حسابات استثمار. ويلاحظ نفس الشيء في بنغلادش حيث إن ٦٠ مودعاً [٣٦,٦%] لهم حسابات جارية و ٩١ مودعاً [٥٥,٥%] لهم حسابات ادخار و ٣١ مودعاً [١٨,٩%] يحتفظون بحسابات استثمار. وبينما نجد في البحرين وبنغلادش أن لغالب المودعين حسابات ادخار، نجد في السودان أن لغالبهم حسابات جارية. ففي السودان هنالك ٩٩ مودعاً ممن يحتفظون بحسابات جارية [٦٦,٤%]، و ٣٣ مودعاً لهم حسابات ادخار [٢٢,٢%]، و ٤٢ مودعاً [٢٨,٢%] لهم حسابات استثمار.

جدول [٥-٣]

أنواع الحسابات

السودان	بنغلادش	البحرين	
١٤٩	١٦٤	١٥١	عدد الإجابات
٩٩ [٦٦,٤ %]	٦٠ [٣٦,٦ %]	٦٣ [٤١,٧ %]	الحسابات الجارية
٣٣ [٢٢,٢ %]	٩١ [٥٥,٥ %]	١١١ [٧٣,٥ %]	حسابات الادخار
٤٢ [٢٨,٢ %]	٣١ [١٨,٩ %]	٢٢ [١٤,٦ %]	حسابات الاستثمار

ملحوظة: الأرقام بين الأقواس هي نسب الإجابات.

النسب المتوية تزيد عن ١٠٠% لأن بعض المودعين لهم حسابات متعددة.

وجاء سؤال للمودعين عن سبب تعاملهم مع المصارف الإسلامية فقط في البحرين وبنغلادش، حيث إن هذا السؤال لا يرد في حالة السودان لأن جميع المصارف هناك إسلامية. ويبين الجدول [٦-٣] أن الغالبية من المودعين في البحرين ممن أجابوا عن السؤال [٨٩,٩ %] يختارون المصارف الإسلامية رغبة منهم في تحاشي الربا. والعدد المقابل لهؤلاء من بنغلادش هو ٨٢ مودعاً [٥٠,٠ %]. وفي بنغلادش، فإن عدداً كبيراً من المودعين [٥١,٢ %] يستخدمون المصارف الإسلامية لأنهم يجدون لديها خدمات أفضل. والعدد المقابل لهؤلاء في البحرين هو ٢٣ مودعاً فقط [١٥,٤ %]. وهناك ٤ مودعين فقط [٢,٧ %] في البحرين أشاروا إلى أسباب أخرى لتعاملهم مع المصارف الإسلامية في البحرين، وهناك ٣٨ [٢٣,٢ %] في بنغلادش. ومسببات ذلك تتضمن عوامل أخرى مثل القرب من المصرف، والتقييد برغبة صاحب العمل ومحاسبة الأقارب ممن لهم حسابات في هذه المصارف.

جدول [٦-٣]

أسباب التعامل مع المصارف الإسلامية *

السودان	بنغلادش	البحرين	
—	١٦٤	١٤٩	عدد من أجابوا عن الأسئلة
—	٨٢	١٣٤	تحاشياً للتعامل بالربا
—	[٥٠,٠]	[٨٩,٩]	
—	٨٤	٢٣	الخدمات أفضل
—	[٥١,٢]	[١٥,٤١]	

—	٣٨	٤	أسباب أخرى
—	[٢٣,٢]	[٢,٧]	

ملحوظة: الأعداد بين الأقواس هي نسب مئوية من إجمالي عدد المودعين الذين أجابوا عن أسئلة الاستبيان.

* حصيلة جمع هذه النسب قد تزيد عن ١٠٠% ذلك أن بعض من أجابوا عن الأسئلة لديهم حسابات في مصارف أخرى. الجدول [٧-٣] يبين كيف أن المودعين من عينة الدراسة يضعون ترتيباً لخدمات المصارف الإسلامية في حال تعاملهم مع مصارف أخرى. وتجدر الملاحظة أنه بخلاف السودان، فإن كلمة مصارف أخرى في هذا السؤال تعني مصارف تقليدية. ففي البحرين نجد أن ٦٩ مودعاً ممن أجابوا عن السؤال [٤٥,٤%] يعتبرون خدمات المصارف الإسلامية أفضل من المصارف الأخرى، و ٥٢ منهم [٣٤,٢%] يعتقدون أنها مثل خدمات المصارف الأخرى و ٣١ [٢٠,٤%] يقولون إنها أقل درجة في مستواها. وفي حال بنغلادش، فإن ١١١ مودعاً [٦٨,١%] قد أبانوا بأن خدمات المصارف الإسلامية أفضل، و ٤٤ منهم [٢٧%] يعتبرون مستوى هذه الخدمات مثل المصارف الأخرى، و ٨ فقط [٤,٩%] يعتبرونها أقل مستوى. وفي السودان، نجد أن غالبية المودعين [٥٥,٧%] يضعون خدمات المصارف الإسلامية في مرتبة مساوية لمستوى خدمات المصارف الأخرى، و ٥٠ منهم [٤٣,٥%] يعتقدون أن خدمات المصارف التي يتعاملون معها أفضل من خدمات المصارف الإسلامية الأخرى، بينما أشار أحد المودعين إلى أن الخدمات رديئة.

جدول [٧-٣]

خدمات المصارف الإسلامية مقارناً بالمصارف الأخرى (أ)

السودان	بنغلادش	البحرين	
١١٥	١٦٣	١٥٢	عدد من أجابوا عن الأسئلة
٥٠	١١١	٦٩	الخدمات أفضل
(٤٣,٥)	(٦٨,١)	(٤٥,٤)	
٦٤	٤٤	٥٢	مستوى الخدمات مساوٍ
(٥٥,٧)	(٢٧)	(٣٤,٢)	
١	٨	٣١	الخدمات أقل مستوى
(٠,٨٧)	(٤,٦)	(٢٠,٤)	

(أ) ملحوظة: الأرقام بين الأقواس هي نسب مئوية لجمال من أجابوا عن الأسئلة. جميع المصارف في السودان إسلامية.

ذكرنا من قبل أن المودعين يمكنهم القيام بدور مهم في معاينة المصارف بسحبهم أموالهم منها عندما لا تقوم بالدور المنوط بها كجهات موكلة، أو عندما لا تؤدي دورها المصرفي الاعتيادي

بدرجة جيدة. ولكي يقوم المودعون بهذا الدور يتعين عليهم أن يكونوا على علم جيّد بأعمال المصارف وكيفية إدارتها. والجدول [٣-٨] يتضمن إفادات المودعين حول بعض هذه القضايا. فعند السؤال عن الاطلاع على التقارير السنوية للمصارف للتأكد من أدائها، أكد ٢٥ مودع [١٦,٤%] في البحرين و ٥٦ [٣٣,٩%] في بنغلادش، و ٥٠ [٣٣,٨%] في السودان أنهم يطلعون على هذه التقارير لهذا الغرض. وهناك ما يفسر ارتفاع النسبة في حالة بنغلادش والسودان حيث إن بعض المودعين في هذين البلدين قد أوضحوا أنهم لا يطلعون على التقارير السنوية للمصارف، ولكنهم يحصلون على المعلومات عن أدائها من خلال ملخص الحسابات السنوية في الصحف الرسمية.

يعتبر منصب المدير التنفيذي من أهم المناصب لتحديد الإدارة الكلية للمصارف. وعند الاستفسار عن اسم المدير التنفيذي أو المدير العام للمصرف الذي يتعاملون معه، أجاب ٢٠ [١٣,١%] منهم في البحرين و ١٤ [٨,٥%] في بنغلادش و ٩٧ [٦٧,٧%] في السودان بالإيجاب [انظر الجدول ٣-٨]. وواحدة من الجوانب المهمة في الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالحسابات الخاصة بالمودعين هي إصدار قوائم الدخل بانتظام. وقد أجاب في هذا الخصوص ١٠٨ [٧٢%] من المودعين في البحرين أنهم يتسلمون قوائم الدخل بانتظام. والرقم المقابل لذلك للمودعين من بنغلادش والسودان هو ١١٤ [٦٩,١%] و ٤٢ [٤٣,٨%] على التوالي. وبالمثل، وعند سؤال المودعين عن حصولهم على معلومات عن معدّل العائد على ودائعهم في أي وقت يطلبون فيه هذه المعلومات، أجاب بالإيجاب ١٠٧ [٧٤,٨%] من المودعين في البحرين، و ١٠٠ [٩٤,٥%] في بنغلادش و ٥٢ [٥٤,٢%] في السودان.

وحيث إن المصارف الإسلامية تعمل وفق قواعد الشريعة، فإن هنالك مجلساً أو مجموعة من علماء الشريعة في كل مصرف إسلامي لتقديم النصح والمشورة وإجازة عمليات هذه المصارف. ٩٧ من المودعين [٦٣,٤%] في البحرين يعرفون أن هنالك مجلساً شرعياً في المصارف التي يتعاملون معها. والعدد المقابل لهؤلاء في بنغلادش هو ١٣٣ [٨١,٣%] وفي السودان ١٣٦ [٩٠,٧%]. وعند سؤال المودعين عن إمكانية تحويل أموالهم من حساباتهم لدى المصارف الإسلامية إلى الصناديق المشتركة التي تقدم خدمات مشابهة، أشار ٨٨ [٦٤,٢%] من المودعين في البحرين، و ٦٨ [٤٤,٤%] في بنغلادش و ٦٣ [٦٤,٩%] في السودان إلى أنهم سيفعلون ذلك.

ونرصد الآن نتائج أسئلة افتراضية لها مضامين مهمة على الإدارة المؤسسية للمصارف. وتكشف هذه النتائج عن دور المودعين في تحسين الإدارة في المصارف من خلال نظام السوق. فإذا فشلت المصارف في الأداء بصورة جيدة، ولم تقم بالدور الائتماني المنوط بها، فإن المودعين سيستجيبون بسحب أموالهم. هذا ما رأيناه من نتائج الاستبيان التي تضمنها الجدول [٣-٩]. فعند سؤال المودعين إن كانوا مستعدين لتحويل أموالهم لمصارف أخرى إن كان العائد عليها منخفضاً مقارنةً بالمصارف الأخرى، أجاب ١٨ [١١,٨%] من المودعين في البحرين، و ٦٧ [٤١,٣%] في بنغلادش و ٥٦ [٣٧,٦%] في السودان أنهم سيفعلون ذلك. ويلاحظ أن مودعاً واحداً [٠,٧%] في البحرين و ٣٠ مودعاً [١٨,٥%] في بنغلادش سيحولون أموالهم في هذه الحالة إلى مصارف تقليدية. وفي حالة ما سيقوم المصرف الإسلامي بتوزيع معدل عائد منخفض على مدى عدد من السنوات مقارنةً بالمصارف الأخرى، فإن عدد المودعين الذين سيحولون أموالهم لمصارف أخرى سيزيد بدرجة كبيرة. ففي البحرين، فإن عدد المودعين الذين سيقومون في هذه الحالة بتحويل أموالهم لمصارف أخرى قد زاد إلى ٦٣ [٤١,٢%]. والأعداد المقابلة لذلك العدد في كل من بنغلادش والسودان هي ١٠٩ [٦٧,٣%] و ١١٦ [٧٧,٩%] على التوالي. ويبين الجدول [٣-٩] أن معاقبة المودعين للمصارف ستكون في صورة سحب أموالهم في حال بث شائعات عن الأداء المتواضع لهذه المصارف. وعند انتشار هذه الشائعات، فإن ٤٥ [٣٠%] مودعاً في البحرين، و ٧٤ [٤٥,٢%] في بنغلادش و ١٢٩ [٨٦,٦%] في السودان سيحولون إلى مصارف أخرى. وتشير هذه النتائج إلى أن المصارف الإسلامية إن لم يكن أداؤها جيداً ولم تقدم عائداً منافساً لمعدلات السوق، فإن هنالك مخاطر فقدان المودعين.

جدول [٣ - ٩]

إفادات المودعين حول قضايا الإدارة المؤسسية

السودان			بنغلادش			البحرين			
التحول لأي مصرف آخر	التحول لمصرف إسلامي	البقاء مع المصرف	التحول لأي مصرف آخر	التحول لمصرف إسلامي	البقاء مع المصرف	التحول لأي مصرف آخر	التحول لمصرف إسلامي	البقاء مع المصرف	
	٥٦ [٣٧,٦]	٩٣ [٦٢,٤]	٣٠ [١٨,٥]	٣٧ [٢٢,٨]	٩٥ [٥٨,٦]	١ [٠,٧]	١٧ [١١,١]	١٣٥ [٨٨,٢]	إذا كان معدل العائد للمصرف أقل من معدلات المصارف الأخرى لسنة واحدة
	١١٦ [٧٧,٩]	٣٣ [٢٢,١]	٤٠ [٢٤,٧]	٦٩ [٤٢,٦]	٥٣ [٣٢,٧]	٥ [٣,٣]	٥٨ [٣٧,٩]	٩٠ [٥٨,٨]	إذا كان معدل العائد للمصرف أقل من معدلات المصارف الأخرى لعدد من السنوات
	١٢٩ [٨٦,٦]	٢٠ [١٣,٤]	٢٦ [١٥,٩]	٤٨ [٢٩,٣]	٩٠ [٥٤,٩]	٢ [١,٣]	٤٣ [٢٨,٧]	١٠٤ [٦٩,٣]	إذا كانت هناك شائعات عن سوء إدارة لشئون المصرف
	١٤١ [٩٤,٦]	٨ [٥,٤]	٣٣ [٢٠,٢]	٧٦ [٤٦,٦]	٥٤ [٣٣,١]	٦ [٣,٩]	١٢٥ [٨١,٧]	٢١ [١٣,٧]	إذا كان المصرف لا يتقيد بالشريعة في أعماله
	١٠٠ [٦٧,١]	٤٩ [٣٢,٩]	٣٢ [١٩,٦]	٧٢ [٤٤,٢]	٦١ [٣٧,٠]	٣ [٢,٠]	١١٦ [٧٦,٨]	٣٠ [١٩,٩]	إذا كان جزء من إيرادات المصرف من الفوائد الربوية

ملحوظة: الأرقام ما بين الأقواس هي النسب المئوية لإجابات المودعين.

- جميع المصارف في السودان مصارف إسلامية.

يرصد الجدول [٣-٩] الاستجابات المحتملة للمودعين إذا فشلت المصارف في القيام بمهامها المؤتمنة عليها والمتعلقة بأداء الأعمال وفق القواعد الشرعية. فإذا عرف المودعون بالبحرين أن المصرف لا يتقيد بالقواعد الشرعية في أعماله، فإن غالبهم [٨٥,٦] سيتحوّل بأمواله إلى مصارف أخرى. وعدد المودعين الذين سيفعلون ذلك لذات السبب يبلغ ١٠٩ [٦٦,٨%] في بنغلادش و ١٤١ [٩٤,٦%] في السودان. ويلاحظ أن المودعين في البحرين وبنغلادش قد أشاروا إلى أنهم لن يتحولوا جميعهم بأموالهم إلى مصارف إسلامية، ويظهر التشابه في نتائج الاستبيان من إفادات المودعين عند سؤالهم عن ردود أفعالهم إذا علموا أن جزءاً من إيرادات المصارف يأتي من الفائدة المصرفية المحرمة. ففي هذه الحالة إذن نجد أن ١١٩ [٧٨,٨%] مودعاً في البحرين، و ١٠٤ [٦٣,٨%] في بنغلادش و ١٠٠ [٦٧,١%] مودعاً في السودان سيحولون أموالهم لمصرف آخر.

وأخيراً، فإن الجدول [٣-١٠] يبين آراء المودعين في جانب الدور الذي يتعين عليهم القيام به فيما يتصل بإدارة المصارف. ففي البحرين أشار ٧٢ [٥٤,٥%] مودعاً إلى أنه يجب أن يكون للمودعين رأي في إدارة المصرف. و ٣٩ [٥٤,٢%] من هؤلاء يعتقدون بوجوب وجود المودعين في مجلس الإدارة، و ٣٣ منهم يقولون إنه يتعين أن يكونوا قادرين على حضور الاجتماع العام السنوي. وفي بنغلادش يقول ٩١ [٥٥,٢%] مودعاً أنه يجب أن يكون لهم رأي في إدارة المصرف، ويفضّل ٣١ من هؤلاء تمثيلهم في مجلس الإدارة بينما يرغب ٥٧ منهم في المشاركة في الاجتماع العام السنوي. وبالمثل، ففي السودان أجاب ٧١ [٧٢,٤%] مودعاً أنهم يعتقدون بوجوب أن يكون لهم دور في إدارة المصرف، بينما نجد أن غالب هؤلاء [٦٠ مودعاً أي ٨٠,٥% منهم] يفضلون حضور الاجتماع العام السنوي، و [٩] تسعة فقط منهم يرون أن يتم تمثيلهم في مجلس الإدارة.

جدول [٣-١٠]: دور المودعين في الإدارة

السودان	بنغلادش	البحرين	
٩٨	١٦٥	١٣٢	عدد الإجابات ممن أجابوا عن الأسئلة
٧١ [٧٢,٤]	٩١ [٥٥,٢]	٧٢ [٥٤,٥]	يتعين أن يكون للمودعين دور
٩ [١٢,٧]	٣١ [٣٤,١]	٣٩ [٥٤,٢]	يجب تمثيل المودعين في مجلس الإدارة
٦٠ [٨٠,٥]	٥٧ [٦٢,٦]	٣٣ [٤٥,٨]	يجب تمثيل المودعين في الاجتماع العام السنوي

ملحوظة: الأعداد بين الأقواس هي نسب مئوية لجميع الإجابات.

تمثل الإجابات المودعين الذين أجابوا بالإيجاب [٧٢ مودعا من البحرين. و ٩١ مودعا من بنغلادش. و ٧١ من السودان].

- ملخص نتائج الاستبيان وتقييمها

إن الدراسة الميدانية للمصارف المركزية والمؤسسات المالية الإسلامية والمودعين تكشف عن التفاوت في بيئة الإدارة المؤسسية وأوضاعها في البلدان المختلفة: ونعطي هنا ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها على ثلاثة مستويات من الشرائح التي شملتها الدراسة الميدانية مع تقييم لهذه النتائج.

٤-١ المصارف المركزية [الجهات المنظمة]

أبانت نتائج الدراسة الميدانية أن البيئة الإشرافية المنظمة في البلدان التي غطتها الدراسة تعتبر بصورة إجمالية جيدة نسبياً [بمتوسط ٧٣,٦% في الجدول ١-٢]، ولكن البيئة التنظيمية للمصارف الإسلامية تدعو إلى مزيد من التحسُّن [بمتوسط ٤٦,٤% في الجدول ١-٤]. وتشير النتائج كذلك إلى أن هنالك تفاوتاً أقل نسبياً في النظم الإشرافية المتبعة في الدول المشمولة بالدراسة [بانحراف معياري ٠,٩٣ في الجدول ١-٣]. ولكن التفاوت في النظم الإشرافية الإسلامية أعلى بانحراف معياري ٣,١٧ في الجدول ١-٥]. وعندما تأتي لآراء الجهات التنظيمية والإشرافية بشأن المخاطر المرتبطة بالمصارف الإسلامية مقارناً بالمصارف التقليدية تبين النتائج أن الرأي الغالب [٥٦,٤% في الجدول ١-٦] هو أنه لا يوجد فرق بين الاثنين. وقد يفسَّر هذا الرأي الضعف النسبي للنظام الرقابي للمصارف الإسلامية. وإذا اعتقدت الجهات الإشرافية [المصارف المركزية] أن هنالك فرقاً ضئيلاً بين المصارف الإسلامية ونظيراتها التقليدية، فإنه لا يوجد مبرر لقيام مؤسسات مساعدة منفصلة خاصة بالمصارف الإسلامية.

٤-٢ المؤسسات المالية الإسلامية

ناقشنا حالة الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية بالنظر في الجوانب المتعددة التي يمكن تصنيفها إجمالاً كعوامل داخلية وخارجية. وتجب ملاحظة أن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت كثيراً من التفاوت في حالة الإدارة المؤسسية وهيكلها في المؤسسات المالية الإسلامية المتعددة. ولكن يمكننا أن نستخلص نتائج محددة عامة عن الإدارة المؤسسية من متوسط النتائج التي أظهرتها الدراسة الميدانية. وهو ما ناقشه في الجزء التالي من هذه الدراسة.

فبينما عكست العوامل الخارجية البيئة العامة التي تعمل فيها المؤسسات المالية [أي النظم الإشرافية والإجراءات القانونية، وما يسود من أخلاق]، فإن القوانين والمبادئ التنظيمية يمكن أن تنعكس كعوامل داخلية محددة للإدارة المؤسسية. ومن العوامل التي يمكن أن تتأثر بالقوانين قضايا مثل حقوق المساهمين ومسئوليات مجلس الإدارة. وبالمثل، فإن بوسع الجهات التنظيمية [المصارف المركزية] أن تضع المبادئ الأساسية للإفصاح والشفافية والمتطلبات التي يتعين على المؤسسات المالية أن تتبعها. وقد كشفت نتائج الدراسة التي أجريتها أن هذه الجوانب [حقوق المساهمين، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية] قد حظيت بتقييم أفضل نسبياً من بين العوامل الداخلية المحددة للإدارة المؤسسية. لأن تصنيفها جاء في مرتبة «جيد» في المتوسط. على أن جوانب أخرى من الرقابة المؤسسية مثل حقوق أصحاب المصلحة الآخرين وإدارة المصرف لم تحظى بتقييم عال حيث جاء تصنيفها في مرتبة «معقول». كما أشارت النتائج كذلك أن من بين العوامل الخارجية المحددة للرقابة المؤسسية فإن «النظم الإشرافية، والأخلاق السائدة» قد جاء تصنيفها في مرتبة «جيد» في المتوسط، بينما كان تصنيف الإجراءات القانونية في مرتبة «معقول».

وعن مقارنة العوامل الداخلية والخارجية للإدارة المؤسسية يُلاحظ أن العوامل الداخلية قد كانت أحسن أداءً من العوامل الخارجية. ومضمون هذه النتائج هو أن المؤسسات المالية الإسلامية تعمل في بيئة غير مواتية. ويمكن ملاحظة ذلك في متوسطات العوامل الداخلية والخارجية في الجدول [٢-٦] [مع تصنيف «جيد» للعوامل الداخلية، و«معقول» للأخرى الخارجية]. وهذا النمط قد انعكس في بيانات الجدول ٢-١٤، ٢-١٥. ونلاحظ أننا عندما نقارن متوسط الدرجات للعوامل الداخلية [في الجدول ٢-١٤] مع متوسط الدرجات للعوامل الداخلية والخارجية مجتمعة [الجدول ٢-١٥]، نجد أن عدد المصارف في مرتبة «ممتاز» قد نقص من [٤] إلى [٢]، في حالة العوامل الخارجية، وبينما هنالك مصرف واحد قد صعد إلى مرتبة «جيد» من درجة «معقول»، فإن مضمون النتائج السالفة هو أن البيئة الخارجية لا تقوم بالدور المساعد في تحسين الوضع العام للإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية.

تكشف النتائج أن أداء المؤسسات المالية الإسلامية هو جيد بدرجة مقبولة. ولكن هنالك فرصة للتحسُّن. ففيما نجد أن قليلاً من المصارف الإسلامية قد حققت درجة «ممتاز» في بعض

جوانب الإدارة المؤسسية، نلاحظ في حالات أخرى كثيرة أنها - أي المؤسسات المالية الإسلامية - في مرتبة «معقول»، و «ضعيف». وإضافة لذلك، فليس هنالك أي من المتوسطات قد كان في مرتبة «ممتاز». إن التحسّن في الإدارة المؤسسية للمؤسسات المالية الإسلامية يحتاج لتقدم في العوامل الداخلية والخارجية معاً التي تم تحديدها مسبقاً. والحكومات والجهات التنظيمية مسؤولة عن التحسّن في البيئة الخارجية للإدارة المؤسسية. وفيما لا تستطيع المصارف الإسلامية التحكم في العوامل الخارجية، بمقدورها التأثير على الجوانب الداخلية للرقابة المؤسسية. وتحديداً، فإن النتائج قد أبانت أن هنالك حاجة لتحسين وضعية أصحاب الحقوق وإدارة المصارف الإسلامية.

٤-٣ المودعون

في حين أن هنالك تشابه في السن ومستوى التعليم بالنسبة للمودعين في الدول المختلفة، لاحظنا أن هنالك تبايناً في سلوكهم فيما يتصل بتعاملاتهم مع المصارف الإسلامية، ويظهر أن معظم المودعين لدى المصارف الإسلامية هم أكثر تعليماً بدرجة نسبية. ومعظم المودعين يعملون لدى الحكومة [٥٠%] في البحرين، بينما نجد أن المهنة الرئيسة لمن أجابوا عن الاستبيان في بنغلادش والسودان هي الأعمال الحرة [٤٠,٥%، و٣٤% على التوالي]. وفي حالة البحرين وبنغلادش فقد أشار عدد كبير من المودعين أن لديهم حسابات في المصارف الإسلامية [٤٣,١%، و٥٠,٩% على التوالي].

إن معظم المودعين في السودان لديهم حسابات جارية في المصارف الإسلامية [٦٦,٤%]، ولكن أغلب من أجابوا عن الاستبيان في البحرين وبنغلادش [٧٣,٥% و ٥٥,٥% على الترتيب] يحتفظون بحسابات ادخار. وبينما أفادت غالبية ساحقة من المودعين في البحرين [٨٩,٩%] أنهم اختاروا التعامل مع المصارف الإسلامية تحاشياً للربا، فإن آراء المودعين في بنغلادش قد تباينت في هذا الخصوص. إذ أن ما يزيد عن نصف المودعين في بنغلادش [٥١,٢%] يتعاملون مع المصارف الإسلامية لأنهما في ظنهم أنها تقدم خدمات أفضل. ويصنف المودعون في البحرين وبنغلادش خدمات المصارف الإسلامية على أنها الأفضل، مقارنةً بالمصارف الأخرى، بينما يذهب معظم المودعين في السودان إلى القول بأن خدمات المصارف الإسلامية مثل غيرها من خدمات المصارف الأخرى.

وقد كشفت الدراسة الميدانية أن أغلب من تمت مقابلتهم من المودعين في الدول الثلاث يعتقدون بوجوب أن يكون لهم دور في إدارة المصرف الذي يتعاملون معه كمودعين. وفيما يقول غالب المودعين في البحرين بأن يكون هذا الدور المنشود في صورة تمثيلهم في مجلس الإدارة، يقول معظم المودعين في بنغلادش والسودان أنهم يفضلون حضور الاجتماعات العامة السنوية. وقد كشفت نتائج الاستبيان كذلك عن إفادات مهمة من المودعين لديها آثار على جوانب انضباط السوق المتصل بالإدارة المؤسسية. ونتائج الدراسة في الدول الثلاث توضح أن المودعين سيعاقبون المصارف إن لم توزع لهم معدلات عوائد منافسة لمعدلات العوائد في السوق المصري، وكذلك إن لم تتقيد في معاملاتها بالشرعية. وإضافة لهذا، فإن الشائعات عن الأداء الضعيف للمصارف الإسلامية قد يقود بدوره إلى سحب أموال المودعين من هذه المصارف. وجميع هذه النتائج تشير إلى أنه بوسع المودعين أن يفرضوا إدارة مؤسسية جيدة على المصارف من خلال آليات انضباط السوق. وللحفاظ على المودعين، يتعين أن تحسن المصارف من أدائها [أن تعطي معدلات عائد منافسة، وأن تبتعد عن الأعمال التي تجرُّ الشائعات] وأن تلتزم بقوانين الشرعية.

الملحق [١]

الجزء [٢] : الاستبيانات المستخدمة في الدراسة الميدانية

البنك الإسلامي للتنمية
المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

مشروع دراسة

حول

الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية

استبيان الجهات الإشرافية [المصارف المركزية] *

١ . اسم المؤسسة وعنوانها....

٢ . الموظف المسئول الذي أجاب عن أسئلة الاستبيان....

الاسم:

الوظيفة:

* عبارة «المصارف المركزية» إضافة توضيحية من المترجم.

١. اللوائح والضوابط: عام

يرجى وضع علامة [x] في المكان المناسب

لا	نعم	
		١. هل يتم العمل بموجب القواعد الأساسية للجنة بازل كموجهات لوضع اللوائح والضوابط الرقابية في البلد؟
		٢. هل تطلب الجهة الإشرافية من المؤسسات المالية أن تحصل على تصنيف من وكالات تصنيف دولية؟
		٣. هل هنالك أي ترتيبات مؤسسية لحماية الودائع أو ضمانها؟
		٤. هل يسمح للمؤسسات المالية أن تدخل نشاطات متعددة [مصرفية، تجارية، تأمين، نشاطات أخرى]؟
		٥. هل طوّر المصرف المركزي أو أي جهة أخرى ذات علاقة في البلد معايير وإجراءات لإدارة المخاطر في المصارف والمؤسسات المالية؟
		٦. هل تطلب السلطة الرقابية متطلبات رأس المال تقوم على حساب المخاطر بالنسبة للمصارف والمؤسسات المالية؟
		٧. هل تستند المؤسسات المالية على معايير المحاسبة والمراجعة الدولية بصورة روتينية منتظمة في أعمالها؟
		٨. هل تم وضع أي معايير للإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية؟
		٩. هل يطلب من المؤسسات المالية تقديم أي موجهات تتعلق بمياكل وتطبيقات الإدارة المؤسسية لديها؟
		١٠. هل يطلب من المؤسسات المالية تسليم تقارير موحّدة للجهات الإشرافية بصورة منتظمة؟

٢. النظام الرقابي للمصارف الإسلامية

يرجى وضع علامة [x] في المكان المناسب

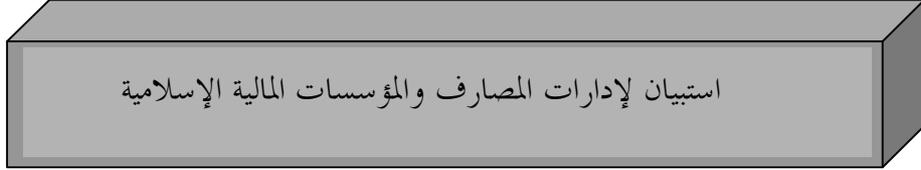
لا	نعم	
		١. هل توجد في القانون المصرفي السائد أي مواد خاصة بالمصرفية الإسلامية والمؤسسات المالية؟
		٢. هل هنالك مجموعة منفصلة من اللوائح والضوابط الخاصة بالمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية؟
		٣. هل هنالك إدارة مستقلة أو مكتب في المصرف المركزي يضطلع بمهمة الإشراف والرقابة على المصارف الإسلامية؟
		٤. هل يقوم المصرف المركزي أو أي جهة أخرى في البلد بتطوير معايير وإجراءات لإدارة المخاطر للمؤسسات المالية الإسلامية؟
		٥. هل لدى المصرف المركزي نافذة خاصة بتسهيلات الخصم للمصارف الإسلامية؟
		٦. هل يطلب من المؤسسات المالية الإسلامية الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة التي أصدرتها هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية؟
		٧. هل هنالك خدمات قانونية لتسوية النزاعات في المسائل القانونية المرتبطة بأعمال المصارف الإسلامية؟
		٨. هل تعتقد أن هنالك وعي عام بالمخاطر التي تواجهها المصارف الإسلامية؟
		٩. هل توجد هيئة رقابة أو لجنة شرعية على مستوى الجهة الرقابية [المصرف المركزي]؟
		١٠. هل تمّ توحيد المنتجات/الأدوات المالية الإسلامية في تشريعاتكم؟

٣. المصارف الإسلامية مقابل المصارف التقليدية

يرجى وضع علامة [x] في المكان المناسب

أقل	متساوي	أكثر	
			١. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تعتبر المصارف الإسلامية أكثر أم أقلّ تعرّضاً للمخاطر العامة؟
			٢. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل يعتبر المودعون في المصارف الإسلامية أكثر أم أقلّ حمايةً؟
			٣. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تعتقد أنه يتعين أن يكون للمصارف الإسلامية متطلبات رأس مال أكثر أم أقل؟
			٤. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تظن أن المصارف التقليدية أكثر أم أقل عرضة للاختلاس؟
			٥. في التعاقد، هل للعقد المالي الإسلامي نفس المجموعة من الحقوق التي سيحصل عليها المتعاقد إذا تمت الصيغة بموجب عقد مالي تقليدي؟
			٦. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تعتقد أن معايير المحاسبة والمراجعة الإسلامية الخاصة بالمؤسسات المالية الإسلامية أكثر أم أقل صعوبة؟
			٧. مقارنةً بالمصارف التقليدية هل تعتقد أن مخاطر سحب الأموال التي تواجه المصارف الإسلامية فيما يتصل بحسابات الاستثمار [المضاربة] هي أكبر أم أقل؟
			٨. مقارنةً بالمصارف التقليدية، هل تظن أن المصارف الإسلامية أقدر أم أقل قدرة على إيجاد انضباط في السوق [المصرفي]؟
			٩. هل يتعين أن تكون احتياطات خسائر القروض التي تطلبها المصارف الإسلامية أكثر أم أقل من المصارف التقليدية؟

البنك الإسلامي للتنمية
المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب
«الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية»



١ . المعلومات العامة

[أ] المعلومات الأساسية

- ١ . اسم وموقع المصرف
- ٢ . سنة التأسيس
- ٣ . اسم من أجاب عن أسئلة الاستبيان
- ٤ . وظيفة من أجاب عن أسئلة الاستبيان
- ٥ . عدد الفروع
- ٦ . عدد العاملين
- ٧ . طبيعة النشاطات [يرجى وضع علامة -x- في المكان المناسب]

	[أ] مصرفية تقليدية		[هـ] مصارف استثمار
	[ب] وحدات مصرفية خاصة		[و] تعاملات في النقد الأجنبي
	[ج] استثمارات [تشمل صناديق استثمار]		[ذ] سمرة في أسهم
	[د] أعمال تأمين		[ح] أخرى [يرجى تحديد نوع النشاط]

- ٨ . هل للمؤسسة/ المصرف هيئة رقابة شرعية [] نعم، [] لا
 إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو عدد الأعضاء في الهيئة الشرعية.
- ٩ . تصنيف المؤسسة/ المصرف من قبل وكالات التصنيف الدولية/ المحلية.

التصنيف	اسم وكالة التصنيف	
		١ .
		٢ .

١٠. هل المؤسسة/ المصرف عضو في أي من اتحادات المصارف؟ [] نعم، [] لا

في حال الإجابة بنعم:

[أ] هل تشمل هذه الاتحادات؟

[] جميع المصارف، [] المصارف الإسلامية فقط.

[ب] هل تقدم هذه الاتحادات المصرفية، بجانب أشياء أخرى، مبادئ ومعايير سلمية للممارسات المصرفية

حول قضايا ترتبط بإدارة المصارف والرقابة المؤسسية؟ [] نعم، [] لا.

[ب] هيكل الملكية والإدارة المؤسسية للمصرف/ المؤسسة المالية

١. الوضع القانوني للمصرف:

	شركة مساهمة خاصة		شركة مساهمة عامة
	أخرى [يرجى تحديد الوضع القانوني]		محصنة

٢. رأس المال الكلي [عملة محلية/ دولار...../دولار.....]

٣. العدد الإجمالي للأسهم الحالية.....

٤. هل هنالك مجموعات من فئات الأسهم؟ [] نعم، [] لا.

في حال الإجابة بنعم، يرجى تحديد فئات الأسهم.

٥. [أ] ما هي النسبة المئوية لمساهمة أكبر مساهم؟.....

[ب] ما هي النسبة المئوية لمساهمة أكبر خمسة مساهمين؟.....

[ج] ما هي النسبة المئوية لمساهمة أكبر عشرة مساهمين؟....

٦. ما هي النسبة المئوية لأسهم أعضاء مجلس الإدارة؟....

٧. هل يحتفظ المدراء في الإدارة التنفيذية العليا بأسهم المصرف؟ [] نعم، [] لا

٨. هل الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة؟ [] نعم، [] لا

٩. هل لمؤسستكم أي شركات تابعة؟ [] نعم، [] لا

في حال الإجابة بنعم:

[أ] هل لهذه المؤسسات التابعة، مجالس إدارات مستقلة؟ [] نعم، [] لا

[ب] هل لهذه المؤسسات التابعة، رؤوس أموال خاصة بها؟ [] نعم، [] لا

١٠. هيكل مجلس الإدارة [الأعضاء]

العدد	
	العدد الكلي للمدراء في المجلس
	الأعضاء التنفيذيين في المجلس
	الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس
	الأعضاء من هيئة الرقابة الشرعية
	الأعضاء الآخرون [يرجى تحديدهم]

١١. هل للمؤسسة أي من الهياكل التنظيمية التالية

نعم	لا	إذا كانت الإجابة نعم [عدد الأعضاء]
		لجنة تنفيذية
		لجنة إدارة المخاطر
		لجنة التدقيق
		لجنة التعويضات / المكافآت
		لجنة التعيينات [تابعة لمجلس الإدارة]
		لجنة الإدارة المؤسسية

[ج] المعلومات المالية

١. آخر البيانات الأساسية في الميزانية

الدولار الأمريكي	العملة المحليّة	
		إجمالي الموجودات
		إجمالي المطلوبات
		حقوق الملكية [رأس المال]

٢. معدلات العائد المقارنة [نسبة مئوية] للمودعين والمساهمين ومعدلات التأخير في السداد [استرداد الأموال المستثمرة].

٢٠٠١	٢٠٠٠	١٩٩٩	معدّل العائد على:
			حقوق الملكية [%] - [حملة أسهم المصرف] *
			ودائع الاستثمار في المصرف [متوسط]
			ودائع الاستثمار في مصارف إسلامية أخرى منافسة [متوسط]
			ودائع الاستثمار في مصارف تجارية منافسة [متوسط]
			القروض غير العاملة ومعدلات التأخير في السداد
			القروض غير العاملة لفترة ٦-٩ أشهر [القيمة بالملايين]
			القروض غير العاملة لفترة ٩-١٢ شهرا [القيمة بالملايين]
			القروض غير العاملة لفترة تزيد عن سنة [القيمة بالملايين]

* عبارة «حملة أسهم المصرف» إضافة من المترجم.

٢. قضايا حول الإدارة المؤسسية

يرجى وضع علامة [x] في المكان المناسب

١. المعاملة العادلة لحملة الأسهم.

لا	أحياناً	لحد كبير/عادة	تماماً/دائماً	
				أ] المعاملة العادلة لحملة الأسهم من نفس الفئة.
				١. حق التصويت المتساوي لحملة الأسهم في نفس الفئة. القدرة في الحصول على المعلومات الخاصة بحق التصويت والمرفقة مع نشرات الاكتتاب لكل الفئات قبل الحصول على السهم. التغيير في حق التصويت يخضع لتصويت المساهمين.
				٢. إجراءات وعمليات: الاجتماع العام السنوي تسمح بالمعاملة العادلة. تفادي العوائق غير المبررة والنفقات المتصلة بالتصويت
				ب] عدم مشروعية [منع] المتاجرات الخفية والتعاملات الشخصية.
				ج] إفصاح أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين عن مصالحهم الكبيرة في بعض الصفقات أو الأمور التي تؤثر في أعمال الشركة.

أ] تماماً/ أحياناً: تعني أنه يتم التقيّد تماماً أو دائماً بالمعايير دون أي قصور يذكر.

لحد كبير/ عادة: تعني أنه يتم التقيّد بمعايير المعاملة العادلة مع وجود تقصير محدود لا يذكر ولا يؤثر على مصداقية السلطة
المسؤولة في الشركة وحرصها على مراعاة معايير المعاملة العادلة خلال فترة زمنية محددة.

أحياناً: تعني أنه يتم مراعاة المعايير في بعض الأحيان أو يتم تجاهلها بدرجة تثير الشكوك حول الرغبة الحقيقية للسلطة
المسؤولة في الشركة لتحقيق المعاملة العادلة.

لا: تعني أنه لم يحدث تقدم في مراعاة المعايير الخاصة بالمعاملة العادلة.

٢ . حقوق حملة الأسهم

لا	أحياناً	لحد كبير/ عادة	تماماً/ دائماً	
				أ] الحقوق الأساسية للمساهمين
				١ . أساليب آمنة لتسجيل الملكية
				٢ . سهولة تحويل الأسهم
				٣ . سهولة وصول المساهمين للمعلومات
				٤ . المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة السنوية
				٥ . انتخاب المجلس
				٦ . المشاركة في الأرباح
				ب] حق المشاركة في التغييرات المؤسسية المهمة
				١ . التغييرات في النظام الأساسي
				٢ . سلطة إصدار أسهم إضافية
				٣ . عمليات فوق العادة [مثل بيع المؤسسة]
				ج] الحق في الاضطلاع الكامل على المعلومات، حق المشاركة والتصويت في الاجتماع العام السنوي للمساهمين
				١ . معلومات كافية وفي حينها عن الاجتماع السنوي
				٢ . الحصول على الفرص للأسئلة والاستفسارات واقتراح مواضيع في أجندة الاجتماع
				٣ . حق التصويت حضوراً أو غياباً
				د] الإفصاح عن المعلومات حول هيكل رأس المال والترتيبات التي تنظم التفاوت في حق الملكية
				هـ] الإدارة الكفء والشفاف للسوق بغرض الإدارة المؤسسية
				١ . لوائح وإجراءات واضحة ومعلن عنها، أسعار شفافة وشروط عادلة
				٢ . عدم استخدام حيل منع الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.
				تصويت الأمانة أو من تتم تسميتهم بالاتفاق مع المالكين المستفيدين

[أ] تماماً/ أحياناً: تعني أنه يتم التقيّد تماماً أو دائماً بالمعايير دون أي قصور يذكر.

لحد كبير/ عادة: تعني أنه يتم التقيّد بمعايير المعاملة العادلة مع وجود تقصير محدود لا يذكر ولا يؤثر على مصداقية السلطة المسئولة في الشركة وحرصها على مراعاة معايير المعاملة العادلة خلال فترة زمنية محددة.

أحياناً: تعني أنه يتم مراعاة المعايير في بعض الأحيان أو يتم تجاهلها بدرجة تشير الشكوك حول الرغبة الحقيقية للسلطة المسؤولة في الشركة لتحقيق المعاملة العادلة.

لا: تعني أنه لم يحدث تقدم في مراعاة المعايير الخاصة بالمعاملة العادلة.

٣. أصحاب الحقوق الآخرين

لا	أحياناً	لحد كبير/ عادة	تماماً/ دائماً	
				١. مراعاة حقوق المودعين [الانسحاب والمشاركة في الأرباح]
				٢. وسائل معالجة تجاوزات حقوق المساهمين
				٣. توفر المعلومات للمودعين عن أداء المصرف
				٤. تمثيل المودعين في حسابات الاستثمار في اجتماعات مجلس الإدارة أو الاجتماع العام للمساهمين
				٥. وجود هيئة ما ترعى مصالح وحقوق العاملين [نقابات]
				٦. حوافز الأداء للعاملين
				٧. قروض بدون فوائد للعاملين
				٨. إعلان العقد الأخلاقي وأسس العمل المعروفة لجميع العاملين
				٩. مشاركة ممثل/ ممثلو هيئة الرقابة الشرعية في اجتماعات مجلس الإدارة
				١٠. تقوم هيئة الرقابة الشرعية بمراجعة واعتماد المنتجات والأدوات الجديدة التي تدخلها المؤسسة
				١١. تقوم هيئة الرقابة الشرعية بمراجعة عمليات المصرف والإشراف عليها.
				١٢. تتأكد هيئة الرقابة الشرعية أن أعمال المصرف تتفق مع الشريعة.
				١٣. ترتيبات لجمع ولتوزيع زكاة المساهمين والمودعين.
				١٤. المصرف طرف في أنشطة التنمية الاجتماعية.

٤. الإفصاح والشفافية

لا	أحياناً	لحد كبير/ عادة	تماماً/ دائماً	
				أ] الإفصاح عن معلومات حقيقية حول:
				١ - الجوانب التشغيلية والمالية
				٢ - أهداف المؤسسة
				٣ - المالكون الأساسيون وحقوق التصويت
				٤ - أعضاء مجلس الإدارة، كبار التنفيذيين ومخصصاتهم
				٥ - العوامل الحقيقية المرئية للمخاطر
				٦ - قضايا مهمة تتعلق بالعاملين وأصحاب الحقوق الآخرين.
				٧ - هياكل الرقابة وسياساتها
				ب] تجهيز المعلومات، والمراجعة والإفصاح بالتوافق مع أفضل معايير المحاسبة، والإفصاح والمراجعة
				ج] المراجعة السنوية من قبل مراجعين خارجيين
				د] قنوات توصيل المعلومات تجعل من الممكن وصول المعلومات لمستخدميها بعدالة، وفي وقتها وبأقل التكاليف

٥. مسؤوليات مجلس الإدارة

لا	أحياناً	لحد كبير/ عادة	تماماً/ دائماً	
				أ] يتصرف المجلس على أساس معلومات، وبمصادقية، وبعناية كافية، وحرص لتحقيق أفضل المصالح للمؤسسة وللمساهمين
				ب] يعمل المجلس على حماية حقوق المودعين ويشرف عليها
				ج] المعاملة العادلة لكل فئة من فئات المساهمين.
				د] التقيد بالقوانين وأخذ مصالح المساهمين في الحسبان
				هـ] المهام الأساسية:
				١. إستراتيجيات المؤسسة، سياسات المخاطر، الميزانيات، خطط العمل، أهداف الأداء، الإشراف على التنفيذ والأداء، المصروفات الرأسمالية الأساسية، الاستحواذ، السلب (divesture)
				٢. اختيار ومراقبة واستبدال الوظائف العليا التنفيذية.
				٣. مخصصات مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، وتعيين

أعضاء المجلس			
			٤. السيطرة على تعارض المصالح بين الإدارة التنفيذية، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين والمودعين، ومنها سوء استخدام موجودات المؤسسة والصفقات الشخصية للمصلحة الخاصة.
			٥. التأكد من سلامة النظم المحاسبية والمالية، ومنها استقلال المراجعة والتدقيق، نظم الرقابة، والتقييد بالقوانين
			٦. مراقبة ممارسات الإدارة التنفيذية، وإجراءات التغيرات الضرورية
			٧. الإشراف على الإفصاح ونقل المعلومات
			٨. مسئولية المجلس كونه مؤتمن على التأكد من أن أعمال المصرف تتوافق مع الشريعة.
			و] الحكم الموضوعي على شئون المؤسسة:
			١. تكليف الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة بمهام ذات صلة بتعارض المصالح الأساسية مثل [التقارير المالية، المكافآت]
			٢ - تخصيص وقت كاف لمسؤولياتهم كمجلس إدارة
			الوصول للمعلومات الصحيحة والمناسبة في وقتها

٦ - الإجراءات القانونية

لا	أحياناً	لحد كبير / عادة	تماماً دائماً	
				١. توفر الفرصة بدرجة معقولة في معظم المصارف الإسلامية لمعالجة الممارسات بالطرق القانونية
				٢. توفر الفرصة السريعة بدرجة معقولة لمعالجة الأوضاع بطريقة قانونية
				٣. معالجة الممارسات الخاطئة بطريقة قانونية وبأقل التكاليف
				٤. تقاليد راسخة في التسويات التجارية الفعالة
				٥. تتأثر الأحكام القضائية كثيراً باعتبارات تجارية وسياسية خاطئة
				٦ - نظام فاعل للتأكد من احترام وتنفيذ القرارات القانونية في البلد

				٧. صعوبة التهرب من عواقب الأحكام القضائية الصادرة في حق المؤسسات
--	--	--	--	--

[أ] تماماً/ أحياناً: تعني أنه يتم التنفيذ تماماً أو دائماً بالمعايير دون أي قصور يذكر.

لحد كبير/ عادة: تعني أنه يتم التقييد بمعايير المعاملة العادلة مع وجود تقصير محدود لا يذكر ولا يؤثر على مصداقية السلطة المسؤولة في الشركة وحرصها على مراعاة معايير المعاملة العادلة خلال فترة زمنية محددة.

أحياناً: تعني أنه يتم مراعاة المعايير في بعض الأحيان أو يتم تجاهلها بدرجة تشير الشكوك حول الرغبة الحقيقية للسلطة المسؤولة في الشركة لتحقيق المعاملة العادلة.

لا: تعني أنه لم يحدث تقدم في مراعاة المعايير الخاصة بالمعاملة العادلة.

٧ - النظام الرقابي:

لا	أحياناً	لحد كبير/ عادة	تماماً دائماً	
				١ - يقدم المشرفون المصرفيون من المصرف المركزي الدليل العملي بعدم التحيز ضد المصارف الإسلامية.
				٢ . إن المصرف المركزي يتمتع بالاستقلال السياسي في أداء مهمته كمصرف على القطاع المصرفي.
				٣ - توجد جهات رقابية مالية مستقلة وفعالة لديها سلطاتها ومواردها المستقلة في التحري
				٤ . توجد الجهات الرقابية المهمة بالتحكم في العمليات والممارسات التجارية غير السليمة ولديها سلطات واسعة في التحري.
				٥ . إن السجلات التي تحتفظ بها المؤسسة دقيقة، ويعتمد عليها، وحديثة المعلومات، كما تتوفر ضمانات بعدم تقديم معلومات خاطئة، أو متأخرة عن وقتها، وعدم التلاعب في السجلات.
				٦ . تتضمن سياسة الإفصاح تقييماً لنوعية الإفصاح عن نتائج أعمال المؤسسة والبيانات المالية لها وعن الشركات التابعة، والمساهمين، وحقوق التصويت، وأعضاء مجلس الإدارة ومخصصاتهم، وقضايا مثل المطلوبات خارج الميزانية والمخاطر.
				٧ - يتم الرجوع لمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية بصورة روتينية.

				٨- توجد أكثر من جهة/ منظمة تشرف على/ تراقب المؤسسات المالية الإسلامية.
--	--	--	--	--

٨ - الأخلاق

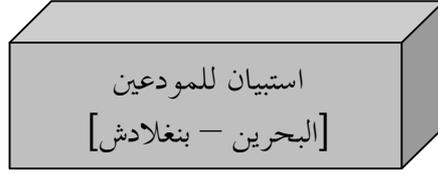
لا	أحياناً	لحد كبير/ عادة	تماماً/ دائماً	
				١. إن الجهات المناط بها مراقبة تطبيق القانون والتحري عن الاختلاس يعتقد أنها غير فعالة في محاربة نشاطات الجريمة المنظمة.
				٢. هنالك أدلة على أن المجموعات الإجرامية تقوم بدور كبير في السيطرة على أجزاء كبيرة من قطاعات الصناعة المصرفية.
				٣. يأتي ترتيب الدولة ما دون مرتبة «٣٠» في النظام الدولي للتصنيف الخاص بالشفافية في كشف الفساد
				٤. شهدت البلد مستوى مرتفع من الاغتيالات، والاختطاف أو التهديدات لرموز رجال الأعمال كل سنة.
				٥. إن عمليات منح المناقصات والعطاءات ذات القيمة التجارية العالية لا تتم بطريقة عادلة، وغير واضحة وأنها تتأثر بالتداعيات الخاطئة
				٦. إن موظفي الحكومة معروفون على نطاق واسع أنهم يتوقعون أو يطلبون رشاوى نظير ما يقومون به من أعمال وهم يمارسون سلطاتهم الوظيفية.

٩ - إدارة عمليات المصرف

لا	أحياناً	لحد كبير/ عادة	تماماً/ دائماً	
				١. هنالك توصيف واضح لتقسيم السلطة بين المساهمين، والإدارة التنفيذية، وأعضاء مجلس الإدارة.
				٢. يوجد نظام رسمي في المؤسسة لإدارة المخاطر.
				٣. هنالك إدارة/ قسم أو لجنة مسؤولة عن تحديد ومراقبة مختلف المخاطر والسيطرة عليها.
				٤. يوجد لدى المصرف لوائح وموجهات إرشادية داخلية وإجراءات جيدة تتصل بنظام إدارة المخاطر.
				٥- لدى المصرف نظام تحكم داخلي قادر على التعامل السريع مع المخاطر المستجدة التي يتم تحديدها والتي تنشأ من

				التغيرات في البيئة أو من مصادر أخرى.
				٦. لدى المصرف نظام سجلات منظم خاص بمتابعة المخاطر وإدارتها وإطلاع الإدارة وكبار التنفيذيين عليها.
				٧. هنالك مدقق [مراجع] داخلي مسؤول عن مراجعة نظم الإدارة والتأكد من صلاحيتها وتدقيق ومراجعة الموجهات الإرشادية والمخاطر.
				٨. للمصرف تدابير طوارئ [خطط طوارئ] للتعامل مع الكوارث والحوادث.
				٩. يستطيع أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تقييم المخاطر الحقيقية الكامنة في المصرفية الإسلامية.
				١٠. يتوفر نظام آلي مساعد لتقدير التغيرات في العائدات وفي إدارة المخاطر.
				١١. هنالك سياسة واضحة لتطوير نوعية الموجودات.
				١٢. هناك موجهات إرشادية معتمدة ومتبعة في نظام الموافقة على منح التمويل.
				١٣. تم وضع حدود لمنح الائتمان للطرف الآخر [الفرد] في عقد التمويل، وتتم مراقبة هذه الحدود بدقة وحزم.
				١٤. يتم وضع معدلات الربح على التمويل مع الأخذ في الحسبان تصنيف التمويل.
				١٥. يوجد نظام لإدارة حالات العجز عن السداد والتمويل المتعثر.
				١٦. يتلقى العاملون والموظفون بالمصرف تدريباً منتظماً.
				١٧. هنالك فصل بين مهام من تنشأ من أعمالهم المخاطر ومن يقومون بإدارة مراقبة هذه المخاطر.
				١٨. يستخدم احتياطي لزيادة نصيب المودعين [معدل العائد] في الأرباح في السنوات التي تشهد تديني الأداء.
				١٩. للمحافظة على معدل العائد في مستوى عائدات المصارف الأخرى، يتم تحويل جزء من أرباح المساهمين لصالح المودعين.
				٢٠. تتوفر خدمات الإنترنت والتقنية المصرفية الحديثة للزبائن.
				٢١. يتم تجهيز تقارير لمجلس الإدارة عن مختلف المخاطر.
				٢٢. هنالك قيود على التمويل لأعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين.

«الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية»



	التاريخ				اسم المصرف
	العمر				اسم من أجب عن السؤال
موظف حكومة	المهنة:				مستوى التعليم [السنوات]
وظائف ومهن أخرى	لا أعمل	طالب	عمل خاص	عمل لدى القطاع الخاص	

١. هل لديك حساب في مصارف أخرى؟

أ	لا	
ب	مصرف إسلامي	
ج	مصرف تقليدي	

٢. ما نوع الحساب الذي لديك في هذا المصرف؟

أ	حساب جاري	
ب	حساب ادخار	
ج	حساب استثمار	
د	حسابات أخرى [يرجى تحديد نوع الحساب]	

٣. لماذا تستخدم خدمات المصرف الإسلامي؟

أ	لأنني لا أتعامل بالربا	
ب	لأنها خدمات جيدة	
ج	لأسباب أخرى [يرجى تحديد هذه الأسباب]	

٤ - كيف تصنف خدمات المصرف الذي تتعامل معه مقارنةً مع المصارف الأخرى؟

أ	هي الأفضل	
ب	لأنها مثل خدمات المصارف الأخرى	
ج	لأنها أقل مستوى من خدمات المصارف الأخرى	

٥.	هل تنظر في التقرير السنوي للمصرف للتأكد من أدائه؟	نعم	لا
----	---	-----	----

٦.	هل تعتقد أنه يتعيّن أن يكون لكم رأي في إدارة المصرف كونكم مودعين في حسابات الاستثمار؟	نعم	لا
----	---	-----	----

إذا كانت الإجابة بنعم: يجب أن يكون لكم رأي من خلال:

أ	تمثيل المودعين في مجلس الإدارة
ب	تمثيل المودعين في الاجتماعات العامة السنوية

٧.	هل تعرف اسم المدير التنفيذي أو رئيس المصرف الذي تتعامل معه؟	نعم	لا
----	---	-----	----

٨.	إذا كان لبعض صناديق الاستثمار المشترك خصائص تشبه خصائص حسابات الاستثمار، هل تقوم بتحويل أموالك من حسابات الاستثمار إلى صناديق الاستثمار؟	نعم	لا
----	--	-----	----

٩.	هل يتم تزويدك بانتظام بكشف الحساب الذي يبين معدّل العائد على ودائعك؟	نعم	لا
----	--	-----	----

١٠.	هل يمكنك الحصول من المصرف في أي وقت تريد على معلومات حول معدّل العائد على ودائعك؟	نعم	لا
-----	---	-----	----

١١.	هل تعرف إن كان للمصرف هيئة رقابة شرعية؟	نعم	لا
-----	---	-----	----

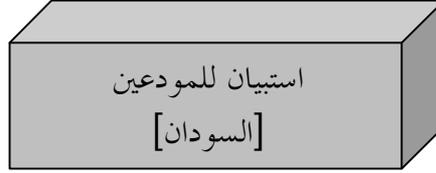
يرجى وضع علامة [x] في المكان المناسب

١٢. ما تفعل في حالة	تظل متحفظاً بحسابك طرف المصرف الإسلامي نفسه	تقوم بتحويل ودائعك إلى مصرف إسلامي آخر	تقوم بتحويل ودائعك إلى أي مصرف آخر
أ] ما إذا كان معدل العائد من المصرف أقل من المصارف الأخرى في سنة واحدة؟			
ب] ما إذا كان معدل العائد من المصرف أقل من المصارف الأخرى لعدد من السنوات؟			
ج] ما إذا عرفت لاحقاً أن المصرف لا يقوم بأعماله وفق قواعد الشريعة؟			
د] ما إذا عرفت لاحقاً أن جزءاً من إيرادات المصرف مصدرها الفوائد الربوية؟			
هـ] ما إن سمعت بشائعات حول الأداء المتدني لإدارة المصرف؟			

١٣. أي من الشروط الآتية تعتقد أنها تنطبق على ما يأتي	القيمة مضمونة بالكامل	احتمال أن تحدث خسائر	أحصل دائماً على عائد نظير الحساب
من أنواع الودائع؟			
أ] الحساب الجاري			

			ب] حساب الادخار
			ج] حساب الاستثمار

«الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية»



		التاريخ	اسم المصرف	
		العمر	اسم من أجب عن السؤال	
	موظف حكومة	المهنة:	مستوى التعليم [لسنوات]	
	وظائف ومهن أخرى	لا أعمل	طالب	عمل خاص
				عمل لدى القطاع الخاص

١. هل لديك حساب في مصارف أخرى؟ لا نعم

٢. ما نوع الحساب الذي تحتفظ به في هذا المصرف؟

	أ	حساب جاري
	ب	حساب ادخار
	ج	حساب استثمار
	د	حسابات أخرى [يرجى تحديد نوع الحساب]

٣. كيف تصنف مستوى خدمات هذا المصرف مقارنة بالمصارف الأخرى؟

	أ	هي الأفضل
	ب	في نفس المستوى من الجودة
	ج	تقل عن مستوى جودة خدمات المصارف الأخرى

٤. هل تنظر في التقرير السنوي للمصرف للتأكد من أدائه؟ لا نعم

٥. هل تعتقد كونك مودعاً في حسابات الاستثمار أن يكون لك رأي في إدارة المصرف؟ لا نعم

إذا كانت الإجابة بنعم: فكيف يكون ذلك؟

أ	تمثيل المودعين في مجلس الإدارة
ب	تمثيل المودعين في الاجتماعات العامة السنوية
ج	لا أدري

٦.	هل تعرف اسم المدير التنفيذي أو رئيس المصرف الذي تتعامل معه؟	نعم	لا
----	---	-----	----

٧.	إذا كانت بعض صناديق الاستثمار المشترك توفر مميزات استثمار، مثل مميزات حسابات الاستثمار، هل تقوم بتحويل أموالك من حسابات الاستثمار إلى صناديق الاستثمار؟	نعم	لا	لا أدري
----	---	-----	----	---------

٨.	هل يتم تزويدك بانتظام بكشف الحساب الذي يبين معدّل العائد على ودائعك؟	نعم	لا
----	--	-----	----

٩.	هل يمكنك أن تحصل من المصرف على معلومات حول معدّل العائد على ودائعك وفي الوقت الذي تريد؟	نعم	لا
----	---	-----	----

١٠.	هل تعرف إن كان للمصرف هيئة رقابة شرعية؟	نعم	لا
-----	---	-----	----

١١. ما تفعل في حالة:	تظل محتفظاً بودائعك لدى نفس المصرف	تقوم بتحويل ودائعك إلى مصرف آخر
أ] ما إذا كان معدل العائد من المصرف أقل من المصارف الأخرى في سنة واحدة؟		
ب] ما إذا كان معدل العائد من المصرف يقل عن معدّل العائد من المصارف الأخرى لعدد من السنوات؟		
ج] ما إذا علمت لاحقاً أن المصرف لا يقوم بأعماله وفق قواعد الشريعة؟		
د] ما إذا علمت أن جزءاً من إيرادات المصرف تأتي من الفوائد الربوية؟		
هـ] إذا كانت هناك شائعات عن تدني مستوى إدارة المصرف.		

١٢. أي من الشروط الآتية تعتقد أنها تنطبق على ما يأتي من أنواع الودائع؟	ضمان قيمة الوديعة بالكامل	احتمال أن تحدث خسائر	أحصل دائماً على عائد موجب من الوديعة
--	---------------------------	----------------------	--------------------------------------

			أ] الحساب الجاري
			ب] حساب الادخار
			ج] حساب الاستثمار

[الملحق ٢]

وثيقة أفضل الممارسات حول

«الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية»

بما أن الهياكل المؤسسية وكذلك البيئة المتوفرة للرقابة تختلف كثيراً من بلد لآخر، فإن قواعد الإدارة المؤسسية لن تكون مقاساً واحداً يناسب الجميع. فهناك عدد من العوامل تشمل المناخ السياسي، والاجتماعي، وقوانين البلد، والإطار الرقابي والإشرافي المطبق فيه، والنظام المحاسبي، تحدد جميعها بيئة العمل، والبيئة القانونية للإدارة المؤسسية ويتعين أن تؤخذ في الحسبان. وكل هذه العوامل مجتمعة تحدد قضايا مثل حماية حقوق المساهمين، ونفاذ العقود والتي هي قضايا لا تتحكم فيها المؤسسة المالية. وعلى ذلك، ورغم ضرورة الإدارة المؤسسية الجيدة لجميع المؤسسات المالية، فإنه يجب تطبيق القواعد المرتبطة بها بمرونة وبما يتناغم مع البيئة المتغيرة، ومع الأحوال الخاصة بكل المؤسسات المالية. ويعني ذلك أن الإدارة المؤسسية الجيدة ليست فقط أمراً يتعلق بالتقيّد بعدد من اللوائح الصارمة والعاجلة. ومن أجل ذلك فإن المواثيق والمبادئ التي تقدم هنا يجب أن ينظر إليها على أنها موجّهات إرشادية لإطار يجب الاستناد إليه من طرف المؤسسات المالية الإسلامية المتعددة ومن جانب السلطات الإشرافية.

وفي نطاق المؤسسة المالية الإسلامية مثلما هو الحال في نظيراتها التقليدية، فإن الجهات المهمة المسؤولة عن تأسيس الممارسات السليمة للرقابة المؤسسية هي مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمراجعين [المدققين]، وهيئة الرقابة الشرعية. فمجلس الإدارة مسؤول عن أعمال المؤسسة نيابة عن المساهمين والمودعين وأصحاب الحقوق الآخرين. وهيئة الرقابة الشرعية مرجو منها أن تتأكد من أن عمليات المصرف تتماشى مع مبادئ الإسلام. ويتعين على المدققين

التأكد من أن إعداد القوائم المالية يتقيد بالممارسات الدولية، ويتفق كذلك مع السياسات واللوائح والنظم الخاصة بالمصرف. وسنعطي فيما يلي العناصر الأساسية لمواثيق أفضل الممارسات المرتبطة بالإدارة المؤسسية بالنظر إلى أن هذه الجهات المهمة ذات الصلة إضافة إلى عرض قضايا عملية وآليات أخرى ذات علاقة بالرقابة المؤسسية.

١. مجلس الإدارة

١-١ يتعين أن يترأس كل مؤسسة مالية إسلامية مجلس فعال يجب عليه أن يقود المؤسسة ويوجهها. والمدراء في المجلس مسؤولون عن إدارة المصرف وهم المشرفون الرئيسيون على المؤسسة.

١-٢ إن أعضاء المجلس يمثلون المساهمين ويعملون على حماية المصالح البعيدة المدى لهؤلاء ولغيرهم من أصحاب الحقوق بمن فيهم المودعين.

١-٣ يجب أن يكون أعضاء المجلس مؤهلين لوظائفهم ولديهم فهم واضح لدورهم في الإدارة المؤسسية.

١-٤ يجب أن تتوفر إجراءات رسمية وشفافة لتعيين المدراء الجدد في المجلس. ومن هذه الطرق تأسيس لجنة ترشيحات تتبع إجراءات رسمية للتعيينات [انظر الفقرة ١-٦ [د] أدناه].

١-٥ يجب أن يتم تقييد إعادة انتخاب أعضاء المجلس بحيث يكون ذلك على فترات منتظمة لا تقل الفترة عن ثلاث سنوات.

١-٦ يتعين أن يكون تشكيل المجلس من مدراء تنفيذيين وآخرين غير تنفيذيين، وممثلين من المجلس الشرعي بحيث لا يصبح باستطاعة أي فرد أو مجموعة منهم الهيمنة على اتخاذ القرار في المجلس.

١-٧ لرئيس مجلس الإدارة وللرئيس التنفيذي في أي منظمة وظيفتين متميزتين. ومن الأفضل أن يكون هنالك شخصان مختلفان يشغلان هاتين الوظيفتين ويجب أن يكون هنالك فصل واضح ومقبول للمسؤوليات على مستوى المواقع القيادية العليا في المؤسسة من أجل توفير توازن القوى والصلاحيات. وإن حدث أن شغل هاتين الوظيفتين شخص واحد، فمن المهم أن يكون هنالك عنصر مستقل وقوي في المجلس ويكون عضوا معروفا وقياديا.

١-٨ يجب تزويد المجلس بالمعلومات المناسبة، وفي وقتها، لتمكينه من تصريف مهامه.

١-٩ على المجلس أن يجتمع دورياً، ويتمتع بهيمنة تامة وفعالة على المؤسسة، ويراقب الإدارة التنفيذية.

١-١٠ أن يكون للمجلس جدول أعمال رسمي بغرض اتخاذ القرارات اللازمة للتأكد من أن تسيير أعمال المؤسسة بيد المجلس.

١-١١ يجب أن تكون هنالك إجراءات متفق عليها إن دعت الضرورة لتمكين المدراء من الحصول على مشورة مهنية مستقلة تساعد المدراء في تصريف مهامهم.

١-١٢ أن يتمتع كافة المدراء بخدمات ومشورة أمين المؤسسة والذي يكون مسؤولاً أمام المجلس عن التأكد من أن إجراءات المجلس متبعة، وأنه يتم العمل في المؤسسة بموجب لوائحها ونظمها. وأن أي سؤال حول عزل أمين المؤسسة يجب أن يكون شأنه يهم المجلس بأكمله.

١-١٣ على كل عضو بالمجلس أن يبقى عارفاً لمسؤولياته كمدير. وتجب توعية الأعضاء بالمجلس وإطلاعهم بما يكفي على شؤون المؤسسة، وتزويدهم من قبل أمين المجلس بالمعلومات الخاصة بالإدارة المؤسسية.

١-١٤ يجب أن تكون هنالك إجراءات رسمية وشفافة لتطوير سياسة خاصة بمخصصات المدراء التنفيذيين ولتحديد مخصصات كل مدير. وأحد الخيارات هو تأسيس لجنة المخصصات والتي ستكون مسؤولة أمام المجلس [انظر الفقرة: ١-١٦ ج].

١-١٥ يجب النظر في استحداث إجراء لتقييم الأداء الجماعي للمجلس وأداء أعضائهم على انفراد.

١-١٦ قد يكون من المفيد تشكيل لجان متخصصة تضم:

[أ] لجنة إدارة المخاطر، للإشراف على نشاطات الإدارة العليا بشأن إدارة مختلف المخاطر.

[ب] لجنة التدقيق، لمراجعة التقارير المالية للمؤسسة، والإشراف عليها، وعلى المراجعين الداخليين والخارجيين للمؤسسة، ومتابعة القضايا الأخرى ذات الصلة [انظر ٧-٥ مزيد من المناقشة].

[ج] لجنة التعويضات والمخصصات، للتأكد من أن سياسة التعويضات تتفق مع ثقافة المؤسسة وأهدافها، وبيئات التحكم، ولتقوم بالإشراف على مخصصات الإدارة العليا، وكبار المسؤولين الآخرين.

[د] لجنة الترشيحات لتقديم تقييم مهم عن فاعلية المجلس ولتكون مسؤولة عن تجديد عضوية المجلس وإحلالها.

٢. المدراء غير التنفيذيين

- ١-٢ من أجل أن يكون مجلس الإدارة فعالاً، يجب أن يكون ما لا يقل عن ثلث أعضاء المجلس غير تنفيذيين.
- ٢-٢ والأفراد من ذوي الخبرات والتجارب المتعددة بوسعهم المساهمة الحسنة كأعضاء غير تنفيذيين.
- ٣-٢ يتعيّن أن يكون الغالبية من المدراء غير التنفيذيين مستقلين.
- ٤-٢ يجب أن يتأكد كل عضو غير تنفيذي من أنه يمكن أن يخصص وقتاً كافياً وعناية لشئون المؤسسة ويتعيّن عليه ألا يقبل تعيينه عضواً بالمجلس إن لم يستطع القيام بهذه المهام.
- ٥-٢ يجب أن يكون للمدراء غير التنفيذيين تقييماً مستقلاً لقضايا مثل الإستراتيجية والأداء، والموارد وحتى الاختيار للوظائف القيادية ومعايير تسيير العمل.
- ٦-٢ يتعين أن تكون الغالبية من المدراء غير التنفيذيين مستقلين عن الإدارة ومتحررين من أي قيود مثل الأعمال أو العلاقات التي قد تتدخل عملياً في تقييمهم المستقل للأوضاع بعيداً عن مصالحهم الخاصة، مثل مخصصاتهم وأسهمهم. ويجب أن تكون مخصصاتهم متماشية مع ما يقضونه من وقت في خدمة المؤسسة.
- ٧-٢ يجب تعيين المدراء غير التنفيذيين لفترات محدّدة ويجب ألا يكون تعيينهم تلقائياً.
- ٨-٢ يجب أن يتم اختيار المدراء غير التنفيذيين من خلال عملية رسمية وأن تكون هذه العملية وكذلك اختيارهم من القضايا التي يقرر فيها المجلس بأكمله.

٣. المدراء التنفيذيون

- ١ - ٣ يتعيّن أن يختار المجلس من سيكونون مدراء تنفيذيين فقط من بين الذين يُظنُّ أنهم قادرون على أن تكون لديهم رؤية شاملة لمجمل أوضاع المؤسسة ومصالحها.
- ٢-٣ يجب ألا تتجاوز عقود الخدمة للمدراء ثلاث سنوات من دون موافقة المساهمين.
- ٣-٣ يجب أن تكون معدلات المكافآت كافية لجذب وللاحتفاظ بالمدراء الذين بوسعهم تصريف أعمال المؤسسة بنجاح. ويتعين أن تكون الرواتب منفصلة عن مكافآت التميّز في الأداء، كما يجب أن تكون أسس قياس الأداء واضحة.
- ٤-٣ يجب أن تخضع مخصصات المدراء التنفيذيين لتوصيات لجنة المكافآت التي تشكل كلياً أو غالبها من الأعضاء غير التنفيذيين.

٤ - الإدارة العليا

٤-١ تتكون الإدارة العليا من مجموعة أساسية من الموظفين المسؤولين عن المؤسسة. ويتعين أن يكون لهؤلاء الأفراد الخبرات الضرورية لإدارة العمل تحت إشرافهم.

٤-٢ يجب أن يضطلع كبار الموظفين بمهمة الإشراف وفق مستوياتهم الإدارية ومواقعهم الوظيفية كما يجب عليهم مراقبة الموظفين الآخرين في الوظائف المهمة بالمؤسسة.

٤-٣ يجب أن لا يقرر في القضايا الإدارية المهمة شخص واحد.

٤-٤ يجب ألا تنغمس الإدارة العليا مباشرة في اتخاذ قرارات العمل.

٥. العاملون

٥-١ يجب أن يكون لجميع العاملين فهم لأوضاع المؤسسة وأهدافها، والأسواق التي تعمل فيها والمخاطر التي تواجهها.

٥-٢ يجب أن يكون جميع العاملين مسؤولين عن التحكم الداخلي لأعمال المؤسسة لأن ذلك جزء من كونهم محاسبين على تحقيق أهداف المؤسسة.

٥-٣ يتعين أن يكون للعاملين المعرفة الضرورية، والخبرات والمعلومات والصلاحيات لتأسيس وتشغيل ولرقابة نظام العمل وطرق التحكم الداخلي.

٦. المجلس الشرعي

٦-١ يجب أن يتأكد المجلس الشرعي من أن الأعمال الحالية للمصرف تتماشى مع المبادئ الشرعية.

٦-٢ وعندما تدخل المؤسسة منتجاً جديداً، يتعين أن يتأكد المجلس الشرعي من توافق هذا المنتج مع الشريعة.

٦-٣ يتعين على المجلس الشرعي أن يراقب ويشرف على جميع القضايا التي قد يكون فيها تجاوز للقيم الإسلامية والتي قد تشمل قضايا البيئة، وتحاشي التعامل في منتجات بعينها وخدمات قد يظهر أنها ممنوعة شرعاً.

٧. المدققون

٧-١ يجب على مجلس الإدارة أن يقر بأن المدققين الداخليين والخارجيين هم وكلاء يضطلعون بمهام ذات أهمية وحساسية. ويجب أن تكون أهمية التدقيق الداخلي معروفة على جميع المستويات في المؤسسة المالية.

٧-٢ يجب أن يستفيد مجلس الإدارة من أعمال المدققين، وأن يعتبرها تحقّقاً مستقلاً من صحة المعلومات التي ترد للمجلس من الإدارة التنفيذية عن عمليات وأداء المؤسسة.

٧-٣ يتعيّن أن تكون هنالك تدابير لتعزيز استقلالية ووضع المدققين الداخليين. ويجب على رئيس المدققين، وبصفة خاصة، أن يرفع تقريره لمجلس الإدارة [أو للجنة التدقيق التابعة للمجلس] مباشرة لتأكيد استقلاليته.

٧-٤ يجب أن تتم الاستفادة من النتائج التي يتوصل لها المدققون حالاً وبفعالية.

٧-٥ يجب أن يشترك المدققون الخارجيون في تقييم فعالية آليات الرقابة الداخلية.

٧-٦ على الإدارة أن تعالج فوراً المشاكل التي يشير إليها المدققون.

٨. المحاسبة والرقابة

٨-١ يتعيّن على المجلس أن يقدم تقييماً متوازناً وواضحاً عن أوضاع المؤسسة ومستقبلها.

٨-٢ يحق لجميع المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين الاطلاع على وثائق مجلس الإدارة ومراسلاته، وعندما ترد استفسارات من الأعضاء غير التنفيذيين، يتعيّن اتخاذ خطوات فورية استجابة لهذه الاستفسارات بأكملها.

٨-٣ يتعيّن على المجلس أن يصون نظام الرقابة الداخلية وأن يقيه نظاماً سليماً لحماية مصالح المساهمين وموجودات المؤسسة.

٨-٤ على المجلس التأكيد من أن العلاقة مع المدققين علاقة موضوعية، ومهنية وشفافة.

٨-٥ على المجلس تشكيل لجنة تدقيق من ثلاث مدراء غير تنفيذيين على الأقل مع وجود شروط مرجعية وواضحة مكتوبة خاصة بصلاحيات هذه اللجنة ومهامها، ويجب أن يكون من بين المهام الرئيسية لهذه اللجنة مراجعة التقارير المالية للمؤسسة والإشراف على هذه التقارير وعلى آليات الرقابة الداخلية، وتعيين/ فصل المدققين الداخليين والخارجيين، وأن تتسلم جميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالتقيّد بالسياسات، واللوائح والنظم في وقتها.

٨-٦ على المدققين الخارجيين تقديم تقريرهم وبطريقة مستقلة للمساهمين تمشياً مع نظام المؤسسة ومع القواعد المالية، كما يجب عليهم التأكيد كذلك وبطريقة مستقلة من أن مجلس الإدارة يضطلع بمسؤولياته.

٩. سياسات التعويضات

٩-١ يمكن أن ينظر مجلس الإدارة في تشكيل لجنة التعويضات/ المخصصات التي تكون مسؤولة عن وضع سياسة التعويضات والتي ستشرف على مخصصات الإدارة العليا وكبار الموظفين الآخرين.

٩-٢ على مجلس الإدارة أن يوافق على تعويضات أعضاء الإدارة العليا، وكبار الموظفين الآخرين، وأن يتأكد من أن هذه التعويضات تتفق مع ثقافة المصرف، وأهدافه، وإستراتيجيته، وبيئته الرقابية.

٩-٣ يجب أن يكون هنالك ربط بين الحوافز وإستراتيجية العمل لمنع التنفيذيين من التركيز على حجم الأعمال دون النظر لنوعيتها وكذلك عدم تشجيعهم على النظر إلى الربحية قصيرة الأجل دون اعتبار لتتائج المخاطر القصيرة والطويلة المدى.

٩-٤ ولأجل منع الحوافز التي قد تقود إلى الدخول في أعمال ذات مخاطر مفرطة، يتعين وضع سلم الرواتب في ضوء وفي نطاق السياسة العامة للعمل بالمؤسسة، وبطريقة لا تؤدي إلى الاعتماد على الإنجاز قصير الأجل.

١٠. اجتماعات مجلس الإدارة

١٠-١ اجتماعات المجلس الكاملة يجب أن تتعقد من حين لآخر، بما لا يزيد عن كل ستة أشهر. واجتماعات المجلس الكاملة تعني الاجتماعات التي يحضرها المدراء فعلاً ولا تعني الاجتماعات «الورقية» أو الاجتماعات من خلال المكاتبات.

١٠-٢ وباستثناء الحالات الطارئة، يتعين أن يتسلم جميع المدراء بالمجلس الإعلان عن أي من الاجتماعات قبل وقت كافٍ بحيث يمكنهم حضور الاجتماع المعلن عنه.

١٠-٣ وباستثناء الحالات الطارئة، يجب إرسال أجندة الاجتماعات والوثائق المصاحبة بأكملها، لجميع المدراء قبل خمسة أيام على الأقل من اليوم المحدد لاجتماع المجلس [أو خلال فترة يتفق عليها المجلس].

١٠-٤ يتعين الاحتفاظ بجميع وقائع الاجتماع لدى أمين الاجتماع المعين، وأن هذه الوقائع تكون مفتوحة للفحص في أي وقت خلال ساعات العمل بعد طلب يصل من عضو المجلس.

١٠-٥ يجب أن تعكس وقائع الاجتماع المحدد بوضوح الآراء التي قد يقول بها المدراء غير التنفيذيين والمستقلين والتي قد تتعارض مع آراء المدراء التنفيذيين.

١٠-٦ وإن كان هنالك موضوع سينظر في المجلس ويرتبط بتعارض المصالح لأحد كبار المساهمين، أو أحد المدراء، يجب أن يجتمع المجلس بأكمله، وأن لا ينظر في الموضوع من خلال المراسلات أو اللجان.

١١- التقرير السنوي، والإفصاح عن المعلومات وشفافيتها

١١-١ إنها مسؤولية المدراء إعداد القوائم المالية التي تكشف بوضوح عن حالة وشؤون الشركة عند نهاية السنة المالية وتبين كذلك الأرباح والخسائر لهذه الفترة.

١١-٢ الاحتفاظ بسجلات محاسبية كافية، والرجوع للمعايير المحاسبية المطبقة.

١١-٣ يجب أن تضمن المؤسسات في التقارير السنوية شرحاً لكيفية تطبيقها للمبادئ العامة عن الإدارة المؤسسية.

١١-٤ يجب الكشف عن كيفية حماية النظام الرقابي الداخلي الفعال.

١١-٥ يجب أن يكون هنالك إفصاح كامل وواضح لجميع ما يتمتع به رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك المساهمة في أموال التقاعد، وأسهم الخيارات - إن وجدت. يجب الإفصاح بالكامل في التقرير السنوي وفي حسابات المؤسسة، عن المصروفات، أو أي نثرات مستردة، أو أي مدفوعات أخرى، تدفع للمدراء غير التنفيذيين المستقلين.

١١-٦ يجب الكشف عن فترات تعيين المدراء غير التنفيذيين وذلك في التقرير السنوي وفي حسابات المؤسسة. ويجب أن يكشف المجلس كذلك عن المدراء غير التنفيذيين الذين يمكن اعتبارهم مستقلين.

١١-٧ يجب على المدراء أن يكشفوا عن مسؤوليتهم في إعداد الحسابات إلى جنب إعلان المدققين عن مسؤولياتهم تجاه تدقيق الحسابات.

١١-٨ يجب الاهتمام بالتقارير، وبتوصيل المعلومات للمساهمين الآخرين، وذلك بغرض التأكد من الشفافية والمساءلة. ويتعين أن تشمل هذه التقارير والمعلومات قضايا تخص المبادئ الإسلامية علاوة على سياسات التوظيف، وقضايا البيئة المحيطة، والقضايا التي قد تثير حساسيات شرعية.

١١-٩ إن الإفصاح العام مطلوب في المجالات التالية:

[أ] هيكل مجلس الإدارة [حجمه، عضويته، مؤهلات أعضائه، ولجانه].

- [ب] هيكل الإدارة العليا التنفيذية^(١) [مسؤولياتها، ومستويات إعداد التقارير، ومؤهلاتها وتجاربها]
- [ج] الهيكل التنظيمي الأساسي [هيكل خطوط العمل، والصفة القانونية].
- [د] معلومات عن هيكل الحوافز في المؤسسة [سياسات المخصصات، تعويضات التنفيذيين، العلاوات]
- [هـ] طبيعة نطاق المعاملات مع الجهات التابعة للمؤسسة والأطراف الأخرى ذات العلاقة [مثل الأفراد والشركات التابعة التي لها تأثير على المؤسسات].

١٢. ميثاق القيم

- ١٢-١ يجب على المؤسسة أن تأخذ بميثاق القيم الخاص بها، وتطبقه كجزء من الإدارة المؤسسية فيها.
- ١٢-٢ يتعين تطوير ميثاق القيم بطريقة تسمح بمشاركة جميع المساهمين في المصرف بهدف بث الثقافة والقيم الإسلامية بينهم.
- ١٢-٣ يجب أن يقيد ميثاق القيم جميع من لهم علاقة بالمؤسسة بأرفع معايير السلوك.
- ١٢-٤ يجب أن يجد ميثاق القيم الالتزام الكامل من مجلس الإدارة ومن الرئيس التنفيذي للمؤسسة.
- ١٢-٥ يتعين أن يكون ميثاق الأخلاق مفصلاً حتى يقدم دليلاً إرشادياً واضحاً عن السلوك المرجو من جميع العاملين.

(1) كلمة: التنفيذية إضافة توضيحية من المترجم.

- Sundararajan, V., et. al., (2002), *Financial Soundness Indicators: Analytical Aspects and Country Practices* (Washington, DC: IMF).
- Sykes, Allen (1994) "Proposals for Reformed System of Corporate Governance to Achieve Internationally Competitive Long-Term Performance," in Dimsdale and Prevezer (1994), Pp.111-27.
- Udovitch, Abraham L. (1970), *Partnership and Profit in Medieval Islam*, (Princeton, NJ: Princeton University Press).
- Vittas, Dimitri (1991), "Measuring Commercial Bank Efficiency: Use and Misuse of Bank Operating Ratio" Policy Research Working Paper No.806 (Washington, World Bank).
- Weinstein, David, and Yishay Yafeh (1998), "On the Costs of a Bank Centered Financial System: Evidence from the Milan Bank Relations in Japan", *Journal of Finance*, 53, Pp.635-72.
- Weston, J. F., Chung, K.S., and Hoag, S.E. (1990), *Mergers, Restructuring and Corporate Control* ,(Englewood Cliffs: Prentice Hall).
- Williamson, John (1993), *The Political Economy of Policy Reform* (Washington, DC: Institute for Institutional Economics).
- Zingales, L. (1995), "What Determines the Value of Corporate Votes", *Quarterly Journal of Economics*, **110**: 1047-73.
- Zingales, L. (1997), "Corporate Governance", *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*.

- OECD (1999), "OECD Principles of Corporate Governance" (www.oecd.org/daf/governance/principles/html).
- Pister, Katharina (1999), *The Evolution of Legal Institutions and Economic Regime Change* (Bank Conference on Development Economics in Europe on Governance, Equity and Global Markets, Paris).
- Prentice, D. and P. Holland (eds.) (1993), *Contemporary Issues in Corporate Governance*, (Clarendon Press, Oxford).
- Prentice, D. D. (1993), "Some Aspects of the Corporate Governance Debate", in Prentice and Holland (eds.) (reprinted 2001), Pp. 25-42.
- Prowse, Stephen (1998), "Corporate Governance: Emerging Issues and Lessons for East Asia" (World Bank) (www.worldbank.org/html/extdr/pos981).
- Rajan, Raghuram, and Luigi Zingales (1995), "What Do We Know about Capital Structure? Some Evidence from International Data." *Journal of Finance*, Vol50, No.5, Pp.1421-60.
- Rauch, James E. (2001), "Business and Social Networks in International Trade", *Journal of Economic Literature*, December, Pp.1177 -1203.
- Roepke, Wilhelm (1977), "Ordered Anarchy", in Lawrence Steplevich (ed.), *The Capitalist Reader* (New Rochelle, N.Y.: Arlington).
- Rutterman, Paul (2001), "Corporate Governance and the Auditor", in D.D. Prentice and P.R.J. Holland (eds.), *Contemporary Issues in Corporate Governance*, Clarendon Press, Oxford, Pp. 57-65.
- Sabah, Anwar Khalifa al- (February 2000), "Liquidity Management in Islamic Banks", (unpublished paper: Bahrain Monetary Agency).
- Sa'di, Amal al- (1985), *Al-IXlayrafah wa al-Jahbadhah fi al- 'Iràq*, (Ph.D. Thesis, University of Baghdad).
- Schacht, J. (1970), "Law and Justice", in P.M. Holt, Ann Lambton and Bernard Lewis (eds.), *The Cambridge History of Islam* (Cambridge University Press), Vol2, Pp.539-68.
- Schleifer, A. and Vishny, R. (1997), "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, June, Pp.737-783.
- Siddiqi, M. Nejatullah (1983), *Issues in Islamic Banking* (Leicester, UK: The Islamic Foundation).
- Simpson, A., and P. Willing (1996), "Accounting and Auditing Issues in Islamic Banking", December, Pp.3-4.
- Sundararajan, V. (1999), "Prudential Supervision, Bank Restructuring, and Financial Sector Reform," in *Sequencing Financial Sector Reforms: Country Experiences and Issues*, ed. by R. Barry Johnston and V. Sundararajan (Washington: IMF).

- Lewis, M.K., and L.M. Algaoud (2001), *Islamic Banking* (Cheltenham, UK: Edward Elgar).
- Lindgren, C., J.G. Garcia and M.I. Saal (1996), "Bank Soundness and Macroeconomic Policy" (Washington, DC: IMF).
- Mace, Myles (1986), *Directors: Myth and Reality* (Boston: Harvard Business School Press).
- Macey, Jonathan R., and Maurcen O'hara, "*The Corporate Governance of Banks*," forthcoming, (irm29@cornell.edu and mo19@cornell.edu).
- Marsh, Paul (2001), "Market Assessment of Company Accountability", in Nicholas Dimsdale and Martha Prevezer (eds.) (2001), Pp.66-98.
- Mills, Paul, and John Presley (1999), *Islamic Finance: Theory and Practice* (London: Macmillan).
- Moerland, P. (1995), "Corporate Ownership and Control Structures: An International Comparison", *Review of Industrial Organizations*, 10, Pp.443-64.
- Moody's Investors Services, 1998, "Industrial Company Rating Methodology." July (New York). Also available via the Internet: <http://www.uic.edu/classes/actg/actg516mph/Homework/Risk/Moody's%methodology.pdf>
- Morck, R.K., Schleifer A. and Vishny, R.W. (1989), "Alternative Mechanisms for Corporate Control", *American Economic Review*, 79:842-52.
- Morck, R.K., Schleifer A. and Vishny, R.W. (1990), "Do Managerial Objectives Drive Bad Acquisitions?", *Journal of Finance* 45(1):31-48.
- Morck, Randall (1994), "Corporate Ownership and Management" *Palgrave Dictionary of Money and Finance*, Vol. 1, Pp.475-7.
- Morck, Randall, and Masao Nakamura (1999), "Banks and Corporate Control in Japan" *Journal of Finance* 54(1), February, Pp.319-39.
- Mundhari, 'Abd al-'Azim al- (d.656AH/1258AC) (1986), *Al- Targhib wa alTarhib*, Mustafà 'Amàrah (ed.), (Beirut: Dàr al-Kutub al-'Ilmiyyah).
- Nelson, William, and Wayne Passmore (2001), "Pragmatic Monitoring of Financial System," in *Marrying the Macro- and Micro-Prudential Dimensions of Financial Stability*, *BIS Papers No.1* (Basel: Bank for International Settlements).
- North, Douglas C. (1981), *Structure and Change in Economic History* (New York: Norton).
- North, Douglas, and Barry Weingast (1989), "The Evolution of Institutions Governing Public Choice in the 17th Century England", *Journal of Economic History*, Vol.49, Pp.803-32.

- Iwai, Katsuhito (2001), "What is Corporation: The Corporate Personality Controversy and Comparative Corporate Governance" in F. Cafaggi, ANicita and V. Pagano, (eds.), *Legal Orderings and Economic Institutions* (London: Routledge).
- Jarhi, Ma'bid al- and Munawar Iqbal, "*Islamic Banking: Answers to some Frequently Asked Questions*," Occasional Paper No.4, (Jeddah: IRTUIDB).
- Jensen M. and W. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3:305-60.
- Johnston, R. Barry, Jingping Chai, and Liliana Schumacher (2000), "Assessing Financial System Vulnerabilities," IMF Working Paper 99/143 (Washington DC: IMF).
- Karim, RA (1990), "Islamic Finance and Standardisation of Accounting for Islamic Financial Institutions", *New Horizon*, Pp. 5-7.
- Karim, RA. (1999), "Islamic Finance and Standardisation of Accounting for Islamic Financial Institutions", *New Horizon*, November, Pp. 5-7.
- Keynes, J.M. (1924), *The Collected Writings of John Maynard Keynes* (London: Macmillan for the Royal Economic Society, 1972).
- Khan, Tariqullah and Habib Ahmad (2001), "*Risk Management: An Analysis of Issues in Islamic Financial Industry*", Occasional Paper No.5 (Jeddah: IRTUIDB).
- Kramers, J.H. (1952), "Geography and Commerce" in T. Arnold and A Guillaume (eds.), *The Legacy of Islam* (London: Oxford University Press).
- KubaysT, hamdàn al- (1979), *Aswàq Baghdad haltà Nihàyat al- 'Asr alBuwayhf* (Baghdad: Dàr al-hurriyyah).
- La Porta, R., F. Lopez-de-Salinas, A Shleifer and R.W. Vinshy (1998), "Law and Finance," *Journal of Political Economy*, November 6.
- La Porta, R, F. Lopez-de-Salinas, A Shleifer and RW. Vinshy (1999a), "Investor Protection: Origins, Consequences, Reform," Harvard University, manuscript (cited by Dyck, 2000).
- La Porta, R., F. Lopez-de-Salinas, and A Schleifer (1999b), "Corporate Ownership around the World", *Journal fFinance*, 54, Pp.471-517.
- Levine, Ross, Noman Loayza, and Thorsten Beck (1999), *Financial intermediation and Growth Causality and Causes*. Policy Research Working Paper 2059, The World Bank, Washington DC.

- Economist, The* (9 March 2002), "Back to Basics : A Survey of Management", Pp.3-18.
- Encyclopaedia of Corporate Governance (2001), "What is Corporate Governance", 11 July (www.encycogov.com).
- Erol, Cengiz, Erdener Kaynak, and Radi EI-Bdour (1990), "Conventional and Islamic Banks: Patronage Behaviour of Jordanian Customers", *International Journal of Bank Marketing*, 8 (4), Pp.25-38.
- Fischel, W.J. (1992), "Djahbadh", in *The Encyclopaedia of Islam*, Vol.2, Pp.382-3.
- Fitch IBCA (1998), *Corporate Rating Methodology*, August (New York).
- Gambling, T.E., and R.A. Karim (1991), *Business and Accounting Ethics in Islam* (London, Mansell).
- German Panel on Corporate Governance (2000), *Corporate Governance Rules for Quoted German Companies* (Frankfurt: German Panel for Corporate Governance).
- Grief, A vner (1997), "Informal Contract Enforcement: Lessons from Medieval Trade" *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*, ed. Pater Newsman, Vol. 2, Pp.287-95.
- Hamdàni, Khàlid Isma'il al- (2000), *Al-Nizàm al-Masrafi fi al-Dawlah alIslàmìyyah," Islamiyyah al-Ma'rifah*, Winter, Pp.15-41.
- Haron, S., N. Ahmad and S.L .Planisek (1994), "Bank Patronage Factors of Muslim and Non-Muslim Customers", *International Journal of Bank Marketing*, 12(1), Pp.32-40.
- Herzel, L. (1994), "Corporate Governance", *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance*, 2nd ed., Pp.472-5.
- Hood, K.L., and R. Bucheery (1999), "The Independence of Religious and External Auditors: The Case of Islamic Banks", *Accounting, Auditing and Accountability*, 3, (3), Pp.34-44.
- Ibn Khaldun, 'Abd al-Rahman (d.808AH/1406AC), *"Muqaddimah"* (Cairo: Al-Maktabah al-Tijariyyah al-Kubra, n.d.).
- Iqbal, Munawar, Tairqullah Khan and Ausaf Ahmad (1998), *"Challenges Facing Islamic Banking, ,. Occasional Paper 2* (Jeddah: IRTI/IDB), Pp.95.
- Iqbal, Munawar, and David Llewellyn (eds.) (2000), *Islamic Banking and Finance: New Perspectives on Profit-Sharing and Risk*, (Cheltenham, UK: Edward Elgar).
- Iqbal, Munwar, (2001), "Islamic and Conventional Banking in the Nineties: A Comparative Study", *Islamic Economic Studies*, 2/8, Pp.1-27.

- Caprio Gerard Jr. and Robert Cull, "Bank Privatization and Regulation for Egypt" (2002) (Cairo: The Egyptian Centre for Economic Studies).
- Chapra, M. Umer (1985), *Towards a Just Monetary System* (Leicester, UK: The Islamic Foundation).
- Chapra, M.Umer (1992) "Islam and the International Debt Problem", *Journal of Islamic Studies* (Oxford), July, Pp. 214-32.
- Chapra, M. Umer (2000), "Alternative Visions of International Monetary Reform," in Iqbal and Lewellyn (2000).
- Chapra, M.Umer (2000), "Why has Islam Prohibited Interest: Rationale behind the Prohibition of Interest in Islam?" *Review of Islamic Economics*, No. 9, Pp.20.
- Chapra, M.Umer and Tariqullah Khan (2000), *Regulation and Supervision of Islamic Banks*", Occasional Paper No.3, (Jeddah: IRTI/IDB), Pp.101.
- Ciancanelli, Penny, and Jose A. Reyes Gonzalez (June 2000), "Corporate Governance in Banking: A Conceptual Framework" (e-mail: p.ciancanelli@strath.ac.uk)
- Claessens, Sijin, Simeon Djankov, and Larry Lang (1999), "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations" (Washington, DC: World Bank).
- Commonwealth Association for Corporate Governance (1999), "Principles for Corporate Governance in the Commonwealth: Towards Global Competitiveness and Economic Accountability" Final Version, November (Website: www.cbe.to).
- Conger, Jay, David Finegold, and Edward Lawyer III (1998), "Appraising Boardroom Performance" *Harvard Business Review*, January-February.
- Cooter, Robert D. (1997), *Annual World Bank Conference on Development Economics, 1996* (New York: World Bank).
- Dasgupta, Partha, and Ismail Serageldin (eds.) (1999), *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (Washington, DC: World Bank).
- Dimsdale, Nicholas, and Martha Prevezer (1994, reprinted 2001), *Capital Markets and Corporate Governance*, (Oxford: Clarendon Press).
- Dùrì 'Abd al-'Azìz al- (1995), *Tàrikh al- 'Iràq al-Iqtisàdì*, (Baghdad: Matba'ah al-Ma'àrif, 1ste d.1948)
- Dùrì 'Abd al-'Azìz al - (1986), "Baghdad", in *The Encyclopaedia of Islam* (Leiden: Brill), Vo1.1, Pp. 894-909.
- Dyck, I.J. Alexander (April 2000), "Ownership Structure, Legal Protections and Corporate Governance" (adyck@hbs.edu).

- Basel Committee on Banking Supervision (September 1998), "Operational Risk Management", (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (September 1999), "Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations", (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (July 1999), "Sound Practices for Loan Accounting and Disclosure", (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (February 2000), "Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organizations". (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (September 2000), "Principles for the Management of Credit Risk", (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (September 2000), "Best Practices for Credit Risk Disclosure", (Basel: BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (December 2001), "Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk", (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (December 2001), *The New Basel Capital Accord* (Basel: BIS).
- Basel Committee on Banking Supervision (January 2002), "The Relationship between Banking Supervisor and Banks' External Auditor", (Basel:BCBS).
- Baydoun, N. and R. Willett (1997), "Islam and Accounting: Ethical Issues in the Presentation of Financial Information", *Accounting Commerce and Finance: The Islamic Perspective* 1, (1): Pp. 1-25.
- Becht, Marco, and Ailsa Roell (1999), "Blockholdings in Europe: An International Comparison", *European Economic Review*, 43, Pp.1049-1056.
- Berglof, Erik, and Ernst Ludwig von Thadden (1999) "The Changing Corporate Governance Paradigm: Implications for Transition and Developing Countries," mimeo(surveyarticle).
- Berle A., and G. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property* (New York: Macmillan).
- Blair, M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, (Washington DC: The Brookings Institute).
- Cadbury, Adrian (2001) "Highlights of the Proposals of the Committee on financial Aspects of Corporate Governance", in Prentice and Holland (eds.), 2001, Pp. 45-55.
- Caprio, Gerard Jr. and Sijin Claessens (1997), "The Importance of Financial Systems for Development: Implications for Egypt" (Cairo, Egyptian Center for Economic Studies, April).

REFERENCES

- Alchian, Armen (1950), "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory, " *Journal of Political Economy*, 58, Pp. 211-21.
- Algaoud, L.M., and M.K.Lewis (1999), "Corporate Governance in Islamic Banking: The Case of Bahrain", *International Journal of Business Studies* 7 (1), Pp. 56-86.
- 'Ali, Sàlih al- (1953), *Al-Tanzìmàt al-Ijtimà "yyah wa al-Iqtisàdiyyah.fì alBasrah*, (Baghdad).
- 'Ali, Sàlih al - (1981), *Muhàdaràt.fì Tàrikh al- 'Arab Qabl al-Islàm*, (Baghdad: Oàr al-Kutub).
- Alvarez, Ana, Silvia Anson, and Carlos Mendez (1998), "The Effect of Board Size and Composition on Corporate Governance," in Balling, *et. al*, Pp.1- 16.
- Archer, S., and N. Abid (1996), "International Accounting Regulations for Islamic Banks", *New Horizon*, October, Pp.3-6.
- Aste, Laren J. (1999), "Reforming French Corporate Governance: A Return to the Two-tier Board?" *George Washington Journal of International Law and Economics* 32(1), Pp.1-27.
- A'zamì, 'Awwàd al- (1988), *Diràsàt .fì Tàrikh al-'Arabi wa al-IslàmĪ*, (Baghdad: Matba'ah al-Ta'lim al-'Ali).
- Balling, Morten, Elizabeth Hennessey, and Richard o'Brien (eds.) (1998), *Corporate Governance, Financial Markets and Global Convergence*, (The Netherlands :Kluwer Academic Publishers).
- Banaga, A., G.H. Ray and C.R. Tomkins (1994), *External Audit and Corporate Governance in Islamic Banks* (Aldershort: Avebury).
- Basel Committee on Banking Supervision (September 1997), "Principles for the Management of Interest Rate Risk", (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (1997), "Core Principles for Banking Supervision", (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (September 1998), "Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations", (Basel:BCBS).
- Basel Committee on Banking Supervision (September 1998), "Enhancing Bank Transparency: Public disclosure and supervisory information that promote safety and soundness in banking system", (Basel:BCBS).



المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

تأسيسه:

تأسس المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بموجب قرار مجلس المديرين التنفيذيين للبنك الإسلامي للتنمية عام ١٤٠١هـ (١٩٨١م) تنفيذاً للقرار رقم م/١٤-٩٩ الصادر عن مجلس محافظي البنك الإسلامي للتنمية في اجتماعه السنوي الثالث الذي انعقد في العاشر من ربيع الآخر عام ١٣٩٩هـ (١٤ من مارس / آذار ١٩٧٩م). وقد باشر المعهد أعماله عام ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م).

هدفه:

الغرض من إنشاء المعهد هو إجراء البحوث اللازمة لممارسة النشاطات الاقتصادية والمالية والمصرفية في الدول الإسلامية، وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وتوفير وسائل التدريب للمشتغلين في مجال التنمية الاقتصادية بالدول الأعضاء بالبنك .

وظائفه:

أنيطت بالمعهد الوظائف والصلاحيات التالية:

- تنظيم وتنسيق البحوث الأساسية بغرض تطوير نماذج وطرق لتطبيق الشريعة الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية والمصرفية .
- توفير التدريب للموظفين المهنيين وتنمية قدراتهم في مجال الاقتصاد الإسلامي تلبية لاحتياجات هيئات البحوث والهيئات التي تطبق الشريعة الإسلامية في معاملاتها.
- تدريب الموظفين العاملين في مجالات النشاط التنموي في الدول الأعضاء في البنك .
- إنشاء مركز للمعلومات لتجميع وتنظيم ونشر المعلومات في المجالات المتصلة بميادين نشاطه .
- القيام بأية أعمال أخرى تساعده على تحقيق هدفه .

هيكله التنظيمي:

رئيس البنك الإسلامي للتنمية هو - أيضاً - رئيس المعهد، كما أن مجلس المديرين التنفيذيين للبنك هو السلطة العليا التي ترسم سياساته . ومن الناحية الإدارية: يضطلع بمسئولية الإدارة العامة للمعهد مدير يعينه رئيس البنك بالتشاور مع مجلس المديرين التنفيذيين. ويتألف المعهد من ثلاث شعب فنية هي: الاقتصاد الإسلامي والتعاون والتنمية، الصيرفة والتمويل الإسلامي، التدريب، المعلومات، والخدمات الإدارية .

مقره:

يقع المعهد ضمن المقر الرئيسي للبنك الإسلامي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية .

عنوانه:

البنك الإسلامي للتنمية

المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب

ص.ب: ٩٢٠١ جدة ٢١٤١٣ المملكة العربية السعودية

هاتف: ٦٣٦١٤٠٠ - فاكسيميلى: ٦٣٧٨٩٢٧ / ٦٣٦٦٨٧١ - بريقياً: بنك إسلامي

E-mail: IDB@ISDB.ORG Home page: [HTTP:// www.IRTI.ORG](http://www.IRTI.ORG)