

الحوكمة في المصارف الإسلامية

دراسة تحليلية بين الأسس الفكرية والتحديات التطبيقية

Governance in Islamic Banks -An Analytical Study between Intellectual Foundations and Practical Challenges

قفص إيمان¹، مخالدي يحيى²KEFS Imane¹, MEKHALDI Yahia²¹ مخبر ديناميكيات الاقتصاد الكلي والتغيرات الهيكلية، جامعة عبد الحميد بن باديس، (الجزائر)،

imane.kefs.etu@univ-mosta.dz

² مخبر السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية، جامعة عبد الحميد بن باديس، (الجزائر)،

yahia.mekhaldi@univ-mosta.dz

تاريخ النشر: 2026/05/01

تاريخ القبول: 2026/03/25

تاريخ الاستلام: 2025/12/19

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة في المصارف الإسلامية وبيان أسسها الفكرية والتحديات التطبيقية المرتبطة بها، وقد اعتمدت على دراسة نظرية دون عينة ميدانية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهجين الاستقرائي والاستنباطي لفهم المفاهيم وتفسير واقع التطبيق. وتوصلت إلى وجود فجوة بين الإطار النظري والتطبيق العملي نتيجة ضعف الأطر التنظيمية ونقص الكفاءات وتضارب الأدوار داخل المؤسسات، كما أكدت أهمية الحوكمة في تحسين إدارة المصارف وتعزيز الثقة وضمان استدامة القطاع، وأوصت بضرورة تطوير الأطر المؤسسية وتوحيد المعايير الشرعية وتعزيز دور الرقابة لتحقيق تطبيق فعلي للحوكمة..

كلمات مفتاحية: الحوكمة، المصارف الإسلامية، مبادئ الحوكمة.

تصنيفات JEL: M14، G34، G21

المؤلف المرسل: قفص إيمان، الإيميل: imane.kefs.etu@univ-mosta.dz

Abstract:

The study aims to analyze governance in Islamic banks by examining its theoretical foundations and practical challenges. It adopts a conceptual approach without a specific sample, using descriptive, analytical, inductive, and deductive methods. The findings reveal a gap between theory and practice due to weak regulatory frameworks, lack of expertise, and role conflicts. The study highlights governance's role in improving management, strengthening trust, and ensuring sustainability, and recommends developing institutional frameworks, standardizing Sharia guidelines, and enhancing supervisory roles for effective implementation

Keywords: Governance, Islamic Banks, Principles of Governance.

JEL Classification Codes : G21, G34, M14

1. مقدمة :

إن ظهور البنوك الإسلامية كانت بمثابة فكرة في عقول مؤسسيها والمؤمنين بها إلى أن أصبحت صرح تعمل فيه الملايير من أموال المسلمين وغيرهم، هذه المؤسسات الفتية التي أتت لتضع النقاط على الحروف أن هناك منهجا إلهي يحكم كل معاملات المسلمين، وتتخذ هذه المؤسسات من نفسها نموذجا لما جاء في كتاب الله وسنة نبيه، ومما لا شك فيه أن المصارف الإسلامية تواجه مشكلات ومعوقات وتحديات هذا نتيجة أنها تجربة جديدة بالإضافة إلى عوامل كثيرة. وهذا راجع للحرص الشديد والرغبة على تحقيق أهدافها والاستدامة وجاءت الحوكمة التي تعتبر نظام متكاملًا بمبادئها ومعاييرها التي يمكن من خلالها إدارة أعمالها وضمان استقلالها ونموها وتعزيز الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. مما يفرض التزامات إضافية تتجاوز الأبعاد المالية التقليدية لتشمل الالتزام الأخلاقي والشرعي.

فيتجه الأطراف الذين لهم مصلحة فيها بشكل متزايد نحو المؤسسات التي تتبنى هياكل حوكمة داخلية متينة وتلتزم بتوفير معلومات تتميز بالجودة والموثوقية. من هذا المنطلق تبرز الإشكالية البحثية الأساسية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

1.1 إشكالية البحث:

ومن خلال ما تم التطرق إليه يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للمصارف الإسلامية الاستجابة للعديد من التحديات في بيئة تتسم بالديناميكية وفي ظل تطبيق الحوكمة؟

2.1 فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة والإشكالية المطروحة اعتمدنا على الفرضية التي هي بمثابة المنطلق الأساسي والمتمثلة فيما يلي: يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل فعال في تعزيز قدرة المصارف الإسلامية على الاستجابة للمعيقات والتحديات المتزايدة نتيجة لحداتها والبيئة الديناميكية وأسباب أخرى عديدة.

3.1 أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- تحليل دور الحوكمة في المصارف الإسلامية من حيث الأسس الفكرية والتطبيق العملي .
- إبراز أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق التوازن بين المصالح .
- فهم كيفية استجابة المصارف الإسلامية للتحديات في بيئة مالية متغيرة .
- دراسة مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المصارف الإسلامية .
- تقديم رؤى وتوصيات تساهم في تطوير الحوكمة وضمان استدامة المصارف الإسلامية.

4.1 أهمية البحث:

من خلال ما سبق تكمن أهمية هذه الدراسة الأكاديمية في قدرتها على تقديم إضافة نوعية للمعرفة في مجال حيوي ومتنامي، وتطوير الأدوات والمفاهيم، وخدمة المجتمع الأكاديمي والمهني من خلال تقديم رؤى وتوصيات قيمة. إنها فرصة للمساهمة في فهم أعمق لكيفية عمل المصارف الإسلامية في بيئة معقدة وكيف يمكن للحوكمة أن تكون أداة فعالة لضمان استدامتها ونموها.

5.1 منهج البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة والسعي لتحقيق أهداف بصورة شاملة تم توظيف مجموعة من المناهج البحثية المستخدمة في الدراسات الاقتصادية والمالية، وذلك بحسب ما تقتضيه الحاجة في كل مرحلة البحث، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي للمفاهيم النظرية الخاصة بالحوكمة والمصارف الإسلامية واستخدام المنهج الاستقرائي للوصول إلى

الاستنتاجات العامة بالاعتماد على معطيات جزئية والمنهج الاستنباطي لتفسير واقع تطبيق المصارف الإسلامية لمبادئ الحوكمة.

6.1 هيكل البحث:

تم تنظيم الدراسة في محاور رئيسية تعكس تسلسلاً منطقيًا يجمع بين الجانب النظري والتطبيقي لموضوع الحوكمة في المصارف الإسلامية بحيث خصص المحور الأول لاستعراض المفاهيم الأساسية للحوكمة المصرفية، بينما المحور الثاني للتطرق إلى المقاربات النظرية للمصارف الإسلامية، في حين خصص المحور الثالث للتطرق إلى معوقات تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية وفجوة التطبيق العملي.

2. استعراض المفاهيم الأساسية للحوكمة المصرفية

يعد ضبط المفاهيم خطوة أساسية في أي دراسة علمية إذ يساهم في توضيح المعاني والمصطلحات المحورية التي يقوم عليها البحث، ويمنع الالتباس أو التداخل بين المفاهيم، كما هو الحال في موضعنا فمصطلح الحوكمة له زوايا مختلفة باختلاف السياق سواء كان اقتصاديا أو قانونيا أو إداريا، كما أن تطبيقها في بيئة المصارف الإسلامية يثير تساؤلات خاصة تتعلق بالتوافق مع أحكام الشريعة ومقاصدها.

1.2 مفهوم الحوكمة:

" مفهوم رقابي يتضمن مجموع العلاقات المتداخلة بين الأطراف المشتركة في إدارة المؤسسات والرقابة عليها بهدف ضبط الأداء المالي والسلوك الأخلاقي لجميع المستويات الإشرافية والتنفيذية في المؤسسات، وتحقيق الإشراف الخارجي الفعال، من خلال مجموعة من المبادئ والقواعد التي تصدرها الجهات الرقابية والمهنية " (على وشواي، 2025، صفحة 145).

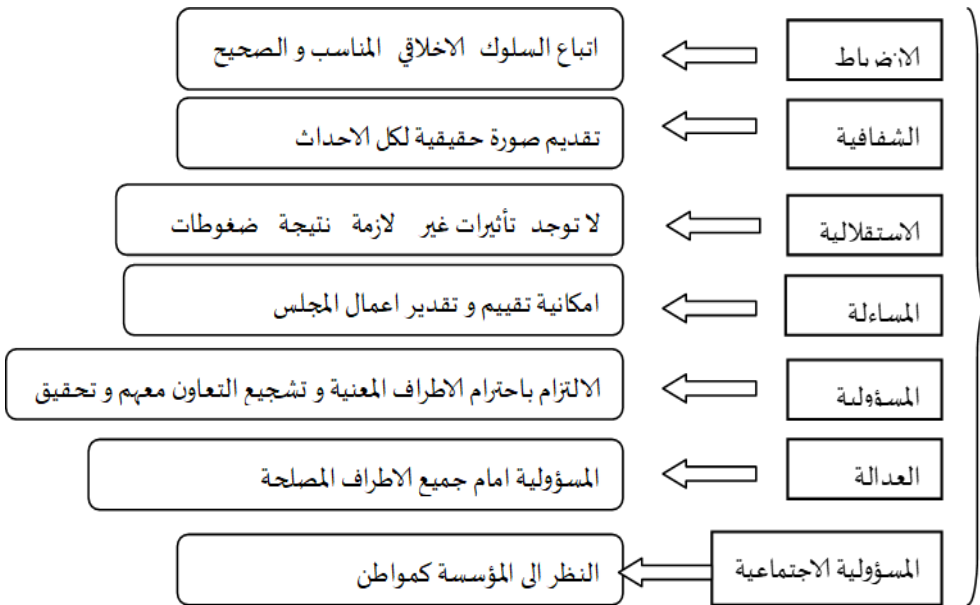
عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي يرى معظم الباحثون التعريف الأشمل على أنها "النظام الذي يتم بموجبه تحديد أعمال الشركة وضبطها ورقابة عليها، إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف وايضا توفر الهياكل الذي يمكن من خلاله وضع الأهداف المنظمة ووسائل بلوغ الاهداف " (شاغي وبراضية، 2024، صفحة 1089).

وبشكل عام يمكن تعريف الحوكمة على أنها: وضع إطار عمل رقابي مضبوط يساعد الإدارة في تحديد الحقوق والواجبات تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

2.2 مفهوم الحوكمة المصرفية ومبادئها:

عرف بنك التسويات الدولية الذي يعمل تحت إشراف لجنة بازل للرقابة البنكية على أنها "الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا التي تحدد كيفية وضع أهداف البنك وتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع التزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يحقق حماية مصالح المودعين". (بوتران ولمار، 2023، صفحة 628)

الشكل 1: مبادئ الحوكمة المصرفية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (وهبي، 2016، صفحة 11)

3.2 الحوكمة في المصارف الإسلامية :

عرفت حوكمة المصارف الإسلامية على أنها " هي مجموعة التنظيمات والتطبيقات وممارسات سليمة تطبقها المصارف الإسلامية لتحقيق المعاملة العادلة لحملة الاسهم والعاملين في المصارف الإسلامية لإثبات حقوقهم والتأكد من كفاءة تطبيق الإجراءات التشغيلية بمعزل عن المصالح الشخصية، وبالتالي يتم توجيه الأموال إلى الاستخدام الأمثل لها، منعا لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك، واعتماد كل من معايير الإفصاح والشفافية ومعايير المحاسبة. (إبراهيم وعياد، 2022، صفحة 13)

ومن خلال التعريف السابق يمكن القول أن حوكمة المصارف الإسلامية هي، " تقوية منظومة القيم تربط بين مختلف الأطراف المعنية، حيث يمكن من خلالها تعزيز الثقة وتقليل من المشاكل داخل المصرف وتحقيق العدالة والشفافية وذلك لتحقيق الأهداف التي تكون في صالح عملاء المصرف ومساهمييه.

4.2. مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية:

حسب مجلس الخدمات المالية الإسلامية (سديرة وقويدر، 2022، صفحة 62)

- المبدأ 1: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطارا يحدد سياسة كل من مجلس الإدارة ولجان المنبثقة عنها: البيئة التنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية، مراجعي الحسابات الداخلية والخارجية.
- المبدأ 2: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من مطابقة تقاريرها المالية وغير المالية وفق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا، إضافة لموافقتها الأحكام الشريعة الإسلامية.
- المبدأ 3: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الاقرار بحقوق أصحاب الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم ومخاطر ذات علاقة ووضع الوسائل الكافية لضمان هذه الحقوق.
- المبدأ 4: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد المخاطر والعوائد المتوقعة كأساس لسياساتها الاستثمارية بالإضافة إلى الاعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.
- المبدأ 5: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد مختصين للحصول على الأحكام الشرعية لمراقبة الالتزام بالشريعة في جميع منتجاتها، نشاطها وعملياتها.
- المبدأ 6: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية
- المبدأ 7: يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية توفير المعلومات الجوهرية التي تتعلق بحسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار من جهة وللجمهور من جهة أخرى، حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار وخاصة نسبة المشاركة في الأرباح والخسائر.

حسب هيئة المراجعة والمحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية (الصلاحين، 2021، صفحة 623)

- معيار رقم 1: تعيين هيئة الرقابة الشرعية وتكوينها وتقريرها: هو وضع قواعد وإرشادات بشأن تعريف هيئة الرقابة الشرعية وتعيين أعضائها وتكوينها والتقرير الصادر عنها لضمان التزام المؤسسات في جميع معاملتها وعمليتها بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- معيار رقم 2: الرقابة الشرعية: هو وضع قواعد وإرشادات بشأن مساعدة هيئة الرقابة الشرعية للمؤسسات في أداء الرقابة للتأكد من التزام المؤسسة بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- معيار رقم 3: الرقابة الشرعية الداخلية: هو وضع قواعد وإرشادات حول الرقابة الشرعية الداخلية لدى المؤسسات التي تزاوّل أعمالها وفقا للأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- معيار رقم 4: لجنة المراجعة والحوكمة للمؤسسات المالية الإسلامية: هو التعريف بدور لجنة المراجعة والضوابط ومسؤوليتها في المؤسسات المالية الإسلامية، كما يبين شروط تكوينها لكي تكون فعالة.
- معيار رقم 5: استقلالية هيئة الرقابة الشرعية: هو وضع قواعد وإرشادات لمساعدة هيئات الرقابة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية في الجوانب المتعلقة باستقلاليتها وكيفية مراقبة تلك الاستقلالية.
- معيار رقم 6: بيان مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية: يهدف إلى تعزيز كفاءة المؤسسات المالية الإسلامية في استخدام الموارد الاقتصادية وإلى تكريس مسؤولية القوامة على تلك الموارد.
- معيار رقم 7: المسؤولية الاجتماعية للشركة السلوك والإفصاح في المؤسسات المالية الإسلامية: إبراز المعايير الالزامية لتطبيق تلك المسؤولية، وإيضاح صيغ الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
- معيار رقم 8: "الهيئات الشرعية المركزية": يقدم هذا المعيار دليلا إرشادية متكاملة حول تعريف الهيئة الشرعية المركزية، ونطاق عملها ومسؤولياتها وتكوينها، وتعيين أعضائها، واستقلاليتها، واختصاصاتها المركزية، دور الحوكمة المصرفية والشرعية في ضبط وتوجيه أعمال المصارف الإسلامية.

- معيار رقم 9 "الالتزام الشرعي": ويهدف هذا المعيار إلى تقديم دليل إرشادي لإنشاء وظيفة الالتزام الشرعي وإدارتها في المؤسسات المالية الإسلامية، وتوحيد الممارسات العالمية بهذا الصدد.
- معيار رقم 10 "تصنيف الالتزام الشرعي والاستثماني: حيث يوفر المعيار دليلًا إرشاديًا للحوكمة الشرعية والتصنيف الاستثماري للمؤسسات المالية الإسلامية.
- معيار رقم 11 "التدقيق الشرعي الداخلي للمؤسسات المالية الإسلامية": يهدف إلى استبدال معيار الحوكمة رقم 3 وينص على الامتثال ومراقبة الجودة والمتطلبات الأخلاقية وإعداد تقارير للتدقيق الشرعي الداخلي.
- معيار رقم 12 "حوكمة الصكوك": يقدم إرشادات مفصلة حول حوكمة الصكوك للمؤسسات المالية الإسلامية، من خلال تقديم إطار عمل شامل لإدارة إصدار الصكوك خلال الاستثمار ومراحل الاستحقاق.

3. المقاربات النظرية للمصارف الإسلامية

المصارف الإسلامية ظهرت لتقدم بديلاً عملياً ينسجم مع قيم المجتمع ويستجيب لحاجاته الاقتصادية. فهي تسعى إلى الجمع بين خدمة الناس وتحقيق التنمية، مع الالتزام بأحكام الشريعة التي تضمن العدالة والشفافية. ومن هذا المنطلق يمكن الانتقال إلى عرض المقاربات النظرية التي حاولت تفسير هذا النموذج وتطويره.

1.3 دوافع إنشاء المصارف الإسلامية:

جاء ظهور المصارف الإسلامية استجابة لحاجة ملحة فرضتها تحديات عديدة، أهمها سعي المسلمين إلى التحرر من هيمنة البنوك الربوية ومواجهتها، خاصة بعد سقوط الخلافة الإسلامية مما أدى إلى ضعف الأمة الإسلامية عقائدياً وعلى المستويات الفكرية والسياسية والاجتماعية. فقد سهل هذا على الاستعمار الغربي الذي يسعى إلى فرض مفاهيمه ونظمه بديلاً عن القيم الإسلامية، لا بد من الإشارة إلى أن البنوك الربوية كانت قد ترسخت جذورها في بلادنا قبل نشوء المؤسسات المصرفية الإسلامية، حيث يعود تاريخها الحقيقي لا يزيد عن قرن مضى، تزامناً مع دخول الاستعمار هذا الوضع عكس صورة الفساد واستغلال أموال المسلمين بما يخدم مصالح المستعمر والسعي لتغيير منظومة القيم الأخلاقية. وأن نشأة البنوك الإسلامية تأسست على حرمة الربا وحقيقة أن الفائدة هي عين الربا بعيداً عن مفاهيم الحلال والحرام فالبدائية كانت بالمطالبة

بالتحرر الاقتصادي لدعم الاستقلال السياسي واثبات الهوية وتطبيق ما جاء به شرع الله الالتزام بأحكامه في مجال المال والمعاملات.

وظهرت هذه الدعوة بقوة ممن خلال أبحاث وكتب منها كتاب البنوك الربوية في الإسلام دكتور احمد النجار والذي أنشأ بدوره تجربة بنك الادخار عام 1963 إلا أنها محدودة ولكن جسدت بنجاح من خلال فروعها التسعة. وجدوى العمل تجميع المدخرات واستثمارها في مشاريع التنمية المحلية كأداة استثمارية بديلة عن الفوائد. لم تستمر التجربة طويلا لكن في التسعينيات أصبحت البنوك الإسلامية حقيقة واقعة تتزايد كل عام ليس في العالم الاسلامي فقط بل في كل ارجاء العالم. (مغاوري، 2017، صفحة 37)

2.3 مفهوم المصارف الإسلامية ومميزاتها وصيغ التمويل فيه:

يبرز مفهوم البنوك الإسلامية كأحد المفاتيح الجوهرية في هذا الموضوع، ويمكن تعريف المصرف الاسلامي مؤسسات مصرفية تقوم بتجميع الأموال والقيام بتوظيفها، بما يناسب إطار الشريعة الإسلامية ويحقق تكافلا اسلاميا وعدالة في التوزيع للمجتمع، ويساهم في اتباع المسار الإسلام للمال (شجادة، 2024، صفحة 23)

عرفت كذلك على أنها مؤسسة مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية المصرفية وجذب الموارد النقدية وتوظيفها فعالا يكفل نموها وتحقيق أقصى عائد منها وبما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار احتكام الشريعة الإسلامية السمحة. (العجلوني، 2008، صفحة 110)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان المصارف الإسلامية هي مؤسسات مالية تقوم بالوساطة وكل ما تقوم به نظيرتها التقليدية لكن في إطار الشريعة الإسلامية.

3.3 مميزات المصارف الإسلامية :

- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية: عدم التعامل بالربا والالتزام بما أحل الله والبعد عن الحرام والخضوع لهيئة الرقابة الشرعية وحسن اختيار القائمين على شؤون الاموال: بهدف تنفيذ الاحكام الشرعية.
- تصوب كل جهودها نحو الاستثمار فيما هو حلال: ذلك وفقا للأولويات في الإسلام، فالضروريات تسبق الحاجات والكماليات.

- تنمية الوعي الادخاري وعدم حبس المال والاكتناز: وهذا سبب في تقليل الفرص الاستثمارية وبذلك إعاقة التنمية الاقتصادية تساهم في استقرار النقد وثبات القيمة الشرائية.
- الدعوة إلى إحياء فريضة الزكاة: المفروضة من الله على الاموال او معاملات وحتى نتائج البنوك الإسلامية.
- تسعى للربط بين التنمية الاقتصادية التنمية الاجتماعية: وذلك من خلال دفع تمويلها للفتات المهمشة ودعم الاقتصاد الحقيقي بالاستثمار في ماله منافع تعم المجتمع نحو القطاعات المنتجة.
- صيغ المصارف الإسلامية المختلفة عن الربا: تتميز المصارف الإسلامية عن غيرها من المصارف التقليدية أنها تبعد كل البعد عن الغرر الذي يطوق معاملاتها الربوية سواء كان بربا النسبة التي تأخذ نتيجة التأخر في تسديد الدين او ربا الفضل والتي تكون بالزيادة في أحد البديلين مثل ان كان الذهب بالذهب مع زيادة لأحد الاطراف أجلا ام عاجلا فيقول صلى الله عليه وسلم: مثلا بمثلا يدا بيد فمن زاد او استزاد فقد أربى. رواه مسلم وصيغ المعاملات المصرفية وطرقها تتم ايضا بالاستثمار:
- التجارة المباشرة والمربحة الفورية والأجلة والبيع بالتقسيط أو التأجير التمويلي أو المشاركات: يتم عن طريق المشاركات القصيرة الأجلة، المتوسطة او طويلة الاجل، تشمل كافة الأنشطة كالتجارة والخدمة والصناعية والزراعية.
- وطرق استثمار المصارف الإسلامية كالتالي: (العجلوني، 2008، صفحة 111)
- المضاربة: يرم المصرف عقد مضاربة مع افراد او شركات بحيث يقدم المصرف رأس المال ويتولى الطرف الآخر التشغيل ويكن اما في التجارة او الصناعة او الزراعة، يوزع الربح حسب ما اتفق عليه ويتحمل المصرف الخسارة ولا يشترط ضمان راس المال. (بسويح، 2023، صفحة 44)
- القرض الحسن: هو مال يمد للمحتاج على سبيل قرض، تقدمه المصارف الإسلامية لغايات اجتماعية. (شنتاتي، 2023، صفحة 25)

- الاجارة المنتهية بالتملك: عقد بين طرفين، يقوم أحدهما بتأجير سلعة للطرف الآخر مقابل أقساط محددة، بحيث تنقل ملكية السلعة للمستأجر بعد تسديد كل الاقساط. (شناتي، 2023، صفحة 29)
 - السلم: هو بيع شيء موصوف في الذمة يدفع ثمنه مقدما، ويقدم في وقت لاحق، (جعوتي، 2022، صفحة 25)
 - المربحة: فيها يشتري المصرف سلعة بطلب من العميل، ويبيعها له بربح معلوم. ويعد من أكثر العقود استخداما في المصارف الإسلامية لما فيها من فوائد لطرفين. (العيزي، 2011، صفحة 20)
 - الزراعة والاستصناع: عقود بين المصارف الإسلامية والمزارعين والصانعين بهدف تمويلهم حسب شروط معينة وللاستفادة من نتائجها (العيزي، 2011، صفحة 30)
 - وأجاز فقه المعاملات عقود أخرى وعمليات مصرفية منها: الاعتماد المستندي؛ تحصيل الكمبيالات؛ تحويل العملات؛ الكفالات والضمان؛ إصدار البطاقات الائتمانية.
- 3.4. أسس عمل المصارف الإسلامية:
- يقوم المصرف الإسلامي على ستة أسس رئيسية مستمدة من الشريعة الإسلامية، تميزه عن البنوك التقليدية: (غول و بلهادف، 2020)
- حظر الربا: الامتناع التام عن أي زيادة مشروطة على رأس المال في القروض أو الودائع. هذا يشمل كل أنواع الفوائد. يعمل بمبدأ لا فوائد.
 - تحريم الغرر والميسر: تجنب المعاملات التي فيها جهالة كبيرة أو مخاطرة غير مبررة، وتلك القائمة على المقامرة أو الكسب بالصدفة لذا لا معاملات مهمة أو مقامرة ويجب الصديق والوضوح في المعاملات (غول و بلهادف، 2020، صفحة 76)
 - الاستثمار الحلال: توجيه الأموال نحو الأنشطة والمشاريع المباحة شرعاً، والابتعاد عن تمويل المحرمات مثل تجارة الخمر أو المخدرات.
 - المشاركة في الربح والخسارة: أساس في عمليات التمويل والاستثمار حيث يتقاسم المصرف والمتعاملون نتائج الأعمال سواء ربحاً أو خسارة، بدلاً من الفائدة الثابتة.

- الالتزام بمقاصد الشريعة: السعي لتحقيق أهداف الشريعة العدل، الشفافية والمسؤولية الاجتماعية، والمساهمة في التنمية المستدامة.
- الاستثمار الحلال: توجيه الأموال نحو الأنشطة والمشاريع المباحة شرعا، والابتعاد عن تمويل المحرمات مثل تجارة الخمر أو المخدرات.
- المشاركة في الربح والخسارة: أساس في عمليات التمويل والاستثمار، حيث يتقاسم المصرف والمتعاملون نتائج الأعمال سواء ربحا أو خسارة، بدلاً من الفائدة الثابتة.
- الالتزام بمقاصد الشريعة: السعي لتحقيق أهداف الشريعة العدل، الشفافية والمسؤولية الاجتماعية، والمساهمة في التنمية المستدامة.
- الرقابة الشرعية: وجود هيئة من العلماء المتخصصين لمراجعة واعتماد جميع معاملات المصرف ومنتجاته للتأكد من توافقها مع الشريعة.

4. معوقات تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية وفجوة التطبيق العملي

تواجه المصرفية الإسلامية مشاكل تعيق مسيرتها سنلقي ضوء عليها وثم تعرج على كل الحلول التي اتفق على أنه إذا حصرت العوائق يعتبر حجر الأساس لتصويب الأخطاء

4.1 المشاكل والعوائق التي تواجه المصارف الإسلامية:

ليس غريبا أن تواجه المصارف الإسلامية مشكلات ومعوقات لعرقلة مسيرتها باعتبارها تجربة حديثة في جو المنافسة وان حصر وتشخيص وتحليل طبيعتها يعتبر الركيزة الأساسية لتصويب الأخطاء وتذليل الصعوبات وإزالة المعوقات. ويمكن تقسيم ما تعاني منه المصارف الإسلامية إلى مشاكل ومعوقات داخلية وخارجية (مغاوري، 2017، صفحة 192).

أولاً: المشاكل الداخلية:

- حادثة تجربة المصارف الإسلامية:
- نقص الكوادر البشرية المؤهلة: تعاني معظم المصارف الإسلامية من عدم وجود عاملين مؤهلين ومتخصصين في الجانبين الشرعي والمصرفي معا، لذا وجدت هذه المصارف نفسها تفتقر إلى الموظفين يجمعون بين الفقه الاسلامي والمعرفة المالية الحديثة مما يؤثر على جودة منتجاتها وبطء في التطوير والوقوع في أخطاء فقهية أو مخالفات قانونية وهذا يؤدي إلى فقد الثقة أو التعرض لعقوبات.

- تضارب بين اللجان الشرعية والإدارات التنفيذية: أبرز المشكلة التي تواجهها البنوك الإسلامية هي تضارب الآراء بين اللجان الشرعية والادارة التنفيذية، وهو يؤثر على سير النشاط المصرفي من جهة أخرى اختلاف الأولويات بين اللجنة الشرعية والادارة التنفيذية فالأولى تركز على الجانب الشرعي والالتزام الدقيق بالأحكام والثانية تركز على الأرباح والسرعة والمرونة في التعامل مع السوق وهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار داخل المنظمة.
- تعدد آراء المراقبين الشرعيين في الحكم على بعض الأنشطة: مشكل تعدد الآراء الفقهية أدى إلى اختلاف الفتاوى الصادرة عن الرقابة الشرعية في حكم نشاط مصرفي واحد فهذا الاختلاف يؤدي إلى احداث صراع فكري لدى المسؤولين عن ادارة هذه المصارف والقائمين عليها.
- محدودية استخدام الصيغ التمويلية الاسلامية: تعد من التحديات الرئيسية التي تواجهها المصارف الإسلامية فهذه المؤسسات تعتمد على عدد قليل من صيغ التمويلية تهمل أو نادرا ما تستخدم باقي الصيغ المتاحة في الفقه الاسلامي.
- انعدام السوق المالية الإسلامية: تعتبر من أبرز العوائق التي تقف امام تطور النظام المالي الاسلامي تقيد انخراطه على المنافسة العالمية، وهو نتيجة ضعف البنية التحتية التي تسمح بتداول الادوات المالية الإسلامية في أسواق منظمة ومنضبطة تتوافق والشرعية الإسلامية.
- ضعف مجال التعاون بين المصارف الإسلامية ومحدوديته: تسعى هذه المؤسسات إلى ايجاد نظام مصرفي يتفق تماما مع مبادئ واحكام الشريعة الإسلامية وهذا المستوى من الاتفاق كفيل بتحفيز جميع المصارف إلى تعيين صيغ التعاون والانسجام والتنسيق المشترك فيما بينها بشكل منظم وتسعى باستمرار لإثبات وجودها في هذه المرحلة المصيرية من حياتها فعليها أن توجد قاعدة صلبة للتعاون فيما بينها وعلى هذه المؤسسات التكامل بدل المنافسة.

المشاكل والمعوقات الخارجية:

- ضعف الوعي المجتمعي للمصارف الإسلامية والنظرة التقليدية لها: جهل الكثيرون بفكرة المصارف الإسلامية وغياب الوعي برسالتها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية هذا

أدى إلى صعوبة تسويق خدماتها وتأثر فكر أبناء الامة بالغزو الفكري التي تتعرض له بلاد الاسلام وصعوبة توسع خدماتها بسبب هذه المفاهيم.

• بعد القوانين الوضعية عن الأحكام والقواعد الشرعية: غياب قوانين وتشريعات واضحة تدعم الصيرفة في بعض الدول، واخضاع المصارف الإسلامية لنفس اللوائح التي تطبق على المصارف التقليدية، دون مراعاة خصوصية المعاملات الشرعية وهذا من تبعياته صعوبة تطبيق العقود الإسلامية وضعف الحماية القانونية لها وإجبارها على التكيف مع أطر غير شرعية وهذا يؤدي إلى هز ثقة المستثمرين والعملاء بها.

• ضعف الهياكل الانتاجية والاستثمارية في بلاد المسلمين: تعد الهياكل الانتاجية في بلاد الإسلامية من العوامل الرئيسية التي تعيق الاستثمار في سوق المالي الإسلامية، ويعود هذا الضعف إلى جملة من الاسباب أبرزها: غياب الاستقرار السياسي والتقلبات في السياسات الاقتصادية مما ينعكس سلبا على ثقة المستثمرين، وبالتالي ضعف تدفق الاموال نحو السوق المالية.

• غموض العلاقة بين المصارف الإسلامية والبنوك المركزية: يعود غياب الوضوح العلاقة بين المصارف الإسلامية والبنك المركزي من أبرز الاشكاليات التي تواجه المصارف الإسلامية، إذ أن عدم وجود إطار تنظيمي وتشريعي متكامل ينظم هذه العلاقة ينعكس سلبا على التكيف مع السياسات النقدية كما يؤدي هذا الغموض إلى ضعف التنسيق في مجالات الرقابة والاشراف ويقيد من مساهمة المصارف الإسلامية على الابتكار المالي لذي يجب تعزيز التكامل المالي بشكل اوسع وأدرجها ضمن النظام المالي الوطني لتفعيل دورها في تحقيق أهداف التنمية والاستقرار.

• غياب معايير موحدة دوليا: رغم الجهود المبذولة من هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، الا ان الالتزام المصارف بتوصياتها لايزال اختياريا في كثير من البلدان مما يحد من فعاليتها، لذا وجب على هذه المؤسسات تبني هذه المعايير وذلك للنهوض بصيرفة الإسلامية.

2.4 دور الحوكمة في التصدي لهذه العوائق:

• تحقيق التوازن بين الامتثال الشرعي والكفاءة المصرفية: فالحوكمة تعتبر بمثابة جهاز لإعادة تنظيم مختلف العلاقات هياكل المصرف الإسلامي خصوصا بين الهيئة الشرعية والإدارة التنفيذية، فتمكن من تحديد الصلاحيات والمسؤوليات . وتضمن عدم تداخل

الادوار مما يعزز من فاعلية وكفاءة العمل المصرفي الاسلامي، وان استقلالية الهيئة الشرعية التي تعتبر المرجع الديني للمعاملات المالية، لا يعني إطلاقاً عزلها عن الادارة التنفيذية بل يجب العمل معا وتحقيق التكامل.

● تعزيز الأمن السيبراني كجزء من الحوكمة المصرفية: يجب ان تتضمن الحوكمة خطط كاملة لإدارة المعلومات المالية للبنك والمحافظة عليها من الهجمات الالكترونية التي أصبحت تهدد الانظمة المصرفية، فإن تحديث المستمر للبنية التقنية وتأسيس أنظمة استجابة وتفعيل الرقابة الخارجية على أمن النظام المصرفي والمراجعة الدورية هذا يعد ركيزة من ركائز الحوكمة الا وهي الشفافية والمصادقية (ناريمن واحمد، 2025، صفحة 22)

● تفعيل دور الاجهزة الرقابية في تفعيل اليات الابتكار: إن تكون الهيئة الرقابية الطرف الفعال في تشجيع الابتكار من خلال إطار اخلاقي وقانوني وتحقيق التوازن بين التجديد في أطر يسمح بها التشريع الإسلامي.

● تحسين ادارة المخاطر من خلال بنية رقابية متكاملة: صرح الباحثون ان إدارة المخاطر المصرفية بأنها الوظيفة التي تأمين المصرف من المخاطر لمختلفة إذ تعد البنية الرقابية المتكاملة أحد الركائز الأساسية لتحسين إدارة المخاطر حيث تساهم في توحيد الجهود وتنسيق الادارة بين مختلف مستويات الرقابة الداخلية والخارجية وبين الادارة التنفيذية والهيئة المراقبة الشرعية بما يضمن الكشف المبكر عن الانحرافات والمخاطر والاستجابة لها. (لوالبية ونبو، 2021، صفحة 237)

● دعم التحول الرقمي والتنمية المستدامة: لا يقتصر دور الحوكمة على جلب المنفعة ودفع الفساد وانما يتمثل في واجب والتزام ديني واخلاقي لا بد منه حتى تحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تساهم الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة من خلال البرامج التي يتم وضعها في إطار ادارة الزكاة المفروضة شرعا على كافة معاملات المصرف والتوجه نحو تحقيق المصلحة العامة بدل الخاصة. والتحول الرقمي بدوره يعزز الشفافية ويقلل المخاطر ويحسن من جودة الخدمات الرقمية ومن خلاله يمكن تقييم الوضع الحالي وتحديد أهداف المستقبل (وقمح، 2022، صفحة 86).

3.4 الفجوة الواقعة بين الفكر والتطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية:

يعد موضوع الحوكمة في المصارف الإسلامية من القضايا المحورية التي تفرض حضورها بقوة في سياق تطوير أداء هذه المصارف، وضمان انسجامها مع مقاصد الشريعة الإسلامية ومتطلبات البيئة المالية المعاصرة. فقد أظهرت الدراسة أن الإطار الفكري للحوكمة يتميز بمرجعية قيمية وأخلاقية راسخة، تستمد مشروعيتها من المبادئ الأساسية للشريعة التي تؤكد على الشفافية المساءلة، العدالة وتحقيق المصلحة العامة. وعلى الرغم من هذا الأساس القيمي المتين فإن الواقع العملي يكشف عن فجوة ملموسة بين التصور النظري والممارسة الفعلية، تتجلى في تحديات مؤسسية وتنظيمية وبشرية، فضلاً عن ضعف التزام بعض المصارف بتفعيل آليات الحوكمة على نحو فعال وممنهج.

وتنسب هذه الفجوة، من منظور اقتصادي مؤسسي، إلى محدودية التفاعل بين الإطار المؤسسي القائم والحوافز التنظيمية المتاحة؛ إذ تعتمد بعض المؤسسات المالية نماذج الحوكمة شكلية تركز على الامتثال الشكلي دون الارتكاز إلى جوهر المبادئ الحوكمة، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة الأداء ويفقد الحوكمة دورها التوجيهي والرقابي. كما أن الضغوط السوقية الرامية إلى تعظيم الأرباح قصيرة الأجل كثيراً ما تتعارض مع الأهداف الشرعية والاجتماعية طويلة الأمد، مما يخلق حالة عدم التوازن في أولويات المؤسسات. ويفاقم هذا الواقع ضعف البنية التنظيمية والتشريعية

في بعض البيئات، حيث لا يتم توفير أطر ملزمة أو آليات رقابية فعالة تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل متكامل.

وفي السياق ذاته، يبرز تحدي نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، سواء في مجالس الإدارة أو في هيئات الرقابة الشرعية، نتيجة غياب التكوين المتخصص أو ضعف الاستقلالية، ما ينعكس سلباً على فاعلية الرقابة الداخلية ويحدّ من مستويات الشفافية والمساءلة داخل المصارف. كما أن غياب مؤشرات كمية دقيقة ومقاييس أداء منهجية لتقييم مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة الإسلامية يُعيق عملية التقييم الموضوعي ويجعل القرارات الإدارية عُرضة للتقديرات الذاتية. انطلاقاً من هذه الإشكالات، تبرز الحاجة الماسة إلى تفعيل أطر الحوكمة في المصارف الإسلامية من خلال إصلاح النظم الرقابية، وتوحيد المعايير الشرعية والتنظيمية، وتطوير الكفاءات البشرية، بما يضمن المواءمة بين الامتثال الشرعي والفعالية المؤسسية. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية هيئة الرقابة الشرعية، وربط الأداء المؤسسي بمدى الالتزام الحقيقي بمبادئ

الحوكمة، لما لذلك من أثر في ترسيخ الثقة، وتحقيق الاستدامة، وضمان تحقيق الأهداف الشرعية والاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

ورغم أن هذا البحث لا يدعي الإحاطة بكافة أبعاد الموضوع، إلا أنه يمثل خطوة علمية جادة نحو تعميق الفهم لدور الحوكمة في البيئة المصرفية الإسلامية، ويفتح المجال أمام أبحاث مستقبلية تطبيقية تسعى إلى تقليص الفجوة بين النظرية والممارسة، بما يعزز من تطور الصناعة المالية الإسلامية في بيئة عالمية متغيرة ومعقد.

5. خاتمة

في ضوء ما قدمته هذه الدراسة من معالجة شاملة لموضوع الحوكمة في المصارف الإسلامية، يتضح أن هناك وعياً متنامياً بأهمية هذه الآلية ليس فقط كأداة تنظيمية، بل كمدخل استراتيجي لتحقيق الشفافية والمساءلة وضمان التوازن بين المصالح المختلفة، ضمن إطار يتماشى مع مقاصد الشريعة الإسلامية. ومع ذلك فإن أبرز ما تكشفه الدراسة هو استمرار وجود فجوة واضحة بين التصورات الفكرية التي تؤطر الحوكمة وفق المرجعيات الشرعية والنماذج النظرية، وبين واقع الممارسة الفعلية في المؤسسات المصرفية الإسلامية. تتجلى هذه الفجوة في ضعف الالتزام المؤسسي، أحياناً، بمبادئ الحوكمة الرشيدة، لا سيما فيما يتعلق بتفعيل دور هيئات الرقابة الشرعية، وتعزيز الشفافية والرقابة الداخلية والخارجية استقلالية مجالس الإدارة واللجان ذات العلاقة. كما أن التطبيق لا يزال يعاني من غياب أدوات قياس فاعلة تقيس مدى امتثال المصارف للحوكمة من منظور إسلامي، الأمر الذي يؤثر سلباً على ثقة المتعاملين ويهدد استدامة القطاع. وانطلاقاً من ذلك، فإن هذه الفجوة بين النظرية والتطبيق تفرض على الباحثين وصناع القرار في القطاع المالي الإسلامي مضاعفة الجهود لتطوير الأطر المؤسسية، وتعزيز التنسيق بين الهيئات التنظيمية والرقابية، والسعي نحو بناء نماذج حوكمة تستوعب الخصوصية الشرعية دون أن تغفل مقتضيات الكفاءة والإفصاح والمساءلة الحديثة.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة أن مستقبل الحوكمة في المصارف الإسلامية يتوقف إلى حد كبير على القدرة على ردم هذه الفجوة، عبر ربط المرجعية الشرعية بممارسات مؤسسية عملية قابلة للتنفيذ والقياس، بما يعزز ثقة المتعاملين ويدعم النمو المستدام للقطاع المالي الإسلامي في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تسلط الضوء على واقع الحوكمة في هذا القطاع وتبرز هذه النتائج التفاوت القائم بين المبادئ المعلنة والتطبيق الفعلي، كما تكشف عن عناصر القصور ومجالات التحسين التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز فعالية الحوكمة وضمان التوافق بين الأداء المؤسسي ومقاصد الشريعة الإسلامية. وفيما يلي عرض لأبرز النتائج التي تم الوصول إليها:

- الاعتماد على إطار نظري قوي للحوكمة في المصارف الإسلامية قائم على مبادئ الشريعة الإسلامية مثل: الشفافية، العدالة، المساواة، وتحقيق المصلحة العامة.
- رصد فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق، نتيجة لضعف الالتزام العملي بآليات الحوكمة في العديد من المصارف الإسلامية.
- ضعف البنية التشريعية والتنظيمية في بعض الدول، حيث تعامل معايير الحوكمة كإرشادات غير ملزمة، مما يحد من فعاليتها.
- هيمنة الأهداف الربحية قصيرة الأجل في بعض المؤسسات، على حساب الالتزام بالقيم الشرعية والأهداف الاجتماعية.

6. قائمة المراجع

- إسماعيل ناريمن البردوني احمد. (2025). دور حوكمة الامن السيبراني في تفعيل الافصاح عن إدارة مخاطر الأمن السيبراني وأثره في تحسين الاداء المالي. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية الصادرة عن قسم المحاسبة.
- العجلوني محمود. (2008). البنوك الإسلامية -مبادئها تطبيقاتها المصرفية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- براهيم فاطمة، صالح عياد. (2022). دور الحوكمة في تحسين الاداء البنوك الإسلامية. مية العاملة في الجزائر. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية.
- بوطران فيصل، ولار علي. (2023). دور الحوكمة المصرفية والشرعية في ضبط وتوجيه أعمال المصارف الإسلامية. مجلة اضافات اقتصادية.
- جعوتي سمير. (2022, 03 17). تطور العمل المصرفي الإسلامي في الجزائر -الودائع والتمويلات. اطروحة دكتوراه. في العلوم المالية والمصرفية. الجزائر.
- سامي شناتي. (2023). مساهمة لتطوير نموذج قياس وتقييم الاداء المالي للبنوك الإسلامية في إطار مقررات لجنة بازل.. أطروحة دكتوراه، الجزائر، علوم التسيير وادارة الاعمال،، الجزائر.

- سديرة سمير، وعياش قويدر. (2022). اسس الحوكمة في المصارف الإسلامية وتحديات تطبيقها - تجارب دولية-. مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت.
- شهاب أحمد العيزي. (2011). ادارة البنوك الإسلامية. الاردن: دار النفائس.
- عبد المجيد الصلاحيين. (2021). الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، 12(01). مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 12(01).
- عطا شحادة. (2024, 02 10). حوكمة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية من وجهة نظر الادارة العليا للمصارف. فلسطين، كلية الدراسات العليا، فلسطين: الجامعة العربية الامريكية.
- عفيفي، مغاوري محمد. (2017). المصارف الإسلامية بين الفكر والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية.
- فرحات غول، ورحمة بلهادف. (2020). مدى التزام المصارف الإسلامية بقواعد الحوكمة: البنك الاهلي التجاري السعودي نموذجا. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية.
- فوزي لوالبية، مجيد نبو. (2021). دور حوكمة المؤسسات المصرفية في ادارة المخاطر. مجلة الدراسات الاقتصادية.
- كنزة ارتني، فتيحة قمح. (2022). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر -الواقع والطموح. مجلة الاقتصاد والتنمية.
- ليندة وهي. (2016). دور الحوكمة المالية في تحسين الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- منى بسويح. (2023). دور الهندسة المالية الإسلامية في ابتكار آليات لإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية -دراسة حالة المصارف الإسلامية-. أطروحة دكتوراه غليزان العلوم المالية والمحاسبية.