

## إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية

# Stakeholders Management as one of the Success Requirements of the Process of Transformation of Conventional Banks to Islamic Banking

(<sup>1</sup>)أ.عبد القادر بادن ، (<sup>2</sup>)د.عبد القادر بريش  
badeneak@yahoo.fr - الشلف - بوعلي - الشلف  
(<sup>3</sup>)أستاذ التعليم العالي بالمدرسة العليا للتجارة بالقلعنة - تيبازة -

### ملخص

يهدف البحث إلى إبراز مجموعة الأطراف التي لها علاقة بالبنك التقليدي المتحول إلى الصيرفة الإسلامية والتي تربطه بها علاقات رسمية تعاقدية أو غير ذلك بحكم التعاملات التي تتم بينهما، وضرورة أخذ مصلحة وتوقعات كل طرف بعين الاعتبار قبل وبعد التحول، حتى يتم ذلك بكل بنجاح وبدون مشاكل لم تحسب. فعلى البنك الاتصال بهذه الأطراف ومعرفة انشغالاتها ومحاولة إشراكهم في تحقيق الأهداف ما أمكن، وكذا تقديم خدمات تمويلية واستثمارية لا تشكل خطر عليهم ولا ينبغي له العمل مع مؤسسات تضر بحقوق الإنسان وبحقوق هذه الأطراف، وينبغي له كذلك تصنيف أصحاب المصلحة حسب أهميتهم ودورهم في تحقيق الانجازات حتى يمكنه مكافأتهم طبقاً لذلك، دون أن يغفل البنك معالجة قضية تركيز السلطة في يد المديرين ومحاولتهم انتهاز الفرصة لخدمة مصالحهم، تغاضي البنك عن هذه المبادئ يمكن أن يؤثر على سمعته كبنك متحول من المصرفية التقليدية إلى الإسلامية ومنه تعثر عملية التحول مستقبلاً.

**الكلمات الدالة:** المصرفية الإسلامية، البنوك التقليدية، الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، عملية التحول، أصحاب المصلحة.

### Abstract

The research aims to highlight the range of parties that are related to traditional bank shifting to Islamic bank with which it has formal and contractual relations, considering the interests and the expectations of each party before and after the transformation. It is the task of the bank to get in touch with these parties, know their preoccupations, and get them involved in achieving as much as possible goals. Besides, the bank should offer finance and investment services which do not constitute any potential danger. It should not work with companies that violate human and these parties' rights. It should classify stakeholders according to their importance and role to realize achievement so as to reward them fairly. It should also be aware and deal with the managers who abuse the power for their interests. Neglecting these principles may effect the bank's reputation as a transforming bank from traditional to Islamic and hinder its future transformation process.

**Keywords:** : Islamic Banking, Conventional Banks, Shari'ah Compliance, Transformation Process, Stakeholders Management.

## مقدمة

وتوقعاتها عما هو عليه الحال مع أصحاب مصلحة مع المصرفية الإسلامية، انطلاقاً من مبادئ كلركسون لإدارة أصحاب المصلحة.

### أسئلة البحث

- ما الإطار الشرعي الواجب الالتزام به أثناء عملية التحول؟
- ما المقصود بأصحاب المصلحة؟
- ما نوع العلاقة التي تربط المؤسسة/البنك بأصحاب المصلحة؟
- كيف يمكن للمؤسسة إدارة أصحاب المصلحة؟
- ما أهم المبادئ التي عالجت إدارة أصحاب المصلحة؟

### أهمية البحث

يمكن التطرق إلى الأهمية العلمية والعملية لموضوع البحث والموسوم بـ " إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية التحول ". أما العلمية منها، فتكمن في أن المصرفية الإسلامية وبعد تعرض الاقتصاد العالمي ومن وراءه المؤسسات المالية التقليدية التي تدعمه إلى أزمة كبيرة، بسبب اعتماد المعاملات المالية فيها على الربا، لم تهتز ولم يختل نظامها المالي، العادل والقائم على حرمة الربا وعلى المشاركة في الربح والخسارة، وكذا أدرج موضوع النظام المالي الإسلامي وخصائصه الفريدة ضمن المؤتمرات واللقاءات والندوات العلمية التي تعقدتها مختلف المؤسسات المالية التقليدية على المستوى العالمي.

وأما الأهمية العملية فتبرز من تحول العديد من البنوك التقليدية في الدول العربية والإسلامية إلى مصارف إسلامية قبل الأزمة واتجاه بنوك أخرى في العالم الغربي لفتح نوافذ مالية إسلامية كنتيجة لما حققته المصرفية الإسلامية من ثبات ونمو على مدار الأربعين عاماً السابقة وعلى مدى فترة الأزمة المالية العالمية منذ 2008.

### أهداف البحث

من بين الأهداف التي يسعى البحث للوصول إليها:

- الإشارة إلى عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية
- التعريف بأصحاب المصلحة ، وكذا مفهوم إدارة أصحاب المصلحة
- اقتراح نموذج لإدارة أصحاب المصلحة مع البنوك المتحوّلة

### منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم مثل هذه الدراسات النظرية، حيث تم وصف ظاهرة أصحاب المصلحة وعلاقتها بالمؤسسة وعمليات إدارتها ومبادئ ذلك، ثم اقتراح نموذج لإدارة أصحاب المصلحة مع البنوك التقليدية التي تحولت أو تنوي التحول اعتماداً على مبادئ

منذ انطلاق المصرفية الإسلامية مع منتصف السبعينات، تطورت منظومتها التشريعية والتنظيمية، ونمت مواردها واستخدماتها وتعددت المناطق الجغرافية التي تنشط بها عبر العالم، وكذا طورت أساليب الإدارة وتعددت الصيغ التمويلية والاستثمارية والخدماتية. ومع ظهور الأزمة المالية العالمية سنة 2008، والتي أثبتت مرة أخرى الوهن الذي تعيشه المصرفية التقليدية والذي لم يتم الاعتراف به من طرف منظريها، لأنه يعتبر بالنسبة لهم ضعف معنوي وروحي يمس معتقداتهم. في مقابل ذلك ظهرت المصرفية الإسلامية كمؤسسات مالية تركز على عقيدة مالية عادلة وسمحته مستمدة من مبادئ الدين الإسلامي الذي جاء ليبسر أمور العباد وفق مبادئ وقواعد صالحة لكل زمان ومكان ولكل الأفراد والمؤسسات التي تلتزم بها.

قبل الأزمة وأثناءها، تم فتح نوافذ تقدم خدمات مالية وتقتصر صيغ تمويلية تتماشى والشريعة الإسلامية وتحولت بنوك من التقليدية إلى الإسلامية نظراً للإنجازات التي حققتها هذه الأخيرة مقارنة بمدى نشاطها من جهة، وصمودها في وجه الأزمة المالية من جهة أخرى. وحتى يتم الالتزام بالشريعة في عملية التحول، من نظام ربوي إلى نظام تشاركي في الربح والخسارة، أصدرت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية معياراً شرعياً يهدف إلى بيان الإجراءات والخطوات الواجب مراعاتها في ذلك تحقيقاً لمصلحة كل الأطراف، فعقدت بعد ذلك المؤتمرات وقدمت بحوث تطرقت إلى التحول من ناحية المفهوم والأسباب والخطوات وكذا المتطلبات، ومعظمها لم يخرج عما أصدرته الهيئة سالفته الذكر من الناحية الشرعية. وهذا البحث سيحاول دراسة طبيعة تأثير وتأثير أصحاب المصلحة على المؤسسة عموماً، مع الاعتماد على مبادئ كلركسون (Clackson Principales) وإسقاطها على أصحاب المصلحة مع البنوك المتحوّلة. حتى يتم ضمان نجاح التحول دون مشكلات كبيرة.

### إشكالية البحث

بما أم البنك المتحول إلى المصرفية الإسلامية يعمل ضمان بيئة متكوّنة من عدة فاعلين وأطراف تتداخل علاقتهم به، وحتى يمكن لعملية التحول النجاح بحكم مشاركة أولئك الفاعلين، فمن الضروري للبنك معرفة مختلف أصحاب المصالح وتحديد أهميته ودرجة تأثيرهم على عملية التحول وما بعد عملية التحول، وهذا من خلال إدارة العلاقة معهم.

### فرضية البحث

يستند البحث إلى فرضية أن إدارة أصحاب المصلحة أهمية كبيرة ودور بارز في إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية، على اعتبار أن البنوك التقليدية كانت تتعامل مع مجموعة أصحاب مصلحة تختلف اهتماماتها

## الدراسات السابقة

سنتطرق إلى بعض الدراسات التي سبق الإشارة من خلالها لعملية تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية، حيث سيتم عرض الدراسات تصاعدياً حسب الزمن، أي من الأقدم إلى الأحدث كمايلي:

- دراسة (حسين حامد حسان، 2002) <sup>(1)</sup>، بعنوان "خطة تحول البنك التقليدي إلى بنك إسلامي: متطلبات هذه الخطة وحلول مشكلاتها"، تطرق فيها الباحث إلى أن التحول لا يتم إلا بوضع خطة لذلك من طرف خبراء الصيرفة الإسلامية، مع تقديم حلول شرعية لأي مشكلة تواجه هذه الخطة أثناء التنفيذ مع اقتراح خطوات لبرنامج التحول، وفي الأخير استعرض الباحث تجربة بنك الشارقة الوطني

- دراسة (مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، 2006) <sup>(2)</sup>، بعنوان "تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للصيرفة الإسلامية"، حيث استعرض الباحث واقع ظاهرة التحول عربياً وعالمياً وعرض بإسهاب تجربة المملكة العربية السعودية، مع التطرق إلى مداخل التحول ومبادئه وأنواعه، بالإضافة إلى رصد آراء بعض الاقتصاديين والشرعيين بين مؤيد ومعارض. اعتمد الباحث في دراسته لجمع البيانات على استبانته، توصل إلى نتيجة هامة مفادها أن البنك التقليدي الذي يريد التحول يجب أن يتوفر على النية والإرادة الصادقة من طرف القائمين عليه، مع الإعلان عن هذه الإرادة في شكل خطة إستراتيجية محددة المعالم ومعلنة للموظفين والزبائن مع وجود دعم كاف من الإدارة العليا والسلطات الرقابية. ومن ثم اقترح الباحث خطة لتحول البنك التقليدي إلى بنك إسلامي من خلال مراحل ، جدول زمني لهذه المراحل

- دراسة (سالم العطييات يزن حلف، 2007) <sup>(3)</sup>، بعنوان "تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية"، حيث استعرض الباحث عملية التحول من حيث المصادر والدوافع والمتطلبات وكذا الحكم الشرعي لهذا التحول، من أجل الإجابة على إشكالية البحث اعتمد على استبانته وتم التوصل إلى نتائج منها أن أسلوب التدرج من أنجح الأساليب الأساسية المتبعة في عملية التحول، وأن عملية تحول جميع المصارف التقليدية إلى الصيرفة الإسلامية قد نجحت، كما توصل إلى أن توضيح الحكم الشرعي للبنوك التقليدية على القائمين بها يساهم في إمكانية تحولها إلى الصيرفة الإسلامية

- دراسة (نايف بن جمعان الجريدان، 2014) <sup>(4)</sup>، بعنوان "تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية: دراسة نظيرية تطبيقية"، الغرض من هذا البحث هو بيان مفهوم التحول وأسبابه وطرقه، مع تقديم إجراءات عملية شرعية وتنظيمية للبنوك التقليدية التي اتخذت قرار التحول، كما تطرق الباحث إلى عرض بعض التجارب الرائدة، وفي

الأخير توصل إلى بعض النتائج منها، أن هناك أطراف من داخل البنك التقليدي ومن خارجه تدفع إلى عملية التحول وأن عملية التحول يمكن أن تكون جزئياً أو كلياً حسب إمكانيات وظروف البنك، مع استطاعة البنك المتحول حديثاً التعامل مع البنوك التقليدية إذا كانت النية والهدف التأثير عليهم من أجل التحول، وضرورة إنشاء هيئة للرقابة الشرعية بالبنك المتحول من إثبات صحة معاملاته شرعياً.

ما يميز دراستنا عن الدراسات التي سبق الإشارة إليها، أنها تحاول التركيز على سبل ومتطلبات إنجاح عملية التحول نحو المصرفية الإسلامية من خلال العمل على إدارة أصحاب المصلحة مع البنوك التقليدية المتحوّلة، فعملية التحول يمكن لها أن تنجح كما يمكن أن يكتب لها التعثر حتى لا نقول الفشل.

## خطة البحث

تدور خطة البحث حول العناصر التالية:

## مقدمة

أولاً- عملية التحول من الصيرفة التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، وفيه:

أ- ماهية التحول المصرفي؛

ب- المعيار الشرعي رقم 6 "تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي".

ثانياً- إدارة أصحاب المصلحة، وفيه:

أ- تعريفات أصحاب المصلحة؛

ب- تقسيمات أصحاب المصلحة؛

ت- عمليات إدارة أصحاب المصلحة؛

ث- مبادئ إدارة أصحاب المصلحة.

ثالثاً- إدارة أصحاب المصلحة مع البنوك المتحوّلة

## خاتمة

أولاً- عملية التحول من الصيرفة التقليدية إلى المصرفية الإسلامية

## أ- ماهية التحول المصرفي

قبل التطرق إلى تعريف ظاهرة التحول إلى المصرفية الإسلامية، فإننا نحدد مفهوم التحول في اللغة والاصطلاح. فالتحول لغة هو التنقل من موضع لآخر والانتقال من حال لآخر، واصطلاحاً نعني به الانتقال من موضع فاسد شرعاً إلى موضع صالح شرعاً. فالوضع الفاسد في البنك التقليدي هو التعامل بمعاملات محرمة شرعاً، في حين أن الوضع الصالح هو العمل بما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية <sup>(5)</sup>.

أما ظاهرة التحول من الصيرفة التقليدية إلى المصرفية

أ- مراعاة الإجراءات النظامية بتعديل ترخيص الممارسة مع تعديل القانون الأساسي وعقد التأسيس؛

ب- بناء هيكل تنظيمي جديد يتلاءم والمرحلة الجديدة؛

ت- تأسيس هيئة للرقابة الشرعية تشرف على أعمال البنك المتحول؛

ث- وضع نماذج للعقود والمستندات توافق أحكام الشريعة الإسلامية؛

ج- فتح حسابات مع باقي المصارف الإسلامية في الداخل والخارج مع تعديل الحسابات التي فتحت سابقا مع البنوك التقليدية؛

ح- وضع برنامج لتدريب الموارد البشرية بما يتلاءم ومبادئ الشريعة الإسلامية وخصائصها؛

خ- العمل بخطوات من أجل تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الإسلامية الصادرة عن الهيئة.

- التعامل مع البنوك

أمام البنك المتحول ثلاث اتجاهات مختلفة للتعامل مع البنوك الأخرى وهي<sup>(11)</sup>:

أ- البنوك المركزية، ينبغي أن يعيد بناء أو تعديل طبيعة العلاقة التي تربطه بالبنك المركزي وتجنب أي معاملة معه تتنافى ومبادئ المعاملات المالية الإسلامية؛

ب- البنوك التقليدية، يلزم عليه تصحيح طريقة عمله مع هذه البنوك من حيث طبيعة الصيغ ونوع الحسابات المفتوحة بينهما؛

ت- المصارف الإسلامية الأخرى، يوصي المعيار بالتوسع في التعامل مع باقي المصارف الإسلامية على كل المستويات حتى يتم تطوير القطاع المصرفي الإسلامي.

- كما عالج المعيار بعض النقاط المتعلقة بأثر التحول على الأموال التي تلقاها البنك بفائدة والبدائل المشروعة لذلك، وكذا الأثر على توظيف الأموال ومعالجة الحقوق والالتزامات غير المشروعة التي تمت قبل عملية التحول<sup>(12)</sup>.

### ثانياً- إدارة أصحاب المصلحة

ظهور مصطلح أصحاب المصلحة ليس حديثاً، وإنما هناك من يرجعه إلى سنة 1708 حيث ذاع صيته في مجال المراهات والودائع، إلا أن استعماله وتطوره بشكل لافت كان في الثمانينات حتى منتصف التسعينات، عندما جاءت نظرية أصحاب المصلحة لتحل محل نظرية أصحاب الأسهم<sup>(13)</sup>.

بدأ استخدام مصطلح أصحاب المصلحة منذ الثلاثينات، عندما قام الأستاذ أ. ميريك دود (Merick dod) من جامعة هارفرد بدعمه العلني لتحديد أربع مجموعات رئيسية من أصحاب المصلحة: المساهمون، الموظفون، الزبائن والمجتمع (العامة)، كما تم استخدام المصطلح في المذكرة الداخلية الصادرة

الإسلامية فهي انتقال البنك التقليدي من دائرة التعامل بالمعاملات المخالفة لأحكام الشريعة الإسلامية وتركها واستبدالها، لتصبح جميع أنشطته متوافقة معها. وهذا بعد القيام بعدة إجراءات وممارسات تنظيمية وإدارية وشرعية<sup>(6)</sup>.

وفي دراسة قام بها الباحث (مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، 2006)<sup>(7)</sup>، توصل إلى أن من بين الأسباب التي تجعل البنك التقليدي يتحول إلى مصرف إسلامي هي:

- المحافظة على زبائن البنك التقليدي، الذين يرغبون في تنوع مجالات تعاملاتهم المصرفية التقليدية منها والإسلامية؛

- المنافسة في جلب زبائن جدد يفضلون العمل المصرفي الإسلامي على التقليدي؛

- ارتفاع معدل عائد استثمارات البنوك الإسلامية مقارنة بنظيراتها التقليدية.

هناك أطراف داخلية وأخرى خارجية تشجع وتعمل على تدعيم عملية تحول البنوك التقليدية نحو المصرفية الإسلامية كمايلي<sup>(8)</sup>:

1- الأطراف الداخلية: ونعني بهم مجلس إدارة البنك التقليدي بإيعاز من المساهمين والملاك، الذين يرغبون في تحويل نشاط البنك من العمل المصرفي التقليدي الربوي إلى العمل المصرفي الإسلامي الشرعي؛

2- الأطراف الخارجية: نقصد بهم البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية التي بإمكانها التأثير على إدارة البنك التقليدي وعلى ملاكهم ومن ثمة إجبارهم على التحول.

بد المعيار الشرعي رقم 6 "تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي"

اعتمد المجلس الشرعي التابع لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية المعيار الشرعي رقم 6 "تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي" عام 1423هـ الموافق لسنة 2002 وبعد ذلك أصدرت الهيئة المعيار عام 1424 الموافق لسنة 2002.

يهدف هذا المعيار إلى بيان الإجراءات والخطوات والمراسل الواجب الالتزام بها من طرف أي بنك تقليدي يريد التحول إلى مصرف إسلامي في إطار أحكام الشريعة الإسلامية الغراء، ومن ضمن النقاط التي جاء بها المعيار لدينا:

- المدى الزمني للتحول

حيث يجب على البنك التقليدي الذي تحول إلى مصرف إسلامي تقديم صيغ تمويل واستثمار وخدمات عقب ذلك التحول وفق أحكام الشريعة الإسلامية، في حين أن المعاملات المحرمة التي قام بها قبل التحول ينبغي التخلص منها ولا يعتبر البنك متحولاً إلا إذا عمل بالتحول الكلي في حين أن التحول الجزئي لا يدخله في دائرة المصارف الإسلامية<sup>(9)</sup>.

- الإجراءات اللازمة للتحول<sup>(10)</sup>

أصحاب المصلحة بأنه مصطلح يرجع ويشير إلى مجموعة من المنظمات والكيانات التي لها حقوق ومطالبات شرعية تجاه المؤسسة<sup>(16)</sup>.

جميع هذه التعريفات اتفقت على أن أصحاب المصلحة هم مجموعات أو أفراد لهم علاقة تؤثر وتأثير أو علاقة من جانب واحد مع المؤسسة، والتي لا يمكن لها النشاط والاستمرار وتحقيق أهدافها دون الاحتكاك بهم من الناحية الايجابية أو السلبية.

فعلاقة أصحاب المصلحة مع المؤسسة يمكن اعتبارها كحصة (the stake) لهم معها والتي تتمثل أساساً في أربع عناصر<sup>(17)</sup>:

- مصلحة (منفعة)؛
  - حقوق (قانونية ومعنوية)؛
  - ملكية؛
  - مساهمة في شكل معرفة أو دعم (مباشرة وغير مباشر).
- والجدول التالي يوضح هذه العلاقة والحصة:

الجدول رقم (01) : تحديد الحصة وعلاقتها

طبيعة العلاقة/الحصة	وصف العلاقة
المصلحة/المنفعة	فرد أو مجموعة أفراد يتأثرون بالقرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة أو بمخرجاتها
الحقوق	- حقوق قانونية مثل الصحة، الحماية والخصوصية؛ - حقوق معنوية مثل ما يدعوا إليه الناشطين في حماية البيئة وحماية التراث.
الملكية	بعض أصحاب المصلحة لهم حصة في ملكية المؤسسة ومنهم: - حقوق العمال في الحصول على عائد من استغلال معرفتهم؛ - المساهمين لهم جزء من قيمة الأصول؛ - الملكية الفكرية التي تعود لاستغلال بعض الأفكار والبراءات.
المساهمة	أصحاب المصلحة مسئولون عن: - عرض وتقديم الموارد (المعدات، رؤوس الأموال والموارد البشرية...) - العمل على دعم وتأييد نجاح أهداف وأنشطة المؤسسة.
الآثار والتأثيرات	هناك أصحاب مصلحة يتأثرون بنشاط المؤسسة ومخرجاتها كالمستهلكين، الموظفين والمساهمين؛ وأصحاب مصلحة يؤثرون على نشاط المؤسسة ومخرجاتها كالدولة والعامّة. أو العكس

Source : Lynda Bourne, Stakeholder Relationship management: A Maturity Model for Organizational Implementation, Gower Publishing Limited, 2009, England, p31

الأحداث (مجموعات داعمة لنشاط المؤسسة) وأخرى خارج الدائرة (مجموعات تعمل بمحيط المؤسسة)؛

- أصحاب المصلحة المشرعين، وتشمل الهيئات التي تعمل على فرض التشريعات المنظمة للعمل والعلاقات الاقتصادية؛

- أصحاب المصلحة من المجتمع، وتضم العامة من أفراد المجتمع ومنظمات المجتمع المدني والإعلام ...

2- حسب المفكر كلركسون (clarkson, 1995)، فإن هناك أصحاب مصلحة أساسيين وهم الأطراف الذين بدونهم أو بدون مساهماتهم في المؤسسة فإن استمراريتها غير ممكنة مثل: (المساهمين، المستثمرين، الموظفين، المستهلكين، الموردين،

بتقسيمات أصحاب المصلحة

برزت هناك تصنيفات وتقسيمات لأصحاب المصلحة حسب عدة كتاب ومؤلفين في مجال الإدارة الإستراتيجية ومن هذه التقسيمات نذكر:

1- هناك من صنف أصحاب المصالح إلى أربع تقسيمات كمايلي<sup>(18)</sup>:

- أصحاب المصلحة الداخليين، حيث يمثلون جزء من السلطة الإدارية والتنظيمية للمؤسسة؛

- أصحاب المصلحة الخارجيين، كما يدعون بالمقاولين المتعاقدين مع المؤسسة حيث يمثلون مجموعات داخل دائرة

حسب معهد إدارة المشاريع، فإن إدارة أصحاب المصلحة تمر بأربع عمليات هي:

### 1- تحديد هوية أصحاب المصلحة

تعتبر هذه العملية مهمة جدا للمؤسسة قبل البدء في النشاط، لأن الغرض منها هو تحديد هوية كل صاحب مصلحة مع المؤسسة وكذا تحليل علاقته بها، لتقييم مستوى إشراكه ومستوى مصطلحه مع المؤسسة ومستوى التأثير عليه.

تتوقف هذه العملية على بعض الشروط<sup>(24)</sup> منها تطوير وإعداد قائمة من أصحاب المصلحة، وكذا تحديد الهوية والقواسم المشتركة بين أصحاب المصلحة والتي من خلالها يمكن وصف طبيعة العلاقات.

يمكن لهذه العملية أن تؤثر أو تتأثر بقرارات المؤسسة ومخرجاتها، وتحليل وتوثيق المعلومات التي تم جمعها عن مصالحهم، إشراكهم، ارتباطهم وتأثيرهم وكذا الآثار المحتملة على نجاح المؤسسة<sup>(25)</sup> حسب وصف<sup>(26)</sup> PMBOK .

### 2. خطة إدارة أصحاب المصلحة

الهدف من هذه العملية هو تحليل مستوى إشراك أصحاب المصلحة عند تحديد هويتهم، وتحتاج هذا الخطة إلى العناصر التالية التي تعتبر كمدخلات: خطة إدارة المؤسسة، تسجيل وتدوين أصحاب المصلحة، العوامل المحيطة بالمؤسسة ومعلومات تاريخية عن مؤسسات شبيهة.

### 3. إشراك أصحاب المصلحة

إشراك أصحاب المصلحة يعتبر عملية مستمرة من الاتصالات والعمل بينهم وبين المؤسسة للوصول إلى توافق حول الحاجيات والتوقعات والقضايا التي تهمهم. فهي تعني كذلك المساهمة في الإعلان عن إدارة المخاطر في الشركة وتعزيز الثقة والسمعة بين أصحاب المصلحة<sup>(27)</sup>

كما أن عملية إشراك أصحاب المصلحة في نشاط وأهداف المؤسسة تتم وفق المستويات التالية والموضحة في الجدول التالي:

الدولة والمجتمع). في حين أن النوع الثاني يتمثل في أصحاب مصلحة ثانويين والذين عرفهم بأنهم أطراف تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة لكن لا يتم إشراكهم في الصفقات والمعاملات التي تجريها وليس لهم دور مهم في حياة المؤسسة من ضمنهم: (الإعلام وبعض المجموعات الخاصة)<sup>(19)</sup>.

3- ووفقا لمعهد إدارة المشاريع<sup>(20)</sup>، (PMI) فإن أصحاب المصلحة يمكن تقسيمهم إلى ثلاث أقسام<sup>(21)</sup> :

- أصحاب مصلحة تم إشراكهم، وتضم مديري المؤسسات والداعمين لها وأعضاء فريق الإدارة؛

- أصحاب مصلحة تم التأثير فيهم، هذه المجموعة أكثر تنوع وتضم أطراف داخلية وخارجية عن المؤسسة مثل المستهلكين، الموردين الأجهزة التشريعية والتنظيمية وأقسام أخرى بالمؤسسة؛

- أصحاب مصلحة يمكن أن يكون لها تأثير، وتضم كل من الإعلام ومجموعات الدفاع عن البيئة ومجموعات أخرى مختلفة لها مصلحة في نشاط المؤسسة.

من الانعكاسات الايجابية لدور أصحاب المصلحة وطبيعة علاقتهم بالمؤسسة لدينا<sup>(22)</sup>:

- تعد مجموعات أصحاب المصلحة موارد مهمة للمؤسسة (بشرية، مادية، مالية ومعرفية وحتى معنوية)، فالمهارات والكفاءات ورؤوس الأموال والولاء، السمعة التي تكتسبها المؤسسة من مجموعة أصحاب المصلحة تشكل في مجملها المقدرة على التنظيم والاستمرارية؛

- إدراك المؤسسة أن بناء علاقات جيدة مع جميع أصحاب المصلحة من موظفين، موردين، زبائن وباقي المجتمع، يعد أمر مهم لتحقيق الإبداع في التنظيم والإدارة والتصنيع وفي كل مجالات العمل، فالعلاقات الجيدة هي مصدر السمعة الطيبة؛

### تدعيمات إدارة أصحاب المصلحة

إدارة أصحاب المصلحة مع المؤسسة يتضمن المسار والعمليات اللازمة من أجل تحديد والتعريف بالأفراد والمجموعات أو المنظمات والتي يمكن أن تتأثر أو تؤثر في المؤسسة<sup>(23)</sup>.

### الجدول رقم (02): مستويات إشراك أصحاب المصلحة

المستويات	المحتوى
الإبلاغ	حتى يتم تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات متوازنة وموضوعية تساعدهم على فهم القضايا والفرص والحلول
التشاور	حتى يمكن لصناع القرار معرفة آراء أصحاب المصلحة حول الحلول المقترحة والبدائل أو القرارات
الانضمام	للعمل مباشرة مع أصحاب المصلحة ومعرفة اهتماماتهم وتطلعاتهم وأخذها بعين الاعتبار
التعاون	بهدف المشاركة مع الجهات المعنية في أي شق يمس القرار بما في ذلك تطوير البدائل وتحديد الحلول المفضلة
التمكين	حتى يتم وضع اتخاذ القرار النهائي تحت تصرف أصحاب المصلحة

المصدر: إرشادات المسؤولية الاجتماعية للشركات بالقطاع المالي، اتجاه المصارف العربية، ص 18

## 4. مراقبة عملية إشراك أصحاب المصلحة

تعني متابعة المستوى الحالي من عملية إشراك أصحاب المصلحة، والتدخل من طرف المؤسسة لأخذ ردود الأفعال عن كل مستوى من مستويات الإشراك، مع العمل على تصحيح وتعديل ما أمكن دون تعدد الحدود المتعلقة بإدارة المؤسسة. لأن لكل مستوى حدود محددة إن تم تجاوزها فإن ذلك يؤثر سلباً على مصلحة طرف آخر من أصحاب المصلحة.

تعرف المراقبة في إطار إشراك أصحاب المصلحة بأنها المتابعة الشاملة لعلاقاتهم مع المؤسسة مع تعديل وضبط هذه العلاقات متى كان ذلك لا يخل بالتوازن المطلوب بين مصالح كل الأطراف<sup>(28)</sup>.

## ث. مبادئ إدارة أصحاب المصلحة

تعتبر إسهامات كلركسون (clarkson, 1999) في إطار إدارة أصحاب المصلحة الأبرز والأهم، حيث حدد مجموعة متكوّنة من سبعة مبادئ يسترشد بها المدير بالمؤسسة من أجل اخذ مصالح مختلف أصحاب المصلحة بعين الاعتبار، هذه المبادئ توجي إلى تحديد هوية أصحاب المصلحة، وتحت على إشراكهم في العملية الإدارية وبمستويات مختلفة حسب كل صاحب مصلحة وأهميته بالنسبة للمؤسسة، كما توصي المديرين بمعاملة أصحاب المصلحة ومكافأتهم طبقاً لمجهوداتهم المبذولة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تشير إلى ضرورة انتهاز المؤسسة لأنشطة وبناء أهداف لا تضر بمصالح الآخرين من خلال احترام حقوق الإنسان والابتعاد عن الأساليب المضرة بهم، دون إغفال أهمية إدراك المديرين لقضية الفصل بين كونهم مدراء بالمؤسسة ومسئولون أمام المساهمين والملاك بدرجة أولى من جهة وكونهم أصحاب مصلحة من جهة أخرى وهذا حتى لا يستغلوا سلطتهم في الظفر بالحقوق والمزايا والمكافآت دون مراعاة باقي أصحاب المصلحة.

نعد هذه المبادئ فيمايلي<sup>(29)</sup>:

المبدأ 1: ينبغي على المديرين معرفة ورصد اهتمامات جميع أصحاب المصلحة الشرعيين، كما ينبغي أن تأخذ مصالحهم بعين الاعتبار وبشكل مناسب في عملية اتخاذ القرار والعمليات.

الشرط الأول من إدارة أصحاب المصلحة هو الوعي بوجود متعدد ومتنوع لأصحاب المصلحة، وفهم ارتباطهم ومصالحهم بالشركة. يتم تحديد العديد من أصحاب المصلحة (المستثمرين والموظفين والعملاء) بسهولة بسبب علاقتهم التعاقدية الصريحة أو الضمنية مع الشركة. البعض الآخر يعرفون عن أنفسهم نتيجة التأثير (الإيجابي أو السلبي) لأنشطة الشركة على رفاهيتهم. وبالطبع، بعض الأطراف الثالثة قد تدعي ملكيتها لخدمة في الشركة عندما توجد مثل هذه العلاقة، في الواقع، موجودة ولكن لا يمكن إلزام المديرين على الاستجابة لكل مطلب أو انتقاد، بل هي، ومع ذلك، ملزمة

بدراسة وفحص جميع هذه المطالب بعناية قبل إصدار حكم على شرعيتها.

المبدأ 2: ينبغي على المديرين الاستماع إلى والاتصال علناً بأصحاب المصلحة حول اهتماماتهم الخاصة وإسهاماتهم، وكذلك إزاء المخاطر التي على عاتقهم نتيجة ارتباطهم بالشركة.

الاتصالات، الداخلية والخارجية على حد سواء، هي وظيفة حاسمة بالإدارة، والاتصال الفعال ينطوي عنه استقبال، وكذلك إرسال الرسائل. من هنا، لفهم مصالح أصحاب المصلحة وإدماج مختلف مجموعات أصحاب المصلحة ضمن فريق عمل فعال منتج للثروة، يجب على المديرين الدخول في حوار. الالتزام بالدخول في حوار، ومع ذلك، لا يشكل التزام باتخاذ قرار جماعي: هناك حدود واضحة لقيمة ومحتوى المعلومات (ولا سيما المعلومات المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية قيد الدراسة) التي يمكن مشاركتها بشكل مناسب مع مجموعات محددة من أصحاب المصلحة. ومع ذلك، يمكن للمديرين أن يكونوا أكثر انفتاحاً حول القرارات الحاسمة وعواقبها، والمديرين الأكثر وضوحاً يفهمون ويقدرّون تطورات واهتمامات الأطراف المتضررة (المتأثرة)، والأرجح هو أن مواقع ومواطن الإشكالية يمكن حلها بصورة مرضية. فتح باب الاتصال والحوار هو، في حد ذاته، يمثل فائدة لأصحاب المصلحة، بصرف النظر تماماً عن محتواها أو الاستنتاجات المتوصل إليها.

المبدأ 3: ينبغي على المديرين تبني عمليات وأنماط السلوك التي تعتبر حساسة لاهتمامات وقدرات أي دائرة ضمن أصحاب المصلحة

تختلف مجموعات أصحاب المصلحة ليس فقط في مصالحهم الأولية واهتماماتهم، ولكن أيضاً في حجمها، وتعقيدها، ومستوى ارتباطها بالشركة. فيتم التعامل مع بعض المجموعات بشكل رسمي ومنظم، المنصوص عليه قانوناً، الآليات، مثل اتفاقات المساومة الجماعية واجتماعات مالكي الأسهم. ويتم الوصول إلى الآخرين من خلال الإعلان والعلاقات العامة، أو بيانات صحفية، ويبقى الآخرون (على سبيل المثال، المسئولين الحكوميين) إلى حد كبير من خلال الإجراءات الرسمية والاتصالات الشخصية.

المبدأ 4: ينبغي على المديرين الإقرار بتوقف مكافآت أصحاب المصلحة على مجهوداتهم، وينبغي أن يسعى المديرين لتحقيق التوزيع العادل للمنافع والأعباء المترتبة على نشاط الشركة فيما بينهم، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر ومواطن الضعف الخاصة بكل منهم.

المؤسسة تنظيم يهدف إلى التعاون مع جميع أصحاب المصلحة التلقائيين من أجل المنفعة المشتركة. أصحاب المصلحة التلقائيين أو غير التلقائيين على حد سواء عرضة للتأثر، وعلى نحو مختلف، لآثار عدم اليقين والتغيير مع مرور

### ثالثاً. إدارة أصحاب المصلحة مع البنوك المتحوّلة

سوف نعتمد في هذا العنصر على المبادئ التي جاء بها الأستاذ كلركسون (clarkson, 1999) من جامعة تورنتو، لأنه كما قلنا سابقاً قبلت الإجماع والموافقة وتكاد تجمع في ثناياها كل ما جاء في نظرية أصحاب المصلحة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وبأخلاقيات الأعمال وبمواطنة الشركات.

بدايةً، فإن مجلس الخدمات المالية الإسلامية من ماليزيا وفي أحد المعايير التي أصدرها، عرف أصحاب المصلحة كما يلي: أصحاب المصلحة هم<sup>(30)</sup> "الذين لديهم مصلحة في سلامة الخدمات المالية الإسلامية، ويشمل ذلك الموظفين، الزبائن، الموردين، المجتمع، المشرفين والحكومات. استناداً إلى الدور الذي تؤديه مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية في الاقتصاديات الوطنية والمحلية والأنظمة المالية"

وعليه فإن تعريف المجلس لأصحاب المصلحة يصب في نفس التعريفات التي سبق الإشارة إليها مع تميز المؤسسة هنا بأنها مؤسسة مالية تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية وما يقتضيه ذلك من خصوصية في نوع الزبائن وفي طبيعة الهيئة الإشرافية الداخلية بالمؤسسة المالية الإسلامية وميزة علاقة هذه المؤسسة مع الهيئة الإشرافية للدولة التي تعمل بها، دون أن ننسى صفات الموارد البشرية التي ينبغي أن تتوفر عليها مثل هذه المؤسسات.

نحاول تتبع المبادئ التي سبق الإشارة إليها والدور الذي يمكن أن يلعبه التطبيق في إنجاح عملية التحول من المصرفية التقليدية إلى المصرفية الإسلامية.

#### المبدأ الأول: معرفة ورصد المديرين لاهتمامات أصحاب المصلحة

ينبغي على البنك الإسلامي المتحول حديثاً تحديد مختلف أصحاب المصلحة وفق البيئة الجديدة وبناء مستويات لهم، من حيث الأهمية والتأثير ومن حيث مساهمتهم في استدامة نشاطها، فالبيئة التقليدية التي كان يعمل بها تختلف من حيث اهتمامات أصحاب المصلحة، خاصة إذا كان هذا البنك المتحول يعمل في مجتمع من المجتمعات الإسلامية، فهو بذلك له فرص كبيرة للنمو والبقاء والأزدهار، إذا ما أحسن بناء علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة في هذا المجتمع.

فالمساهمين/الملاك الذين قرروا التحول، يريدون تعظيم ثروتهم بطرق شرعية وجائزة وكما يرغبون بتصريف ما اكتسبوه من أموال غير جائزة في سبل الخير المشروعة، هذا ما هو مطلوب من المديرين.

أما الموظفون، فيتطلعون إلى تكوين جيد، وعلى الرفع من وعيهم تجاه المسؤولية الملقاة على عاتقهم في مجال نشر فقه المعاملات المالية الإسلامية، كما يرغبون في مكافآت ومزايا مجزية وبرنامج تقاعد محفز، لا أقل من ما هو عليه الحال

الوقت. فالمدبرون الناجحون يرون أن جميع أصحاب المصلحة يحصلون على منافع كافية لضمان استمرار تعاونهم مع المؤسسة، وكذا الأعباء الملقاة على عاتقهم والمخاطر ليست أكبر من قدرتهم على التحمل.

المبدأ 5: ينبغي على المديرين العمل بالتعاون مع الكيانات الأخرى، في القطاعين العام والخاص، لضمان الحد من المخاطر والأضرار الناشئة عن أنشطة الشركة، وحيث لا يمكن تجنبها فمن المناسب التعويض عنها.

خلق الشركة للثروة يعطي بالضرورة آثاراً، يمكن أن تكون مفيدة وموضع ترحيب من قبل بعض الأطراف؛ البعض الآخر قد يتضرر منها. فينبغي على المديرين أن يكونوا سابقين إلى تطوير الاتصالات مع مجموعات ذات صلة وفي تحالفات مزيضة تهدف إلى الحد من الآثار الضارة وتعويض الأطراف المتضررة.

المبدأ 6: ينبغي على المديرين تجنب التام للأنشطة التي قد تعرض حقوق الإنسان غير القابلة للتصرف للخطر (على سبيل المثال الحق في الحياة) أو تؤدي إلى مخاطر.

النتائج الأولية لمعظم المساعي البشرية لا يمكن التوقع التام لها مسبقاً. وبالتالي، القرارات الإدارية وعمليات الشركة تؤدي بالضرورة إلى نشوء مخاطر متعددة ومتنوعة. وعليه المديرين ملزمون بالتواصل العلني مع أصحاب المصلحة بشأن المخاطر التي تنطوي عليها مع أدوار خاصة في مشاريع الشركة، كما ينبغي التفاوض المناسب على عقود تقاسم المخاطر (وتقاسم المنافع) حيثما كان ذلك ممكناً.

المبدأ 7: ينبغي على المديرين التسليم والاعتراف بالتعارض المحتمل بين:

1. الأدوار الخاصة بهم بوصفهم أصحاب المصلحة مع الشركة،
2. مسؤولياتهم القانونية والأخلاقية من أجل منفعة جميع أصحاب المصلحة، حيث ينبغي أن تعالج هذه الخلافات من خلال الاتصال المفتوح، وتقديم التقارير المناسبة ونظم الحوافز، وعند الضرورة، مراجعة طرف ثالث.

لغاية هذا المبدأ، فإنه تم اعتبار المديرين كما لو كانوا منسقين، نزهاء ومخلصين لتفاعلات أصحاب المصلحة. ومع ذلك، المديرين أيضاً يشكلون مجموعة أصحاب مصلحة متميزة، من حيث قدرتهم على الوصول إلى المعلومات والتأثير الفريد على قرارات الشركة. فهم يهتمون بضمان وظائفهم، مستوى مكافآتهم، ونطاق سلطتهم التقديرية في استخدام موارد الشركة. وعلى هذا الأساس وضعت مجموعات أخرى من أصحاب المصلحة (المساهمين ومجالس الإدارة على وجه الخصوص) تشكيلة متنوعة من الترتيبات والقوانين تهدف في مجملها إلى تحقيق الموازنة بين مصالح المديرين مع مصالح الشركة ككل، ومنع التعسف الانتهازي للمناصب الإدارية.

وفي حدود ما أقرته المعايير الشرعية التحول تدريجياً إذا ما شعر المديرون أن التحول الكلي يمكن أن يضر بحقوق الملاك بالوضع المالي للبنك ككل. كما على البنك العمل على ابتكار منتجات مالية إسلامية تلائم المقدرة المالية لأفراد المجتمع وللزبائن على وجه الخصوص، وبشروط وعقود ميسرة، وعليه إعطاء تكوين نوعي للموظفين حتى يمكنهم المساهمة في مسيرة التمويل الإسلامي ككل.

وإتاحة معلومات كافية وملائمة لأصحاب حسابات الاستثمارات، تمكنهم من اتخاذ القرارات المثلى دون إخفاء أي معلومة ولأي سبب كان، وكما على البنك المساهمة من وقت لآخر في المسؤولية الاجتماعية أمام أصحاب المصلحة جميعهم دون استثناء ودون الإضرار بمصلحة باقي الأطراف.

**المبدأ الرابع: إقرار المديرين بتوقف مكافآت أصحاب المصلحة على مجهوداتهم**

بمجرد تحديد البنك الإسلامي لأصحاب المصلحة الأساسيين وأهميتهم النسبية مقارنة بباقي الأطراف، فإن عليه بناء منظومة المكافآت والامتيازات التي يستحقها كل صاحب مصلحة، بعدالة وإنصاف. على أساس درجة الخدمة ومستوى المساهمة في تحقيق وإنجاز أهداف البنك. حتى لا يحس أي طرف بأن جزء من الحقوق التي كفلتها له الشريعة الإسلامية قد تم سلبها من مؤسسة مالية تراعي أحكام هذه الشريعة، وفي المقابل لا ينبغي استفادة طرف آخر بمزايا ومنافع لا يستحقها، وهذا تطبيقاً لقاعدة الغنم بالغرم.

**المبدأ الخامس: ضمان المديرين الحد من المخاطر الناشئة عن أنشطة الشركة**

من مقاصد الشريعة الإسلامية السمحة والتي يعتبرها البنك المتحول محور وأساس نشاطه، حفظ الدين، حفظ النفس والنسل والعقل ثم حفظ المال من خلال تنمية ومنع الاعتداء عليه<sup>(31)</sup>، وحفظ المال يتم من جانبين، حفظه من العدم وحفظه من جانب الوجود. وما يهمننا في هذا المبدأ هو حفظه من جانب العدم ويتم ذلك من خلال<sup>(32)</sup> : إبعاد الضرر عن الأموال، منع أكل الأموال بالباطل، منع إضاعة المال وأمن الأموال.

وزاد على ذلك ابن عاشور<sup>(33)</sup> ، مقصد وضوح الأموال بإبعادها عن التعرض للخصومات بقدر الإمكان ومقصد العدل في الأموال بمراعاة حفظ المصالح العامة ودفع الإضرار.

تعمل كلها ضمن مبدأ الحد من المخاطر تجاه أصحاب المصلحة، فلا يمكن لهيئة الرقابة الشرعية بالبنك المتحول الموافقة على أية عقود أو معاملات أو اتفاقات تولد مخاطر لأصحاب المصلحة.

**المبدأ السادس: تجنب المديرين للأنشطة المضرة بحقوق الإنسان**

على المديرين الامتناع عن تقديم صيغ تمويلية أو استثمارية أو تقديم خدمات أو إبرام عقود واتفاقات تؤدي إلى الإضرار

في البنوك التقليدية حتى لا يخلق شعور لدى الموظف بتمييز البنوك التقليدية.

في حين أن الزبائن الحاليين المقتنعين بجدوى التحول ينبغي الاعتناء بهم أكثر من ناحية نوعية الخدمات المقدمة ومستوى المنتجات المعروضة، حتى يكونوا كسبيل لجلب الزبائن المحتملين ومن خلالها يمكن للبنك المتحول اكتساب قناة جديدة للتسويق لمنتجاته في سوق لم يرقى إلى التشبع.

السلطات الإشرافية والرقابية للدولة، نوعان: سلطات تعترف بالمصرفية الإسلامية وتضمن لها منظومة تشريعية ملائمة وفي هذه الحالة ليس هناك أي إشكال في بناء علاقة جيدة أساسها الثقة والعمل على تطوير الصناعة المالية الإسلامية، وسلطات لا تتوفر على منظومة تشريعية خاصة بالعمل المصرفي الإسلامية حيث أن البنك المتحول يجد صعوبة في تعديل معاملاته وعلاقاته مع البيئة التقليدية، مع جواز التعامل معها ضمن هامش معين حدده الشرع.

وأما المجتمع، فيعتبر النواة الأساسية لعمل البنك المتحول بالرغم من أن ليس له علاقة أو احتكاك مباشر به، إلا أنه يتضمن زبائن ومساهمين وموردين وموظفين محتملين في المستقبل. فالمجتمع إذ لم يقتنع بجدوى وشرعية معاملات البنك المتحول، فإنه يمكن التأثير سلباً عليه ولوعلى المدى البعيد.

**المبدأ الثاني: استماع واتصال المديرين بأصحاب المصلحة**

يمكن للبنك المتحول من خلال إدارته، الاتصال بمختلف أصحاب المصلحة من زبائن، مودعين، مساهمين وأصحاب استثمارات وباقي أفراد المجتمع. لاطلاعهم على المبادئ الإسلامية التي يعمل وفقها وما تقدمه من منافع لهم مقارنة بنظيراتها التقليدية.

يتم هذا الاتصال بقنوات رسمية (اتصال صاعد، نازل وأفقي) أو غير رسمية، مباشرة أو غير مباشرة، وهذا حسب طبيعة كل صاحب مصلحة ونوع العلاقة التي تربطه بالبنك المتحول، من هذه القنوات المراسلات الرسمية والإعلانات والتقارير والمؤتمرات والندوات التي تعقد وتنشط من طرف خبراء اقتصاديين وفقهاء لهم تخصص في مجال المعاملات المالية.

الهدف من هذه الاتصالات المتنوعة مع أصحاب المصلحة هو محاربة الإشاعات والمعلومات المضللة والمشوهة للحقيقة، كما يعمل على معرفة آراء مختلف الأطراف عن أي قضية تخص البنك المتحول، وكذا يساعد على إحداث تغيير في البيئة التقليدية للتمويل واستبدالها بالبيئة الشرعية التي من المفروض الالتزام بها من طرف جميع أصحاب المصلحة.

**المبدأ الثالث: تبني المديرين لعمليات وتصرفات تلائم اهتمامات أصحاب المصلحة**  
على المديرين في البنك الإسلامي المتحول حديثاً، الأخذ بعين الاعتبار عند تعديل وتصحيح قانونه الأساسي ونظامه الداخلي، انشغالات واهتمامات مختلف أصحاب المصلحة، فعليه مثلاً

الجديدة لن يتم التحول بنجاح.

هذه القواعد والأنظمة والتي يتم تعديلها وتصحيحها على الورق، لا تنفع ولا فائدة ترحى من وراءها دون الالتفات إلى الأطراف التي ستستفيد من هذه البيئة والتي يمكن أن تؤثر سلباً من غير إرادة ولا إدراك على مسيرة التحول، لذا يجب على البنوك المتحول توفير المتطلبات الأساسية لإنجاح التحول، وليس التحول. لأن هذه العملية تتم في كل الأحوال من خلال بعض الإجراءات الجوهرية على المدى القصير، ولكن البنك الهدف من تحولها هو الاستمرار مستقبلاً لتحقيق أهداف ملاكته والتي لن تتم دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح باقي الأطراف، تعظيم ثروة الملاك لن تتم دون رضا الموظفين على أحوالهم، ولا دون طرح خدمات وصيغ ملائمة للزبائن، ولا دون التقيد بالأنظمة الإشرافية للدولة، ولا دون العمل في بيئة ترضي باقي أفراد المجتمع...

### الهوامش

- 1- يعتبر بحث مقدم إلى مؤتمر (دور المؤسسات المصرفية الإسلامية في الاستثمار والتنمية) بجامعة الشارقة سنة 2002
- 2- تمثل الدراسة رسالة ماجستير من الجامعة الأمريكية المفتوحة، كلية الاقتصاد الإسلامية والتي أجزت سنة 2006
- 3- تمثل الدراسة أطروحة دكتوراه تخصص المصارف الإسلامية من الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بالأردن وأجزت سنة 2007
- 4- تعبر الدراسة عن بحث منشور في مجلة الشريعة والقانون والدراسات الإسلامية، العدد 23 بتاريخ فيفري 2014
- 5- يزن خلف سالم العطيات، تحول المصارف التقليدية للعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية (دراسة لبيان مدى إمكانية التطبيق في الأردن)، أطروحة دكتوراه فلسفة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان (الأردن)، 2007، ص 150-151
- 6- نفس المرجع أعلاه، ص 152
- 7- مصطفى إبراهيم محمد مصطفى، تقييم ظاهرة تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية (دراسة تطبيقية عن تجربة بعض البنوك السعودية)، رسالة ماجستير في الاقتصاد الإسلامي، الجامعة الأمريكية المفتوحة- مكتب القاهرة، القاهرة (مصر)، 2006، ص 165-166
- 8- يزن خلف سالم العطيات، مرجع سبق ذكره، ص 154-155
- 9- البند 2، المعيار الشرعي رقم 9 "تحول البنك التقليدي إلى مصرف إسلامي"، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، 2002
- 10- البند 3 منه
- 11- البند 4 منه
- 12- البند 6-9 منه
- 13- سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص 2
- 14- إرشادات المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بالقطاع المالي، اتحاد المصارف العربية، لبنان، دون تاريخ نشر، ص 11
- 15- Gregor Gossy, A stakeholder rationale for risk management: Implications for Corporate Finance Decisions. Gabler Edition Wissenschaft. 2008. Germany, p 6
- 16- Ibid. p 6
- 17- Lynda Bourne. Op-Cit p 10
- 18- سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 10، 9

بملكية أصحاب المصلحة و/أو الإضرار بصحة ومحيط معيشة أصحاب المصلحة و/أو القيام بأنشطة محرمة أو إنتاج منتجات لا تحفظ دين أصحاب المصلحة أو عقلمهم أو نسلهم.

المبدأ السابع: اعتراف المديرين بالتعارض المحتمل بينهم كأصحاب مصلحة ومسؤولين بالشركة

وفق هذا المبدأ، فإنه ينبغي سن تشريعات وقوانين تنظيمية تحد من قدرة المديرين على استغلال المعلومات والسلطات التي بحوزتهم بحكم وظائفهم وانتهاز ذلك من أجل خدمة مصالحهم على حساب مصالح باقي الأطراف كالمساهمين، المودعين والموظفين والهيئات الإشرافية والرقابية بالدولة وكذا المتعاملين في السوق المالية إذا ما تعلق الأمر بأسعار الأسهم وخاصة إذا كان هناك أطراف ذات علاقة بالمديرين يحوزون على نسبة من أسهم البنك والمتداولة بالبورصة.

من بين الإجراءات المتعارف عليها في مجال حل وفك هذا التضارب نذكر<sup>(34)</sup>:

- يراعي البنك<sup>(35)</sup> في كل تعاملاته مع جميع أصحاب المصلحة العدالة والحرص على الإنصاف
- يلتزم المديرين باللوائح والأنظمة التي تنظم السوق المالي خاصة إذا كان للبنك أسهم مدرجة وهذا حتى لا يتم استغلال أي سلطة تضر بباقي أصحاب المصلحة
- يلتزم المديرين بالإبلاغ عن أي مصالح شخصية مع البنك حتى يتم تجنب تعارض المصالح
- يلتزم المديرين بعدم استخدام موجودات البنك وموارده لأي مصلحة شخصية واستغلالها لمنفعة خاصة أو أهداف أخرى تنافي مصلحة البنك وباقي أصحاب المصلحة معه
- يحضر على المديرين إفشاء أو استعمال أي معلومات سرية لمصلحتهم
- لا يجوز للمديرين أن يكون لهم منفعة في العقود والاتفاقات التي يبرمونها باسم البنك

- يعمل المديرين على خدمة مصالح البنك، وليس مصلحة مجموعة معينة من المساهمين (مساهمي الأغلبية) والتي يمثلونهم.

### خاتمة

اعتماداً على ما سبق، فإن البنك التقليدي الذي تحول من العمل المصرفي التقليدي القائم أساساً على الربا أو المتاجرة في الديون إلى العمل المصرفي القائم على المشاركة في الربح والخسارة وعلى حرمة الربا وعلى قواعد أخرى، كلها عدالة وإنصاف وتراعي حقوق جميع أصحاب المصلحة، عليه العمل جاهداً على إدارة علاقاته مع مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، لأن البيئة التقليدية للعمل المصرفي تختلف تماماً عن البيئة الإسلامية، ودون تغيير القواعد والأنظمة بما يتلاءم والبيئة

- إسلامية، مجلس الخدمات المالية الإسلامية، ماليزيا، ديسمبر 2009، ص 37
- 31- محمد بن سعيد المقرن، مقاصد الشريعة الإسلامية في حفظ المال وتنميته: دراسة فقهية موازنة، أطروحة دكتوراه في الفقه من جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، عام 1420 هـ الموافق لسنة 1999م، ص 50
- 32- عز الدين بن زغبية، مقاصد الشريعة الخاصة بالتصرفات المالية، مركز جمعة الواجد للتراث والثقافة، الطبعة الأولى، دبي- الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص 103
- 33- محمد الطاهر بن عاشور- تحقيق ودراسة محمد الطاهر الميساوي، مقاصد الشريعة الإسلامية، دار النفاذ للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2001، ص 477
- 34- سياسة تنظيم تعارض المصالح لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين، الشركة السعودية المتحدة للتأمين التعاوني، المملكة العربية السعودية، 2012/06/6، ص 5-9
- 35- عند استعمال مصطلح البنك، فإننا نقصد المصرف الإسلامي أو المؤسسة المالية الإسلامية.
- 19- Gregor Gossy, Op-Cit, p 6
- 20- PMI : Project management Institute
- 21-Team FME, Op-Cit, p 8
- 22- سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص 3
- 23- Team FME, Op-Cit, p 4
- 24- Lynda Bourne, Op-Cit, p 49-52
- 25- Team FME, Op-Cit, p 7
- 26- PMBOK: Project Management Body of Knowledge
- 27- إرشادات المسؤولية الاجتماعية للشركات الخاصة بالقطاع المالي، مرجع سبق ذكره، ص 11
- 28-Team FME, Op-Cit, p 26
- 29- Andrew L. Friedman and Samantha Miles. Stakeholders : theory and practice. OXFORD University press. first published 2006. NewYork. USA, p 151
- 30- المبادئ الإرشادية لتنظيم الضوابط الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية