

دور الحوكمة المؤسسية في التحوط من المخاطر في المصارف الإسلامية
-دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري ومصرف السلام الجزائري-

The Role of Corporate Governance in Hedging Risks in Islamic Banks - A Comparative Study between Al Baraka Bank of Algeria and Al Salam Bank Algeria

ط. سمية سلامي¹ د.ياسمينة إبراهيم سالم²

¹ طالبة دكتوراه ، جامعة سطيف sellamisousou@yahoo.fr.01

² دكتوراه في الاقتصاد، جامعة سطيف jasmenbrasal@yahoo.fr.01

تاريخ النشر: 2019/02/01

تاريخ القبول: 2019/01/26

تاريخ الاستلام: 2017/04/17

مستخلص:

في خضم التطورات والمستجدات الحاصلة، برز مفهوم الحوكمة المؤسسية كأحد الحلول في مواجهة المعضلات الأساسية التي تعرقل نماء واستمرار المؤسسات في عالم اليوم؛ حيث اكتسبت أهمية بالغة لدى البنوك في ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها، وكثرة المخاطر التي تتعرض لها. تسعى البنوك الإسلامية بخصوصياتها في إطار الحوكمة إلى حماية مصالح المودعين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، وهذا ما يؤثر إيجاباً على أداء لجنة إدارة المخاطر ومن ثم على رقابة وقياس وتحجيم المخاطر المرتبطة أساساً بظهور مظاهر التعارض بين مصالح مختلف الأطراف، وهذا ما يؤدي بدوره إلى إيجاد فضاء مرن ومثالي لعمل البنوك الإسلامية، في ظل توافر كل الآليات المتعلقة بالرقابة والشفافية ونظم المعلومات وتطويرها لتهيئة وتطوير عمل إدارة المخاطر وتحسين الأساليب المستخدمة في التحوط.

من خلال هذه الورقة البحثية، سنحاول تسليط الضوء على بيان مفهوم الحوكمة المؤسسية وتحديد آلياتها وقواعدها ومبادئها في البنوك الإسلامية، مع عرض مختلف الأساليب المستخدمة في التحوط من المخاطر، وإظهار أثر الحوكمة على إدارة مخاطر البنك وعلاقتها بها؛ ليتم في الأخير إسقاط ذلك على بنك البركة الجزائري ومصرف السلام الجزائري لإظهار مواطن القوة ومواطن الضعف لهما.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، إدارة المخاطر، البنوك الإسلامية، بنك البركة الجزائري، مصرف السلام الجزائري.

Abstract:

Taking place in the midst of the actual developments, the concept of corporate governance has emerged as one of the solutions in the face of the essential dilemmas that impede the development and persistence of the institutions in the world today; and it gained great importance in banks, in the light of the importance of financial services provided by, and the many risks its confront. Islamic banks seeking, with their particularities in the framework of governance, to protect the interests of depositors, shareholders and other partners, and this positively affects the performance of the Risk Management Committee, and then to control, measure, and minimize the risks mainly associated with the emergence of the conflicts between the interests of different parties. In addition, this leads to create a flexible and perfect space for the work of Islamic banks; in light of the availability of all mechanisms of control and transparency and information systems, and their development to create and develop risk management, and improving the methods used to foresight.

Through this research paper, we will try to shed light on the concept of corporate governance, to identify its mechanisms and rules and principles in Islamic banks, and explaining the various methods used to foresight risks, and show the impact of governance on the management of the bank's risk and their relationship ; and projecting it in the last on the Algerian Al Baraka Bank and Al Salam Bank of Algeria, to show the strengths and weaknesses of the two.

Key words: corporate governance, risk management, Islamic banks, Algerian Al Baraka Bank, Al Salam Bank- Algeria.

الاستاذ المرسل: سمية سلامي. sellamisousou@yahoo.fr

مقدمة:

لقد تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات بشكل كبير، عقب الاختلالات الاقتصادية والمالية التي مست الاقتصاد العالمي خلال السنوات الأخيرة، كما أدى انحراف مسار علاقة ملاك الشركات بمسيرها في إطار نظرية الوكالة إلى زعزعة ثقة المستثمرين بأداء هذه الشركات ومستوى الشفافية ودرجة إفصاحها عن النتائج المالية المحققة ومختلف المعلومات.

ولما كانت آثار انهيار المصارف أكثر اتساعا وأشد عمقا على الاقتصاد من باقي المنظمات، قامت عديد الهيئات الدولية الاقتصادية والرقابية بإصدار معايير وقواعد توفر إطارا تنظيميا ورقابيا فعالاً؛

يتيح للمساهمين في هذه المصارف وأصحاب المصالح متابعة أدائها وفقا للنظم والأطر القانونية السائدة.

ومن ثم؛ فإن تطبيق مفهوم الحوكمة في المصارف الإسلامية يحكمه مجموعة من العوامل المرتكزة أساسا على الفلسفة التي تقوم عليها هذه المصارف والآليات التي تعمل بها، هذا إلى جانب اعتبارات أخرى تتعلق بالمؤسسات المصرفية عموما، كطبيعة هيكل رأس المال ونسبة الديون فيه مقارنة بالأموال الخاصة، طبيعة الاستثمارات التي غالبا ما تكون متفاوتة الآجال مقارنة بالودائع... وغيرها.

على هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية الموالية:

كيف يمكن التحوط من المخاطر في المصارف الإسلامية بالاعتماد على قواعد الحوكمة المؤسسية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مفهوم الحوكمة المؤسسية وما خصوصيتها لدى البنوك الإسلامية؟
2. ما أهم الأساليب المستخدمة في التحوط من المخاطر لدى البنوك الإسلامية؟
3. ما مدى مساهمة آلية الحوكمة في تطوير وتحسين وظيفة إدارة المخاطر؟ وكيف يمكن تفعيل هذا الأثر؟

تبرز أهمية البحث في تحليل آلية الحوكمة وبيان أثرها على إدارة المخاطر مع إسقاطات على ما هو حاصل حقيقة في بنكين إسلاميين بالجزائر.

سنحاول من خلاله دراسة خصوصية حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية، وأثرها على إدارة المخاطر، وذلك ضمن المحاور التالية:

المحور الأول: مبادئ حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية؛

المحور الثاني: أساليب إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية؛

المحور الثالث: أثر حوكمة الشركات على إدارة المخاطر بالمصارف الإسلامية؛

المحور الرابع: دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري ومصرف السلام الجزائري؛

المحور الأول: خصوصيات حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية

إن المصارف الإسلامية باعتبارها مؤسسات مصرفية قائمة على أساس المشاركة في الأرباح والخسائر بين مختلف الأطراف الفاعلة في العملية الاستثمارية، ومقيدة بضوابط المعاملات المالية في

الشريعة الإسلامية؛ فإنها تحتاج إلى مبادئ مؤسسية خاصة تحكم معاملاتها وتعاملاتها مع كافة الجهات ذات الصلة بها.

الفرع الأول: آليات الحوكمة في المصارف الإسلامية

على اعتبار أن حوكمة البنوك هي: "مجموعة النظم، والهياكل التنظيمية، والمعلومات المستخدمة في تحديد الأساليب السليمة التي يستند إليها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، في إدارة جميع الإستراتيجيات والعمليات المنفذة من قبل البنك"، فإنها تحدد دور ومسؤوليات وسلطات وحقوق مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك، كما تحدد الحوكمة أيضاً العلاقة فيما بين الهيئات والشركات التابعة للبنك، بالإضافة إلى العلاقة ما بين المساهمين، والبنك والأطراف أصحاب المصالح¹.

نقصد بآليات الحوكمة الأطراف العاملة في نظام الحوكمة والمسؤولة عن نجاحها أو فشلها، وتتمثل عموماً في: مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، أصحاب المصالح (يختلفون باختلاف طبيعة الشركة).

أولاً: مجلس الإدارة

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية مرهون بمدى كفاءة أعضاء مجلس إدارتها، فهو المخطط والمنظم والموجه والمراقب لأنشطتها وحسن استخدام مواردها. في المصارف الإسلامية تزداد أهمية مجالس الإدارة نظراً لخصوصيتها، الأمر الذي يستلزم توافر الكفاءة المالية والمصرفية والشرعية الأخلاقية في الأعضاء.

حتى يتمكن المجلس من تأدية مهامه بفعالية، يتوجب أن يؤسس نظاماً قوياً للرقابة والمحاسبة والتدقيق وإدارة المخاطر، وأن يضع القوانين والتعليمات واللوائح المناسبة لعمله. يمثل مجلس الإدارة الطرف الرئيس في تفعيل حوكمة الشركات، من خلال توافر ثلاث مكونات أساسية في مجلس الإدارة، هي²:

- أ. الإشراف المستقل: الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة الشركة في الأجل الطويل؛
- ب. قدرة مجلس الإدارة على التنافس: تمكن المجلس من القيام بأفضل أداء؛
- ج. دور مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة: وهي أهم وظيفة للمجلس.

ثانياً: الإدارة التنفيذية

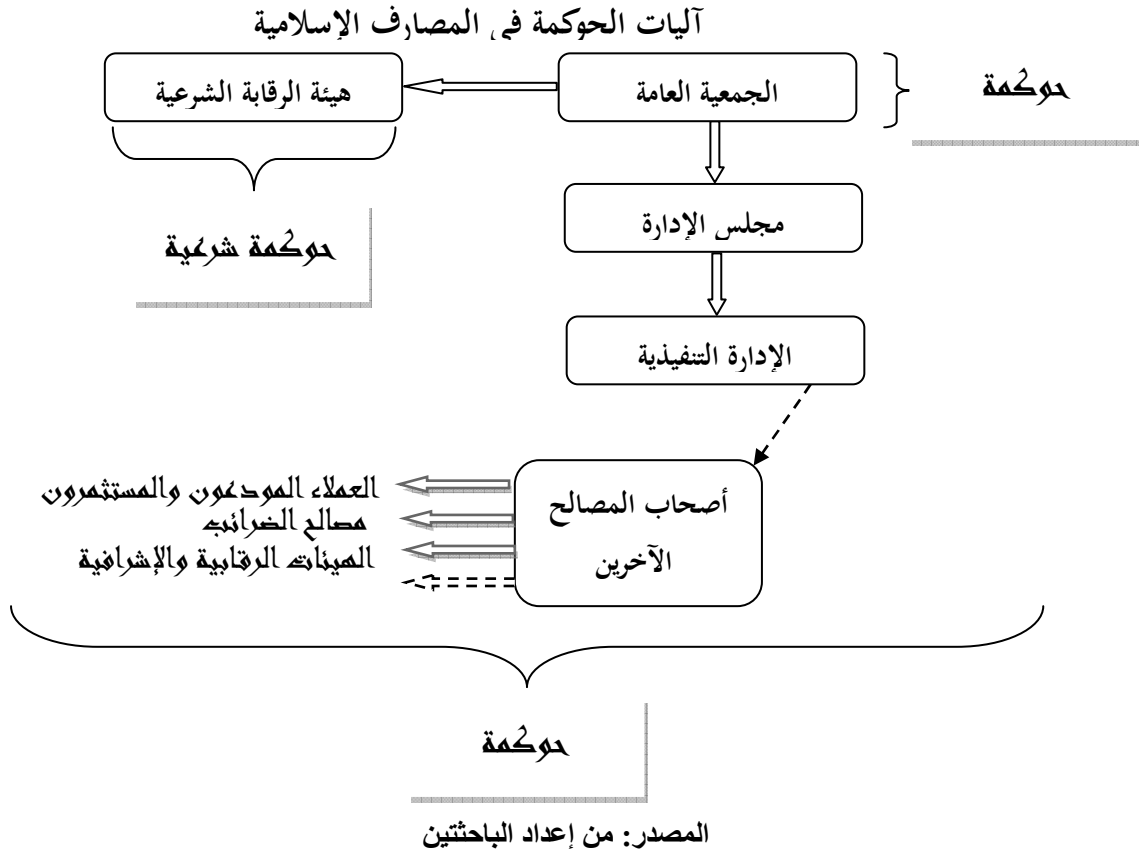
هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمهام اليومية للشركة، ورفع تقارير الأداء إلى مجلس الإدارة، والإفصاح عن الوضعية الفعلية للشركة للمساهمين. باعتبار الإدارة التنفيذية هي الجهة المكلفة باستثمار أموال المودعين والمستثمرين في المصارف الإسلامية؛ فإنه يجب أن يتوافر عنصر الأمانة في أعضائها.

ثالثاً: المساهمون والمودعون

المساهمون هم المؤسسون للشركة من خلال ملكيتهم لأسهمها، وهدفهم تعظيم أرباحهم على المدى الطويل، وفي إطار نظرية الوكالة إدارة الشركة ستوكل لطاقم إداري يختاره المساهمون أنفسهم حماية لحقوقهم. أما المودعون فهم مشاركون في استثمارات المصرف الإسلامي، باعتبار أن المودع في نظام التمويل الإسلامي هو مشارك، بخلاف المودع في المصرف التقليدي حيث أن ودائعه مضمونة بعوائدها، ولما كانت الوديعة في المصرف الإسلامي غير مضمونة (عدا الودائع الجارية)، فإنه يستلزم توفير نظام حماية لحقوق المودعين من خلال تعيين من يمثلهم في مجلس إدارة المصرف الإسلامي من قبل السلطة الإشرافية والرقابية³.

رابعاً: هيئة الرقابة الشرعية

تتلخص مهمتها في ضبط تعاملات المصرف الإسلامي بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية من جهة؛ وإيجاد حلول ابتكارية للمشاكل التي تعترض سبيل المصرف بسبب المنافسة مع المؤسسات المالية التقليدية، وهذا ما يزيد من ثقة المتعاملين مع المصرف الإسلامي في شرعية منتجاته وعقوده وممارساته ومطابقتها لما أعلنه في قانونه الأساسي. والشكل الموالي يوضح الأطراف الفاعلة في عملية الحوكمة في المصارف الإسلامية:



الحوكمة ما هي إلا آلية تضمن أن الشركة تتحمل مسؤولية توجيه أنشطتها بما يخدم ذوي المصلحة فيها، وتحقيق العدالة يخلق علاقات ايجابية، تستطيع الشركة في ظلها خلق ثروة اقتصادية مستدامة⁴.

الفرع الثاني: قواعد الحوكمة في المصارف الإسلامية

تتسم الحوكمة في المصارف الإسلامية بالازدواجية، فنجد قواعد الحوكمة المؤسسية ونجد قواعد الحوكمة الشرعية من خلال هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.

أولاً: قواعد الحوكمة الشرعية

تهدف هذه القواعد إلى ضمان مشروعية العمليات المصرفية الإسلامية وتطوير مفهوم الاقتصاد التشاركي في ظل المصالح المتعددة لمختلف الأطراف ذات الصلة، وتمثل قواعد الحوكمة الشرعية فيما يلي⁵:

- (1) عدم التعامل بمعدلات الفائدة (الربا) سواء كانت ثابتة أو متغيرة؛
- (2) توزيع الأرباح والخسائر بين مختلف الأطراف الفاعلة في العملية التمويلية؛
- (3) اجتناب الغرر سواء في العقود التجارية نفسها، أو في الأصول محل هذه العقود، وكذا تجنب عمليات المضاربة على الأسعار؛
- (4) الالتزام بتمويل المشاريع الحلال، والابتعاد عن تمويل المشاريع المحرمة.

ما يمكن ملاحظته على هذه القواعد أنها تمثل خصائص نظام المشاركة، فتطبيق الحوكمة الشرعية في المصارف الإسلامية هو من ركائز الصناعة المصرفية الإسلامية كلها.

ثانياً: قواعد الحوكمة التساهمية

هذه القواعد مستمدة من نظرية تعارض المصالح بين المساهمين (الذين يبحثون عن تعظيم مردودية أسهمهم في الشركة) والمسيرين (الذين يبحثون عن تقليص المخاطر إلى أدنى حد ممكن). وتتمثل قواعد الحوكمة التساهمية فيما يلي:

- (1) تطبيق مبادئ المنظمة وقواعد العمل لمجالس الإدارة خاصة؛
- (2) الالتزام بقواعد مراقبة الحسابات، وتسجيل الاتصالات المالية للشركات المقيدة في البورصة؛
- (3) تطبيق المعايير المحاسبية الدولية والمركزة على مبدأ تقييم الأصول والخصوم بالقيمة السوقية؛
- (4) تطبيق مبادئ لجنة بازل 2 فيما يتعلق بمعدل الملاءة، والتي تهدف إلى بناء نظم فعالة لإدارة المخاطر مثل: إدارة أصول المحفظة، الإدارة أصول- خصوم⁶؛
- (5) الالتزام بمعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومبادئ مجلس الخدمات المالية الإسلامية المتعلقة بإدارة المخاطر وحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية.

ثالثاً: قواعد الحوكمة التشاركية

سميت حوكمة تشاركية لاشتراك جميع الأطراف ذات المصلحة بالشركة في تطبيقها، فهي تبحث عن توليد قيمة لجميع المشاركين فيها، فهذا النوع من الحوكمة يشجع على نمو نوعين من رأس المال: رأس المال المالي ورأس المال البشري⁷، وذلك من خلال نمو حجم الأموال وتوسيع دائرة العمالة بفعل أثر المشاركة.

الفرع الثالث: مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية

لقد أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية في ماليزيا دليلا لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في عام 2006 يحوي مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تفعل تطبيق مفهوم الحوكمة في مثل هذه المؤسسات، والتي تتمثل فيما يلي⁸:

أولاً: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطاراً لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الإستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة (مختلف الفاعلين)، والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح. كما يجب عليها اعتماد التوصيات ذات العلاقة (متعارف عليها دولياً أو توجيهات صادرة عن السلطات الإشرافية).

ثانياً: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية.

ثالثاً: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها.

رابعاً: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد إستراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (أخذين في الحسبان التمييز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيدة والمطلقة) بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.

خامساً: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على أحكام الشريعة من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاوى ومراقبة الالتزام بالشريعة في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها. ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية.

سادساً: يجب على مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المؤسسة أن تتيح اطلاع الجمهور على

هذه الأحكام والمبادئ. ويجب على المؤسسة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.

سابعاً: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب. حول طرق حساب الأرباح وتوزيع الموجودات وإستراتيجية الاستثمار وآليات دعم العوائد. وكذا أسس توزيع الأرباح قبل فتح الحساب والإعلان عن حصة كل من المؤسسة وأصحاب الحسابات في الأرباح حسب مقتضيات العقد.

فالحوكمة في نهاية الأمر فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان، وتفعيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حكمة السلوك والتصرفات الإدارية، وحماية المشروعات بصفة عامة من الفساد الإداري⁹. هذا إذا ما وضعت حيز التطبيق والمراجعة.

المحور الثاني: أساليب إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية

تتعدد المخاطر التي تتعرض لها البنوك الإسلامية بين مخاطر تتشاركها مع البنوك التقليدية مثل: المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية... وغيرها¹⁰، وأخرى تنفرد بها مثل المخاطر المرتبطة بصيغ التمويل المستخدمة. فإدارة المخاطر على العموم تعني تقليل أو تصغير المستوى المطلق للمخاطر¹¹، وهي من أهم الأهداف النهائية للحوكمة التي تستهدف تنمية عوامل الأمان.

يحظى موضوع التحوط في التمويل الإسلامي باهتمام بالغ ومتزايد خاصة خلال السنوات الأخيرة أين شهدت الصيرفة الإسلامية توسعا في طاقاتها ومنتجاتها التمويلية. ومع اضطراب البيئة الخارجية وتسارع وتيرة مبتكرات الهندسة المالية والأهم من ذلك الأزمة المالية العالمية، وفي ظل التنديدات نحو ضرورة تبني الصيرفة الإسلامية كمنهج تمويلي موحد؛ تسعى المصارف الإسلامية إلى تحديث أساليبها للإدارة الفعالة للمخاطر المحيطة بها. هذا ما سنتطرق إليه في هذا المحور من خلال عرض أهم أدوات التحوط في المصارف الإسلامية.

الفرع الأول: البدائل الشرعية للمشتقات المالية

بغرض التحوط ضد مخاطر التمويل الإسلامي وبعيدا عن استخدام الأدوات غير المشروعة، استحدث الفقهاء الإسلامي مجموعة من العقود التي تتكيف والطبيعة المميزة للصيرفة الإسلامية. نأتي على ذكرها كما يلي:

أ- عقد العربون: هو البديل الشرعي لخيار الشراء، وبيع العربون يعرف على أنه "سداد جزء من الثمن مع خيار فسخ العقد وترك العربون كجزء مالي"¹². أي أنه عقد يتم بموجبه الاتفاق بين المصرف وعميله على بيع أصل معين بثمن أجل مع دفع جزء من الثمن عاجلا كمكافأة. ويختلف بيع العربون عن خيار الشراء في كون أن الأول عقد على شيء حقيقي (أصول عينية حقيقية)، في حين أن الثاني عقد على عدم. ونميز بين حالتين:

- 0 في حالة قبول العميل للعقد وإتمام الصفقة، يصبح العربون جزءا من ثمن الأصل؛
- 0 أما إذا تراجع العميل عن رغبته في الشراء فيصبح العربون تعويضا للمصرف مقابل الضرر الذي وقع عليه جراء إلغاء العميل للعقد.

من خلال استخدام العربون، يستطيع المصرف الإسلامي أن يحمي نفسه من خطر إلغاء العقد، أما بالنسبة لتطبيقات العربون في الأسواق المالية لحماية المستثمرين من مخاطر تقلبات أسعار الأسهم، "فإن بعض الصناديق المشتركة قد نجحت في استخدام العربون لتخفيض مخاطرها الاستثمارية، وقد أصبحت معروفة في الأسواق المالية الإسلامية بصناديق الأصول المغطاة"¹³. فبيع العربون مشابه من حيث آلية تنفيذه لخيار الشراء، ولكن الفرق هو في طبيعة محل العقد.

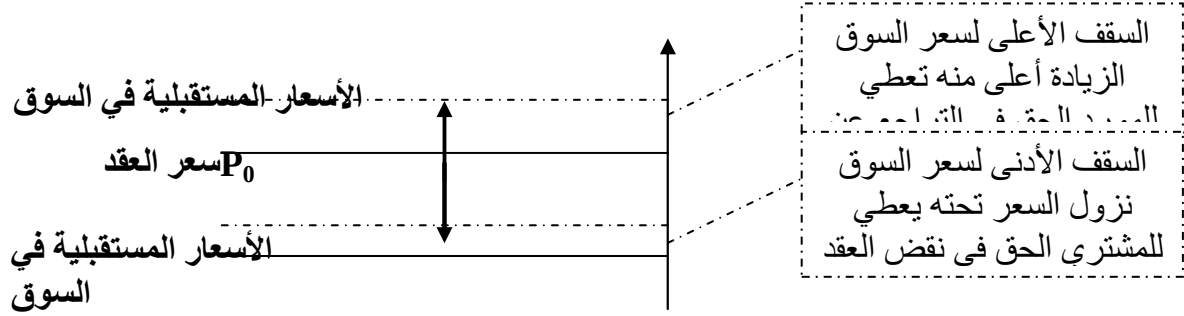
ب- عقود بيع التوريد مع خيار الشرط: في مثل هذه العقود يكون البديل والسلعة غير موجودين عند التعاقد. أهم الخيارات على الإطلاق وأكثرها استخداما خيار الشرط. وهو "الخيار المتفق عليه بين العاقدین لأحدهما أو كليهما لمدة معلومة لا تزيد عند الحنفية والشافعية عن ثلاثة أيام. كأن يقول المشتري: اشتريت هذه السلعة على أني بالخيار يوما أو يومين أو ثلاثة أيام، أو يقول البائع: بعتك هذه السلعة على أني بالخيار مدة يوم أو أكثر"¹⁴.

- أما بيع التوريد، فكما هو بين من تسميته، عقد مرتبط بتوريد سلعة معينة لأجل طويل. أول شكل لعقود التوريد كان توريد الحليب من بائعه ومفاده أنه "عند توقيع العقد يتفق الطرفان، المشتري والبائع على كمية الحليب التي سيتم توزيعها يوميا، ومدة العقد وأوقات توريد الحليب والسعر. ولا يتوفر الحليب عند التعاقد (...) وبهذه الطريقة فإن السعر والخدمة غير حاضرين في بداية التعامل"¹⁵.

يمكن إسقاط المثال السابق على الأعمال المصرفية الإسلامية؛ حيث يمكن للمصرف إمضاء عقود بيوع تتأجل فيها الأثمان والسلع. مع الإشارة إلى أن بيع التوريد في الأعمال المصرفية يتضمن مخاطر عالية. فقد يحدث وأن يرتفع السعر أو ينخفض أثناء فترة التعاقد.

والشكل الموالي يوضح كيفية إجراء عقود خيار الشرط بين الطرفين.

خيار الشرط باعتبار الأسعار المستقبلية



المصدر: خان طارق الله وأحمد حبيب، إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، ص 177.

فإذا كان السعر المتفق عليه P_0 ، والطرفان غير متأكدين من الأسعار المستقبلية في السوق، يمكنهما سوياً تحديد الحدود الدنيا والعليا للتغيرات المعقولة في أسعار السوق. ثم إذا تجاوزت الأسعار هذه الحدود يمكن أن يتفق الطرفان على إلغاء العقد حسب الحالة.

ج- المراجعة المقترنة بالوعد: المراجعة نوعان: بسيطة ومركبة، وقد تحولت المصارف الإسلامية إلى التمويل بالمراجعة للأمر بالشراء والتي تعني أن المشتري يأمر المصرف بشراء سلع معينة ذات مواصفات محددة ويبيعها إياه مرابحة، أي بهامش ربح يضاف إلى ثمنها الأول ويتحدد بالاتفاق، على أن يتم الدفع بالتقسيط. ويتميز هذا النوع من المراجعة بانخفاض درجة مخاطره، ومرد ذلك، أن الطلب يحدد العرض، على خلاف المراجعة البسيطة التي يسبق فيها العرض الطلب.

إن المراجعة المقترنة بالوعد هي صيغة تمويل، فكيف تكون أسلوب تحوط في نفس الوقت؟

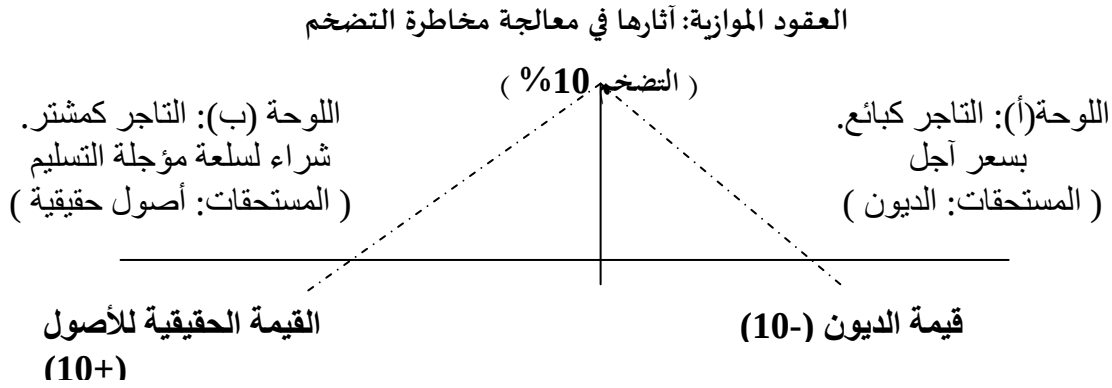
إن عنصر المخاطرة يتضاءل جداً بل يكاد ينعدم في ظل المعاملات المصرفية الإسلامية المعاصرة، والتي من بينها صيغة البيع مرابحة للأمر بالشراء. يرجع سبب انخفاض المخاطرة فيها إلى

إلزامية الوعد؛ حيث أن المصرف واستنادا إلى هذا الوعد يلزم عميله بشراء السلعة التي طلبها ولا يمكنه الرجوع عن ذلك. وتعتبر الوعود الإلزامية أداة للتحوط في التمويل الإسلامي. لكن ما يجب ذكره، هو أن الوعد الملزم طرح جدلا بين أقطاب المذاهب الفقهية، فذهب البعض إلى القول بالجواز لا الإلزامية كما يرى-الشافعي رحمه الله- في حين يرى أنصار المالكية عكس ذلك بإلزام الوفاء بالوعد فيما كان له سبب¹⁶.

على ضوء ما تقدم، فإنه يجوز للمصرف الإسلامي أن يطبق الوعد الملزم لإدارة مخاطره. لأن ذلك يعني أطراف العملية التمويلية من الخسارة وإلحاق الضرر، كما أن القول بإلزامية الوعد يسهم في تحقيق الاستقرار المالي، وتجنب الصراع في المعاملات المالية وما ينجم عنها من آثار سلبية تعود على الاقتصاد.

د- العقود الموازية: تتضمن هذه العقود إجراء صفقتين تمويليتين معا وفي نفس الوقت ولكن منفصلتين. وأهم هذه العقود، السلم الموازي، وهو عقد يدخل فيه المصرف بأسلوبين: حيث يبرم في مرحلة ابتدائية عقد بيع أصل معين لعميل مشترسما، ثم في مرحلة ثانية وبالموازاة مع ذلك، يدخل كمشتري في عقد سلم لشراء أصل بنفس مواصفات الأصل محل العقد الأول. شريطة انفصال العقدین، بمعنى أنه لا توجد علاقة مالية أو حقوقية بين المشتري النهائي الفعلي والبائع الفعلي. وبذلك يحمي المصرف الإسلامي نفسه من مخاطر العقد الأول (البيع). وعلى نفس المنوال يمكن له أن يدخل في عقد استصناع مواز، تارة يكون صانع، وتارة أخرى، مستصنعا.

تجدد الإشارة إلى أن العقد الموازي يمكن أن يكون مختلطا، أي عقد سلم بالموازاة مع عقد مربحة، أو استصناع أو إجارة. فيفرض أن "المصرف الإسلامي قد باع أصولا قيمتها 100 مليون دولار على أساس المربحة ولستة أشهر، ويمكنه عمل تغطية كاملة لمقابلة آثار التضخم بشرائه ما قيمته 100 مليون دولار من الأصول على أساس السلم. فإن ذهبت مثلا 10% من قيمة الأصول السابقة نتيجة التضخم، ستزيد قيمة مستحقات المصرف (من السلم) بنفس النسبة"¹⁷. تعتبر العقود الموازية فعالة في حماية المصرف الإسلامي من خطر تقلبات الأسعار. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.



المصدر: خان طارق الله، أحمد حبيب، مرجع سابق، ص 178.

الفرع الثاني: التوريق الفقهي كبديل شرعي للتوريق النقدي

الإسلام بتحريمه التوريق النقدي إنما يهدف إلى حماية المصرف من التعرض لهزات مالية حادة قد تؤدي به إلى الإفلاس، لكن في مقابل ذلك، فتح مجالاً آخر للتصكيك بما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية، هو التوريق الفقهي، ويعرف على أنه "تقسيم ملكية الموجودات من الأعيان والمنافع أو هما معا إلى وحدات متساوية القيمة، وإصدار الصكوك بقيمتها"¹⁸. أي أن التوريق الفقهي هو عملية إصدار صكوك مالية بقيمة أصول حقيقية لا ديون نقدية، فهو إذا توريق حقيقي.

إن الصكوك الناتجة عن عملية التصكيك تتداول في السوق المالي من خلال ما يعرف بصناديق الاستثمار المشتركة ويمكن التمييز بين أنواع الصكوك تبعاً للصيغ التمويلية التي أصدرت لأجلها وهي:

-صكوك المضاربة: أو صكوك المقارضة، وهي صكوك ذات قيم متساوية تمثل حصصاً من رأس المال المقدم من قبل عدة أطراف. وتقسم إلى الأنواع التالية:

- ✓ صكوك مضاربة تجارية: المتاجرة في السلع ويمثل الصك حصة شائعة في السلع المشتراة؛
- ✓ صكوك المضاربة الصناعية: يمثل الصك حصة شائعة في المواد الخام وفي السلع المصنعة؛
- ✓ صكوك المضاربة الزراعية: يمثل الصك حصة شائعة في المواد والمنتجات الزراعية.

-صكوك المشاركة: تختلف عن صكوك المقارضة في كون أن الجهة المصدرة لها تعتبر شريكا لمجموعة من المستثمرين؛

-صكوك الإجارة: "عبارة عن أوراق مالية متساوية القيمة تصدر ممثلة لقيمة الدين المؤجرة، وهي تتيح لحاملها فرص الحصول على دخل الإيجار بمقدار المساهمة التي دفعها حامل الصك"¹⁹.

- صكوك السلم: هي صكوك تمثل ملكية شائعة في رأس مال السلم لتمويل شراء سلع يتم استلامها في المستقبل ثم تسوق على العملاء ويكون العائد على الصكوك هو الربح الناتج عن البيع، ولا يتم تداول هذه الصكوك إلا بعد أن يتحول رأس المال إلى سلع وذلك بعد استلامها وقبل بيعها، وتمثل الصكوك حينها ملكية شائعة في السلع.

الفرع الثالث: التأمين التكافلي

يطلق عليه أيضا "التأمين التبادلي أو التعاوني". وهو البديل الشرعي للتأمين التجاري المحرم شرعا. ويعرفه الدكتور-وهبة الزحيلي- على أنه "عمل إنساني وديني واجتماعي رفيع المستوى، وهو أن يشترك مجموعة من الأشخاص بدفع مبلغ معين على سبيل التبرع المشروط، ثم يؤدي من الاشتراكات تعويض لمن يصيبه ضرر، ويسمى بالتأمين التبادلي، لأن كل مشترك يتبادل مع الآخرين المعونة، ويكون كل منهم مؤمنا له (مستأمنا) سواء كان شريكا في الإدارة أم لا". ترجع مشروعية التأمين التكافلي بدلا من التأمين التجاري المحرم كما قرر مجلس المجمع الفقهي الإسلامي إلى الأدلة التالية:

-أولا: التأمين التعاوني من عقود التبرع التي يقصد بها التعاون على تفتيت الأخطار، والاشتراك في تحمل المسؤولية عند نزول الكوارث، عن طريق إسهام أشخاص بمبالغ نقدية تخصص لتعويض من يصيبه الضرر؛

-ثانيا: خلو التأمين التعاوني من الربا بنوعيه: ربا الفضل و ربا النسا، وعقود المساهمين ليست ربوية، ولا يستغلون ما جمع من أقساط في معاملات ربوية؛

-ثالثا: إنه لا يضر جهل المشتركين في التأمين التعاوني بتحديد ما يعود عليهم من النفع لأنهم متبرعون، فلا مخاطرة، ولا غرر، ولا مقامرة، بخلاف التأمين التجاري فإنه عقد معاوضة مالية تجارية؛

-رابعا: لتحقيق الغرض الذي من أجله أنشئ هذا التعاون، تقوم جماعة من المساهمين أو من يمثلهم باستثمار ما تجمع من الأقساط، سواء كان ذلك العمل تبرعا أو مقابل أجر معلوم.

تستفيد المصارف الإسلامية من هذا الأسلوب في إدارة مخاطرها من خلال الاشتراك في إنشاء صندوق تأمين تعاوني، أو أن تؤسس شركة تأمين إسلامية محلية أو دولية، تؤمن من خلالها ديونها الناشئة عن المعاملات المالية التي تجريها في عقود السلم، المراجحات...وعن الالتزامات من العملاء.

الفرع الرابع: عقود الفجوتين محل تحليل الفجوة

إن تحليل الفجوة أو الإدارة أصول-خصوم أداة حديثة لقياس درجة حساسية بنود ميزانية المصرف لتغيرات أسعار الفائدة، وهي تتطلب إعادة تقييم مكونات الميزانية ذات المرونة العالية للتقييم، وبالنسبة للمصرف الإسلامي، فإن هذه الأداة غير فعالة بالشكل الكافي على اعتبار أن أصوله غير مرنة لإعادة التقييم بسبب القيود الشرعية على بيع الديون. ونتيجة لذلك، تم استحداث أسلوب آخر يقيس درجة حساسية مكونات ميزانية المصرف الإسلامي لتغيرات السعر المرجعي، واصطلح على تسميته "بعقود الخطوتين". ومفادها أن يقوم المصرف بالشراء مربحة وبيع مربحة (أو سلماً موازياً أو استصناعاً) بمعنى، أن يكون المصرف تارة كمورد، وتارة أخرى كمشتري مع المورد. وبذلك لن يضطر المصرف إلى الدفع الفوري له.

عقود الخطوتين شبيهة بالعقود الموازية وتحقق عدة مزايا للمصرف الإسلامي، نذكر منها:

- ✓ يمكن لعقود الخطوتين أن تكون مصدراً للأموال، وإذا كان العقد طويل الأجل يمكن أن تمثل هذه الأموال الشريحة الثانية من رأس مال المصرف، اعتماداً على المعايير التي تطبقها لجنة بازل في هذا النوع؛
- ✓ يدخل في عقود الخطوتين المرونة في إدارة الخصوم من خلال تقديم خصوم بأجال مختلفة، وباستطاعة المصرف أن تطابق آجال الخصوم والأصول بطريقة أكثر كفاءة؛
- ✓ تضمن المصارف في الحقيقة استرداد الأموال من المتعامل، ومن ثم، سيكون الضمان مقدماً هنا بطريقة مقبولة وأكثر شفافية؛
- ✓ تقدم عقود الخطوتين الموارد التي تقوم المصارف بإدارتها، وسيكون لذلك آثار جيدة وأخرى ضارة. فآثارها الضارة تنشأ من الكم المتزايد من المخاطر المالية، وإن تمت إدارة المخاطر بطريقة صحيحة، ستكون هذه العقود مفيدة في تحسين صافي الإيرادات ومن ثم دعم القوة التنافسية للمصارف الإسلامية.

الفرع الخامس: الضمانات الشخصية والعينية

إلى جانب الأساليب التحوطية السابقة، تستخدم المصارف الإسلامية مجموعة أخرى من الطرق الوقائية ضد مخاطرها، وهي الضمانات بشقيها الشخصي والعيني. هذه الضمانات نذكرها كما يلي:

أ. **الرهن:** الرهن لغة: "الثبوت والدوام، أو الحبس واللزوم. وفقها: حبس شيء بحق يمكن استيفاءه منه، أو جعل شيء مالي محبوسا وثيقة بحق يمكن استيفاءه منه"²⁰. ينشأ الرهن من علاقة دائنية، يقدم بموجبها طرف "الدائن" قرضا أو ائتمانا لطرف آخر "المدين" على أن يحبس الدائن عنده شيئا ملكا للمدين كأداة توثيق وضمان في حالة ما إذا تعذر على هذا الأخير الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق. وحتى يصح المرهون "الشيء محل الرهن"، اشترط الفقهاء توافر جملة من الشروط هي²¹:

- ✚ أن يكون مالا متقوما: فلا يصح رهن ما ليس بمال كالميتة والدم، ولا غير المتقوم (غير المباح) كالخمر...؛
 - ✚ أن يكون موجودا وقت التعاقد: فلا يصح رهن ما ما يثمر شجره أو تلد أغنامه مثلا...؛
 - ✚ أن يكون مملوكا بنفسه للراهن، فلا يصح رهن المباح من صيد وحشيش وحطب ونحوها، لعدم ملكيتها؛
 - ✚ أن يكون معلوما: فلا يصح رهن المجهول؛
 - ✚ أن يكون مقدور التسليم: فلا يصح رهن ما يعجز الراهن عن تسليمه كرهن الدين القائم في الذمة، ومنفعة العقار، لأنها متجددة مع مرور الزمن؛
 - ✚ أن يكون المرهون مقبوضا في يد الدائن المرتهن أو عند شخص مؤتمن هو المسمى بالعدل، للآية الشريفة: "فرهان مقبوضة" [الآية 283، سورة البقرة].
- أخيرا يمكن القول أن الرهن يعتبر بمثابة ضمان في يد المصرف الإسلامي لمواجهة حالات عدم السداد.

ب. **الشرط الجزائي:** يستخدم لمعالجة المتأخرات المصرفية، وهو "عبارة عن اتفاق مسبق بين المتعاقدين يتم بموجبه التعويض أو العقوبة عند عدم التنفيذ أو التأخير فيه"²². فعلى خلاف الرهن الذي يؤخذ كضمان، فإن الشرط الجزائي هو عقوبة مالية في حالة تأخر المدين عن سداد دينه (وليس عدم سداد).

نستشف من مفهوم الشرط الجزائي، أنه لا يهدف إلى الربا والاستثمار الربوي، وإنما القصد من ورائه الحث على السداد، وعدم المماطلة مع القدرة، وضمان الدين وحفظ الحقوق، وتوثيق

التعامل. ولكن حتى يتجنب المصرف الإسلامي شبهة التعامل بالشرط الجزائي، عليه اتخاذ كافة الاحتياطات الممكنة لمواجهة حالات تعثر العميل في سداد التزاماته تجاهه.

ج. **الكفالة:** الكفالة لغة: "الكفالة مصدر كفل، كفل به وكفولا وكفالة، وكفلته وكفلت عنه تحملت عنه. إذا ضمنت ذمتي إلى ذمته فالكفالة تعني الضم، وأكفله المال ضمنه إياه. والكافل هو القائم بأمرها، (...) والكفالة والصبراة والزعامة والقبالة والضمان بمعنى واحد"²³.

يمكن تعريف الكفالة على أنها -توثيق حق سواء كان نفساً أم ديناً أم عيناً، بضم ذمة إلى ذمة أخرى بغاية المطالبة بتنفيذ الالتزام بالحق بحيث إذا نفذه أحدهما سقط عن الآخر-

وتتعدد أنواع الكفالة تبعاً لاعتبارات عديدة. نقتصر في بحثنا هذا على ثلاث اعتبارات: الالتزام المطالب به، العقدية، الإطلاق والتقييد. أنواع الكفالة نلخصها في الجدول التالي:

أنواع الكفالة

الاعتبارات	أنواع الكفالة
الالتزام المطالب به	كفالة بالنفس: هي ضمان الكافل إحضار المكفول (الشخصية الإنسانية محل الضمان) كفالة بالمال: هي التزام الكافل بأداء المال الذي التزمه في وقت محدد.
العقدية	ضمان العقد: التزام بالتعويض عند عدم تنفيذ المتعاقد لما التزم به؛ ضمان الفعل: هو أثر فعل غير مشروع ارتكبه شخص سبب فيه ضرراً لغيره
الإطلاق والتقييد	كفالة مطلقة: هي التي وردت بصيغة خالية من التقييد؛ كفالة مقيدة: هي التي وردت بصيغة مقترنة بقيد من القيود؛ كفالة منجزة: هي التي وردت فيها الصيغة دالة على الفورية والحالية؛ كفالة معلقة: هي التي وردت فيها الصيغة معلقة على شرط أو مضافة إلى أجل.

المصدر: إعداد الباحثين بناء على المرجع: سليمان أحمد محمد القرم، خطاب الضمان في المصارف الإسلامية، أطروحة ماجستير في الفقه والتشريع، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004، ص. 40-42

د. **الوكالة:** هي صيغة ضمان أخرى. والوكالة لغة: "من وكل توكيلا وكالة وتوكل: إظهار العجز والاعتماد على الغير، وتوكلت على الله فوضت أمري إليه، ووكل الرجل الذي يقوم بأمره، وتطلق الوكالة على الحفظ"²⁴.

أما الوكالة اصطلاحاً، فلا يوجد اختلاف بين الفقهاء في تعريفها، بكونها "إقامة الغير مقام النفس في التصرفات القابلة للنيابة"²⁵؛ فالوكالة إذا هي إنابة أو تفويض التصرف إلى شخص آخر وكيل.

واستخدام المصرف الإسلامي لكل من الكفالة والوكالة للتحوط ضد مخاطر عدم سداد العميل، يكون من خلال رجوع المصرف على تعهد وكيل أو كفيل العميل وفق إجراءات متفق عليها في العقد. لذلك فكتيرا ما تشترط المصارف الإسلامية عند إبرام عقد تمويل معين، كفالة الشركاء أو المساهمين...

هـ. **الحوالة:** الحوالة لغة: "من حول، ومعناها صك يحول به المال من جهة لأخرى"، أما الحوالة فقها فهي: "عقد يقتضي نقل دين من ذمة الأصيل إلى ذمة المحال عليه، على سبيل التوثيق به"²⁶. وحتى تصح الحوالة يجب أن تكون الديون لازمة، "فإذا لم يكن هناك دين كالأعيان القائمة فعلا فلا تصح الحوالة، ولا تصح أيضا في ثمن سلعة مبيعة بالخيار قبل لزومه، لأن ذلك يعد دينا غير لازم"²⁷، وتفيد الحوالة في رفع الحرج على المعسر وتيسير استيفاء أصحاب الحقوق لحقوقهم.

تقسم الحوالة إلى نوعين: مطلقة ومقيدة.

المطلقة: أن يحيل شخص غيره بالدين على فلان، ولا يقيده بالدين الذي عليه، ولا تجوز إلا عند الحنفية؛

والمقيدة: أن يحيله ويقيده بالدين الذي له عليه، وهي جائزة بالاتفاق²⁸.

المحور الثالث: أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية
تشمل الحوكمة مجموعة من العناصر المهمة التي من شأنها التقليل والتحكم الفعال في مختلف المخاطر التي تهدد البنك تتمثل فيما يلي:

تصبح إستراتيجية البنك محددة بوضوح: حيث يمكن قياس الأداء ومساهمات الأفراد على أساسها؛

- ✚ توزيع المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار والالتزامات المناسبة لكل شكل من المخاطر بشكل ملزم، يخفض بالخصوص من المخاطر التشغيلية؛
- ✚ ضمان النزاهة وتحقيق الصحة والسلامة يجنب البنك الكثير من العثرات والأخطاء؛
- ✚ محاربة الفساد الإداري ومن ثم تقليل الأخطاء والقصور ومنع الانحراف؛
- ✚ توفير وظيفة إدارة مخاطر مالية قوية، نظم رقابة داخلية فعالة وكافية (بما في ذلك التدقيق الداخلي والخارجي) وتحقيق التوازن بينها؛
- ✚ تدعيم القيم المؤسسية وقواعد السلوك، وغيرها من معايير السلوك المناسب، وتفعيل النظم المستخدمة في ضمان الالتزام، ويشمل ذلك مراقبة خاصة لتعويض مخاطر البنك الناتجة عن تعارض المصالح؛
- ✚ استخدام آلية مناسبة للحوافز، التي تضمن السير الحسن لوظائف البنك، وتحقيق كفاءة العاملين؛
- ✚ استخدام الحوكمة كنظام حمائي ووقائي ضد المخاطر التي تتعرض لها البنوك؛
- ✚ ضمان الشفافية، وتدقيق المعلومات بشكل تلقائي، يساهم في مراقبة وتجنب المخاطر وتجميعها.

المحور الرابع: دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري وبنك السلام

نقوم أولاً ببيان آليات الحوكمة للبنكين في محاولة لإجراء مقارنة فيما بينها فيما يلي:

الفرع الأول: بنك البركة الجزائري

تأسس بنك البركة الجزائري بتاريخ 20 ماي 1991 في شكل شركة مساهمة بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية (الجزائر) ومجموعة البركة المصرفية (البحرين)، ورأسمال اجتماعي مقدّر بـ 10 مليار دج، موزع بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة 44% ومجموعة البركة المصرفية بنسبة 56%، ويمارس بنك البركة نشاطه المصرفي وفق أحكام الشريعة الإسلامية بحسب ما ينص عليه قانون 10/90 الصادر عن مجلس النقد والقرض. يبلغ عدد موظفي بنك البركة الجزائري 830 موظف، ويتوزع في شبكة فروع بلغ عددها 25 فرعاً.

الآليات الداخلية لبنك البركة الجزائري

يشتمل الإطار العام للحوكمة في بنك البركة الجزائري على الآليات الداخلية التالية:

أولاً: مجلس الإدارة

يتكون مجلس إدارة البنك من ثمانية أعضاء من بينهم رئيس ونائبه، وعضو آخر قائم بالإدارة منتدب، ويعين أعضاء مجلس الإدارة من قبل الجمعية العامة العادية للمساهمين أولاً، ثم يتم أخذ موافقة مجلس النقد والقرض على هذا التعيين. يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول عن إدارة البنك؛ حيث يعقد اجتماعاته كل ثلاثة أشهر، وتُعرض عليه كافة الأعمال التي قام المصرف بها خلال تلك الفترة. يُشكل مجلس الإدارة ويهدف زيادة فعاليته الإدارية، اللجان التالية:

- أ. لجنة التدقيق: تقوم اللجنة بممارسة المهام والمسؤوليات الموكلة كما يلي:
 - ✓ نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي للمصرف؛
 - ✓ القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهرية على البيانات المالية وأنظمة الضبط والرقابة الداخلية؛
 - ✓ بحث كل ما يتعلق بعمل مدقق الحسابات الخارجي بما في ذلك ملاحظاته ومقترحاته وتحفظاته، ومتابعة مدى استجابة البنك لها، وتقديم التوصيات بشأنها إلى مجلس الإدارة؛
 - ✓ مراجعة المراسلات مع مدقق الحسابات الخارجي وتقييم ما يرد فيها وإبداء الملاحظات والتوصيات بشأنها إلى مجلس الإدارة.
- ب. لجنة إدارة المخاطر: تختص اللجنة في مجال إدارة المخاطر بمراجعة وتقييم سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر لدى المصرف قبل الاعتماد من المجلس، ولاسيما النقاط التالية:
 - ✓ السيولة النقدية وأوضاع الاحتياطات وكفاية رأس مال البنك؛
 - ✓ الاستثمار والتمويل والمنتجات والخدمات الجديدة قبل طرحها؛
 - ✓ مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل في جميع مراكز عمل ودوائر البنك؛
 - ✓ مراجعة وتقييم أساليب وطرق قياس المخاطر المستخدمة على مستوى البنك؛
 - ✓ مواكبة التطورات السريعة والتعقيدات المتزايدة التي تطرأ على إدارة المخاطر داخل البنك، ورفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة حول تلك التطورات.
- ج. لجنة التسهيلات الائتمانية: تختص اللجنة بالموافقة على التسهيلات المصرفية واتفاقيات التمويل والاستثمار ضمن الصلاحيات المفوضة لها من قبل مجلس الإدارة.

ثانياً: هيئة الرقابة الشرعية

- تتولى هيئة الفتوى والرقابة الشرعية تحقيق المهام التالية:
- ✚ مراقبة أعمال المصرف وأنشطته من حيث التزامها بالأحكام الشرعية؛
 - ✚ إبداء الرأي الشرعي في صيغ العقود اللازمة لأعمال المصرف وأنشطته؛

✚ إبداء الرأي الشرعي لمجلس الإدارة والمدير العام فيما يخص معاملات المصرف؛
✚ إصدار تقرير سنوي للهيئة العامة للمساهمين.

لبنك البركة الجزائري هيئة داخلية تقوم بزيارة الفروع وترفع تقاريرها الدورية كل ثلاثة أشهر، كما تجتمع ثلاث مرات في السنة، والتقارير الدورية التي تعدّها تُرفع إلى مديرية الشؤون القانونية والمنازعات للقيام بعمليات المطابقة، أما التقارير السنوية فتُرفع لمجلس الإدارة والجمعية العامة العادية للمساهمين للمصادقة عليها.

ثالثاً: أنظمة الضبط والرقابة الداخلية

أ. دائرة التدقيق الداخلي والشرعي: يوفر المصرف لإدارة التدقيق الداخلي والشرعي العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة، بحيث يتم تدريبها ومكافأتها بشكل مناسب*، ولإدارة التدقيق الداخلي والشرعي حق الحصول على أي معلومة والاتصال بأي موظف داخل المصرف.

تتبع دائرة التدقيق الداخلي والشرعي للجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، وترفع نتائج أعمالها إليها مباشرة، كما تكون إدارة التدقيق الداخلي مسؤولة عن اقتراح هيكل ونطاق التدقيق الداخلي وإعلام لجنة التدقيق عن أي احتمالية لوجود تعارض في المصالح.

ب. دائرة الامتثال: تهدف إلى التأكد من امتثال المصرف وسياساته الداخلية لجميع القوانين والأنظمة والتعليمات والأوامر وقواعد السلوك والمعايير والممارسات المصرفية السليمة الصادرة عن الجهات الرقابية المحلية والدولية وتراقب وترفع التقارير إلى مجلس الإدارة حول درجة الامتثال في المصرف.

رابعاً: التدقيق الخارجي

يقتضي الاتفاق المبرم بين الجمعية العامة للمساهمين والمدقق الخارجي قيامه بالوظائف التالية:

- ✓ تزويد مجلس الإدارة بتقرير مفصل يتضمن كافة مواطن الضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية وأي أمور أخرى ذات أثر سلبي يطلع عليها خلال عملية التدقيق؛
- ✓ التحقق من صحة وسلامة البيانات المقدمة له خلال عملية التدقيق؛
- ✓ تزويد البنك المركزي بنسخ من التقارير التي يقدمها للمصرف في إطار مهمة التدقيق التي عُيِّن من أجلها، وبإجبار من البنك المركزي.

الفرع الثاني: مصرف السلام الجزائري

تأسس هذا المصرف في 17 أكتوبر 2006 برأس مال مكتتب ومدفوع قدره 7.2 مليار دينار جزائري ليتم رفعه سنة 2009 إلى 10 مليار دينار جزائري، لم يحصل المصرف على الاعتماد إلا بعد أربعة أشهر، وفتح أبواب عمله يوم الاثنين 13 أكتوبر 2008. تضم قائمة مؤسسي مصرف السلام الجزائر شركات مالية ومستثمرين استراتيجيين هم نفس مساهمي مصرف السلام البحرين (المصرف الأم).

الآليات الداخلية للحوكمة في مصرف السلام الجزائري

يشتمل الإطار العام للحوكمة في هذا المصرف على ما يلي:

أولاً: مجلس الإدارة

إن واجب مجلس الإدارة الأساسي هو حماية حقوق المساهمين وتنميتها على المدى الطويل، ومن أجل القيام بهذا الدور يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الحوكمة المؤسسية كاملة، بما في ذلك توجه المصرف الاستراتيجي وتحديد الأهداف العامة للإدارة التنفيذية والإشراف على تحقيق هذه الأهداف. ويهدف زيادة فعاليته، قام المجلس بتشكيل لجان منبثقة عنه بأهداف محددة ولمدة محددة من الوقت. وتتمثل هذه اللجان في:

أ. اللجنة التنفيذية: تعمل اللجنة التنفيذية منذ البداية على حسن سير عمل المصرف ومن كل الجوانب وعبر كل المراحل، من تأسيس المصرف إلى غاية انطلاق النشاط، على أن يتم إعداد آلية وأسلوب العمل المقبل للجنة واقتراحهما على مجلس الإدارة مستقبلاً تماشياً والمرحلة الجديدة للمصرف.

ب. لجنة التدقيق: تقوم لجنة التدقيق بممارسة المسؤوليات ويتضمن ذلك مراجعة ما يلي:

- نطاق ونتائج ومدى كفاية التدقيق الداخلي والخارجي للمصرف؛
- القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية؛
- أنظمة الضبط والرقابة الداخلية في المصرف؛

ثانياً: أنظمة الضبط والرقابة الداخلية

أ. التدقيق الداخلي: لإدارة التدقيق حق الحصول على أي معلومة والاتصال بأي موظف داخل المصرف، كما لها كافة الصلاحيات التي تمكنها من أداء المهام الموكلة إليها وعلى النحو المطلوب، وقام المصرف بتوثيق مهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة التدقيق ضمن ميثاق التدقيق المعتمد من مجلس الإدارة.

تقوم إدارة التدقيق الداخلي التي تتألف حالياً من مدير التدقيق فقط، برفع تقاريرها إلى

رئيس لجنة التدقيق، كما تمارس إدارة التدقيق الداخلي مهامها وتعد تقريرها كاملاً دون أي تدخل خارجي. تتضمن المسؤولية الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي مراجعة وبحد أدنى ما يلي:

- عمليات الإبلاغ المالي في المصرف (للتأكد من أن المعلومات الرئيسية حول الأمور المالية والإدارية والعمليات تتوافر فيها الدقة والاعتمادية والتوقيت المناسب)؛
الامتثال لسياسات المصرف الداخلية والقوانين والتعليمات ذات العلاقة.

ب. الرقابة الشرعية: مهمة المراقب الشرعي التأكد من تنفيذ المعاملات المصرفية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وما تقره هيئة الرقابة الشرعية، إلا أن هيئة الفتوى والرقابة الشرعية لم تقم بزيارته منذ تأسيسه في عام 2008، كما أنها لم تطلب أي تقارير أو عقود أو منتجات للنظر في صحتها الشرعية**.

ج. التدقيق الخارجي: يتبنى المصرف الدوران المنتظم للتدقيق الخارجي بين مكاتب التدقيق، وترفع تقارير المراجعة الخارجية لمجلس إدارة المصرف. إلا أن المدققين الخارجيين لم يجتمعوا مع لجنة التدقيق كما هو معمول به ودون حضور الإدارة التنفيذية مرة واحدة على الأقل سنوياً***.

د. لجنة إدارة المخاطر: ترفع لجنة إدارة المخاطر في المصرف تقاريرها إلى اللجنة التنفيذية أما بالنسبة للعمليات اليومية فيكون ارتباطها مع المدير العام. وتتضمن مسؤوليات لجنة إدارة المخاطر ما يلي:

- تحليل جميع المخاطر بما فيها مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، مخاطر السيولة ومخاطر العمليات؛
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
- التوصية للجنة التنفيذية والمجلس بسقوف المخاطر والموافقات ورفع التقارير وتسجيل حالات الاستثناءات عن سياسة لجنة إدارة المخاطر؛
- تزويد المجلس والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن قياس ومنظومة المخاطر في المصرف؛
- توفير معلومات حول المخاطر لدى المصرف لاستخدامها لأغراض الإفصاح والنشر للجمهور.

كما تقوم لجان المصرف مثل لجان الائتمان وإدارة الموجودات والمطلوبات، الخزينة ومخاطر التشغيل، بمساعدة لجنة إدارة المخاطر في القيام بمهامها وفق الصلاحيات المحددة لهذه اللجان. يمكن بيان مميزات نظام الحوكمة في مصرف السلام وبنك البركة من خلال الجدول الآتي:

نظام الحوكمة في بنك البركة الجزائري ومصرف السلام الجزائري

الموضوع	المعيار	بنك البركة الجزائري	مصرف السلام الجزائري
---------	---------	---------------------	----------------------

مجلس الإدارة	كيفية تعيين أعضاء المجلس	مصرح به في القانون الأساسي للمصرف	مصرح به في القانون الأساسي للمصرف
	تقييم أداء المجلس	من خلال استمارة تحوي اقتراحات ترفع للمجلس	غير مصرح بها
	نشاطات المجلس	التسيير والإشراف	التسيير والإشراف
	كفاءات ومؤهلات الأعضاء	تتوافر فيهم الكفاءة المالية والمصرفية الشرعية والمعاصرة	تتوافر فيهم الكفاءة المالية والمصرفية الشرعية والمعاصرة
هيئة الفتوى والرقابة الشرعية	لقاءات الهيئة وعدد مرات الزيارة	تتراوح عدد الزيارات للفروع كل ثلاثة أو ستة أشهر، وتجتمع الهيئة ثلاث مرات في السنة	لا توجد ولا زيارة واحدة من قبل الهيئة للفروع، كما أن عدد الاجتماعات غير معروف
	نتائج تقاريرها	ترفع لمديرية الشؤون القانونية للمطابقة، ثم إلى مجلس الإدارة والجمعية العامة للمصادقة	لا توجد تقارير تُطابق أو يُصادق عليها
	إجراءات التدقيق الشرعي	تتم بانتقاء ملفات التمويل الممنوحة من قبل الفروع	لا توجد
	العقود والمستندات	ليست كل العقود مصادق عليها من قبل الهيئة	لا توجد مصادقة على عقود أو مستندات أصلا
عمليات المراجعة والتدقيق	استقلالية وشمولية عمليات المراجعة	يخضع للمراجعة الخارجية من قبل بنك الجزائر ومجموعة البركة المصرفية	يخضع للمراجعة من قبل بنك الجزائر

الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات	جودة ومضمون المعلومات المصرح بها	وجود نقص في المعلومات المصرح بها، مع التحفظ الشديد على نوعية بعض المعلومات	لا يوجد إفصاح عن كافة البيانات المالية للمصرف لحد الآن في الموقع الالكتروني للمصرف
توقيت الحصول على المعلومات	معلومات مصرح بها بعد فترة زمنية متأخرة، عامين أو ثلاثة	غير مصرح بها أصلا	
سياسة توزيع الأرباح	أسس التوزيع	وفق نسب محددة في الشروط الداخلية للمصرف	وفق نسب محدد في الشروط الداخلية للمصرف

المصدر: من إعداد الباحثين

التعليق:

تختلف الآليات الداخلية للحوكمة المؤسسية في بنك البركة عنها في مصرف السلام، تبعا لتباين الهيكل التنظيمي لكل مصرف وسياساته الإدارية وإجراءاته الرقابية وأساليبه التحوطية؛ حيث أثبتت الدراسة المقارنة السابقة، أن هناك تفاوتاً كبيراً في تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث يعتبر بنك البركة أكثر تقيداً والتزاماً من مصرف السلام. ومن بين الملاحظات التي يمكن استخلاصها من الجدول ما يلي:

✚ إن كفاءة أعضاء مجلس الإدارة بالنسبة للبنكين ومدى مسؤولياتهم وجديتهم في أداء وظائفهم، ينعكس إيجاباً على جميع الموظفين بالبنك ويعطي العمل أكثر ديناميكية ما يخفف كثيراً من الأخطاء والمخاطر التشغيلية ويساعد الجميع على بناء صورة واضحة على وظائف البنك وأساليب تحسين الأداء؛

✚ مستوى أداء هيئة الرقابة الشرعية ومدى قوتها وجديتها في العمل، يزرع الثقة في نفوس جميع المتعاملين ويحسن العلاقات ويبني أطراً واضحة تسمح بأداء العمل بأكثر كفاءة وفاعلية، ويجنب البنك الوقوع في المحاذير الشرعية كما يقلل بطريقة أو بأخرى من مخاطر الائتمان؛ حيث تنتشر الثقافة الشرعية والأخلاقية والسلوك السليم وتبنى الثقة بين الأطراف المختلفة، ويقوم كل طرف بما عليه ليحصل في الأخير على ما له من عوائد، وهذا ما هو غائب لدى مصرف السلام؛

وجود أكثر من مراجع خارجي بالبنك يضمن السير الحسن للعمليات، ويسهل من عمليات الرقابة الداخلية، ويوفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها؛ وهذا ما يسمح للجنة إدارة المخاطر من العمل في ظروف حسنة، تسمح بتجسيم المخاطر وتجنبها قبل وقوعها؛ الشفافية والإفصاح عن المعلومات للأطراف ذات العلاقة يعزز الثقة ويسمح بفهم عمل البنك وهو ما يوفر الوضوح في القرارات والسياسات ويدرك المخاطر المحتملة عن التفسير الخاطئ للمعلومات أو غيابها وتأخرها، وهو الحاصل في بنكي البركة والسلام ولكن بدرجات متفاوتة؛ وضوح السياسات والقوانين، يجنب البنك الوقوع في المساءلات القانونية، ما يقلل من المخاطر القانونية.

هذه بعض التعليقات التي تبين أهمية الحوكمة لدى البنوك، ليس كشعار أو نظام، ولكن كآلية مستعجلة يجب العمل بأطرها للوصول إلى الأهداف وتحقيق الغايات في ظل بيئة متزنة وظروف عمل مناسبة خالية من المخاطر التي تمس باستمرارية عمل البنك أو نمائه.

خاتمة

إن الصناعة المصرفية الإسلامية هي إحدى الصناعات التي لاقت رواجاً كبيراً في الاقتصاد العالمي؛ لما تتيحه من منتجات وخدمات مالية ومصرفية تلبي احتياجات شريحة عظمى من المتعاملين الاقتصاديين، من خلال اعتماد قاعدة المشاركة تموئاً وتمويلأً، ادخاراً واستثماراً. وبفعل الإقبال المتزايد على التعامل بالأدوات التمويلية والاستثمارية الإسلامية، فإنه يتوجب على المصارف الإسلامية تبني استراتيجيات فعالة تضمن ولاء عملائها المستثمرين والمتمولين على حد سواء، وتمكنها من التحوط ضد مخاطرها الحالية والمستقبلية.

تعتبر الحوكمة المؤسسية نظاماً متكاملًا بجميع عناصره التنظيمية والرقابية والتحوطية، والتي تسهم مجتمعة في تحصين البنية التحتية للمصارف الإسلامية، ودعم مركزها المالي والتنافسي، وحمايتها من مختلف المخاطر التي قد تنشأ سواء داخليا أو خارجيا. وهذا ما أثبتته الدراسة المقارنة لنظام الحوكمة في بنك البركة والسلام الجزائريين؛ حيث أنه كلما كان نظام الحوكمة متطوراً، ازدادت قدرة المصرف على التحوط ضد مخاطره المختلفة. إن نجاح تجسيد مبادئ الحوكمة في المصرف الإسلامي يرتكز بشكل كبير على ما يلي:

- (1) زيادة درجة استقلالية هيئة الفتوى والرقابة الشرعية وتفعيل دورها الإفتائي والرقابي، ومتابعة عمليات ومعاملات المصرف عبر مختلف مراحلها؛

- (2) احترام معايير الإفصاح والشفافية خاصة فيما يتعلق بالبيانات المالية والمحاسبية للمصرف؛
- (3) تدقيق جميع مستندات وعقود المصرف تدقيقاً داخلياً وخارجياً والتصريح بمواطن الخلل، والإفصاح عن مواضع الفساد المالي بجميع أشكاله.

- ¹ محمد طارق يوسف، إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية والمحلية، جرائد ثورنتون محمد هلال، 2010، ص 7، في الموقع الإلكتروني: http://www.gtegypt.org/Domains/gt/Assets/publications/Banks_Governance_Guidelines_Arabic.pdf
- ² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، ط2، 2009، ص 114-117.
- ³ محمد عمر شابرا وحبيب أحمد، الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2006، ص 56-58.
- ⁴ كينيث كيم وآخرون، حوكمة الشركات الأطراف الراصة والمشاركة، تعريب ومراجعة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 175.
- ⁵ Omar Elkettani, **La gouvernance des banques islamiques**, séminaire internationale sur : Les services financiers et la gestion des risques dans les banques islamiques , université de Sétif , Algérie , 2010 , p2
- ⁶ Zied & J.J Pluchart , **La gouvernance de la banque islamique** , Université de Picardie, CRIISEA, février 2006, sur : www.iae.univ-poitiers.fr/affi06/Coms/052.pdf.
- ⁷ بن ثابت علي وفتني مايا، حوكمة البنوك الإسلامية ما بين المعايير الدولية وأحكام الشريعة، ورقة عمل مقدمة إلى: المنتدى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، خلال الفترة: 18-19 نوفمبر 2009.
- ⁸ مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية، إصدار ديسمبر 2006، ص 6-29.
- ⁹ مصطفى حسن بسيوني السعدني، **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات**، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 147.
- ¹⁰ راجع: سيد عبد الفتاح صالح حسن، منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2010، ص 10-12.
- ¹¹ حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 162.
- ¹² محمد سهيل الدروبي، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، محاضرات، جامعة الأردن، 2007، ص 23، في الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05/fff.ppt>.
- ¹³ خان طارق الله، أحمد حبيب، **إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، السعودية، الطبعة الأولى، 2003، ص 179.

- ¹⁴ وهبة الزحيلي، المعاملات المالية المعاصرة بحوث وفتاوى و حلول، دار الفكر، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2002، ص 26.
- ¹⁵ خان طارق الله وأحمد حبيب، مرجع سابق، ص 117.
- ¹⁶ وهبة الزحيلي، مرجع سابق، ص 69.
- ¹⁷ خان طارق الله وأحمد حبيب، مرجع سابق، ص 178.
- ¹⁸ رانية علاونة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2005، ص 93-94.
- ¹⁹ نفس المرجع السابق، ص 94.
- ²⁰ وهبة الزحيلي، مرجع سابق، ص 82.
- ²¹ وهبة الزحيلي، مرجع سابق، ص 84.
- ²² محمود محمد وسليم الخوالدة، المصارف الإسلامية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 22.
- ²³ سليمان أحمد محمد القرم، خطاب الضمان في المصارف الإسلامية، أطروحة ماجستير في الفقه والتشريع، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004، ص 32.
- ²⁴ المرجع السابق، ص 46.
- ²⁵ نفس المرجع السابق، ص 47.
- ²⁶ وهبة الزحيلي، مرجع سابق، ص 96.
- ²⁷ رانية علاونة، مرجع سابق، ص 122.
- ²⁸ وهبة الزحيلي، مرجع سابق، ص 98.
- * ينظم بنك البركة الجزائري بعثات تدريبية لموظفيه خاصة في مجالات التدقيق الشرعي.
- ** حسب ما ذكره لنا مسؤول في مصرف السلام الجزائر في مقابلة شخصية معه.
- *** حسب ما ذكره لنا المسؤول في المقابلة الشخصية.

المراجع

- (1) بن ثابت علي وفتني مايا، حوكمة البنوك الإسلامية ما بين المعايير الدولية وأحكام الشريعة، ورقة عمل مقدمة إلى: المنتدى الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، الجزائر، خلال الفترة: 18-19 نوفمبر 2009.
- (2) حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (3) خان طارق الله، أحمد حبيب، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، السعودية، الطبعة الأولى، 2003.
- (4) رانية علاونة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2005.
- (5) سليمان أحمد محمد القرم، خطاب الضمان في المصارف الإسلامية، أطروحة ماجستير في الفقه والتشريع، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2004.
- (6) سيد عيد الفتاح صالح حسن، منهج محاسبي مقترح لإدارة المخاطر المصرفية في ضوء حوكمة تكنولوجيا المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2010.

- (7) كينيث كيم وآخرون، **حوكمة الشركات الأطراف الراصدة والمشاركة،** تعريب ومراجعة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2010.
- (8) محمد سهيل الدروبي، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية،** محاضرات، جامعة الأردن، 2007، في الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/05/fff.ppt>
- (9) محمد طارق يوسف، **إرشادات الحوكمة في البنوك طبقاً لأفضل الممارسات الدولية والإقليمية والمحلية،** جرانت ثورنتون محمد هلال، 2010، في الموقع الإلكتروني: http://www.gtegypt.org/Domains/gt/Assets/publications/Banks_Governance_Guidelines_Arabic.pdf
- (10) محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي والإداري،** الدار الجامعية، مصر، ط2، 2009.
- (11) محمد عمر شابرا وحبيب أحمد، **الإدارة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية،** المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2006.
- (12) مجلس الخدمات المالية الإسلامية، **المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية،** إصدار ديسمبر 2006.
- (13) مصطفى حسن بسيوني السعدني، **الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات،** بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلية، القاهرة، 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- (14) وهبة الزحيلي، **المعاملات المالية المعاصرة بحوث و فتاوى و حلول،** دار الفكر، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2002.
- 15) Omar Elkettani, **La gouvernance des banques islamiques,** séminaire internationale sur : Les services financiers et la gestion des risques dans les banques islamiques , université de Sétif , Algérie , 2010.
- 16) Zied & J.J Pluchart , **La gouvernance de la banque islamique ,** Université de Picardie, CRIISEA, février 2006, sur : www.iae.univ-poitiers.fr/affi06/Coms/052.pdf.