واقع الحوكمة في المصارف الإسلامية
- مصرف الراجحي السعودي نموذجا-

The reality of governance in Islamic banks
The Saudi Al-Rajhi Bank as a model

بوبعة عبد الوهاب [1]

[1]المركز الجامعي تيبازة (الجزائر)،boubaaa03@gmail.com

الاستلام: 27- 01-2023 القبول: 18-04-2023

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى التزام المصارف الإسلامية بالمبادئ والقواعد المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية، وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مصرفالراجحي السعودي، حيث تم وتوزيع استمارة على عينة الدراسة البالغ عددها 25موظفا، وبعد عملية التحليل الإحصائي تم التوصل إلى أن بنك الراجحي السعودي ملتزم بالشروط الواجب توفرها في عضوية مجلس الإدارة، والجوانب المتعلقةبالإدارة العليا وتعويضاتها، كما أنه ملتزم بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم، وبالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وأنه ملتزم بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية وبمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات .

كلمات مفتاحية: الحوكمة المؤسسية؛المصارف الإسلامية؛ أصحاب المصالح؛ مصرف الراجحي السعودي.

Abstract: This study aims to clarify the extent to which Islamic banks adhere to the accepted principles and rules of corporate governance. The study population was represented by the employees of the Saudi Al-Rajhi Bank. He is also committed to ensuring that there is a clear definition of the role of shareholders and ensuring their rights, and to preserving the rights of stakeholders, and that he is committed to internal and external audit procedures and to the principle of disclosure and transparency of all data and information.

Keywords:corporate governance. Islamic banks, stakeholders, Saudi Al-Rajhi Bank.

المؤلف المراسل: بوبعة عبد الوهاب، **الإيميل:** boubaaa03@gmail.com

1.مقدمة:

كان من مجالات اهتمام المؤسسات الدولية موضوع الحوكمة، بغرض تحسين نظام الحوكمة وجعله موحدا ، وكان على رأس هذه الهيئات والمؤسسات كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل للرقابة المصرفية اللتان أصدرتا مبادئ الحوكمة المؤسسية من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية والتوجيهية لتدعيم إدارة المؤسساتو المصارف ، وتجنيب المؤسسات مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري .

إن من بين أهم محاور الارتكاز التي سعت الحكومات للاهتمام بها القطاع المالي والمصرفي، مما يجبر على ضرورة وضع القوانين والإرشادات اللازمة للسيطرة عليه، في هذا الاطار جاءت الصيرفة، فبالرغم من أن المصارف الإسلامية تتبع قواعد الشريعة في مختلف عمليتها الطويلة والقصيرة الأجل، إلا أن هذا لم يمنع من ضرورة إصدار مبادئ للحوكمة في هذا النوع من المصارف لأنها لا تزال حديثة.

باعتباره أن مصرف الراجحي السعودي يعد من أقدم وأكبر المصارف الإسلامية في العالم ويحقق عائدات قوية مستندا إلى أسسه الراسخة إذ يوفر مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية الإسلامية فقد اخترناه كنموذج لدراسة الحالة، حيث تتمثل العناصر الرئيسية لمشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يلتزم المصرف بالشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس إدارتها؟
- هل يلتزم المصرف بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها؟
- هل يلتزم المصرف بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم؟
- هل يلتزم المصرف بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح؟
- هل يلتزم المصرف بمبدأ الشفافية والافصاح عن جميع البيانات والمعلومات؟
- هل يلتزم المصرف بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية؟
- هل يلتزم المصرف بتبني معايير أخلاقية وسلوكية؟

في ضوء عناصر مشكلة الدراسة والأهداف المحددة لها، تقوم الدراسة على **الفرضية** الرئيسية التالية، والتي تتجزأ عنها سبع فرضيات فرعية وذلك على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية: مصرف الراجحي السعودي يلتزم بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية.**

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يلتزم هذا المصرف بالشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس إدارتها؛

- يلتزم هذا المصرف بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها؛
- يلتزم هذا المصرف بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم؛
- يلتزم هذا المصرف بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح؛
- يلتزم هذا المصرف بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات؛
- يلتزم هذا المصرف بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية؛
- يلتزم هذا المصرف بتبني معايير أخلاقية وسلوكية.

تظهر **أهمية الدراسة** من خلال الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها هذه المصارف، خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم بينت أن ضعف الحوكمة في المنظومة المصرفية يؤدي لانعكاسات قوية على الاقتصاديات الوطنية، وعليه فإن تفعيل هذه المبادئ والشروع بتطبيق قواعدها في النظام المصرفي يعمل على تطوير أداء الإدارة المصرفية، مما ينعكس أيضا على قرارات المستثمرين وينشط الاقتصاد ككل.

ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على مدى اهتمام المصارف الإسلامية بالحوكمة وتطبيق المبادئ المتعارف عليها؛
- تحليل واقع تطبيق بنك الراجحي السعودي للمبادئ والقواعد المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية.

الدراسات السابقة: قلّت الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية بشكل عام خلال السنوات القليلة الماضية، حيث كانت أولها **دراسة (رميز الرحمن وعناية الله منقلا، 2010) بعنوان حوكمة الشركات وأداء المؤسسات المالية في باكستان: دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية .**

Ramiz Ur Rehman and Inayat Ullah Mangla, 2010: Corporate Governance and Performance of Financial Institutions in Pakistan: A Comparison between Conventional and Islamic Banks in Pakistan

التي تناولت أثر متغيرات حوكمة الشركات في متغيرات الأداء المالي، والمتمثلة في العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول والكفاءة التقنية. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن هناك تأثيرا واضحا لحوكمة الشركات في أداء القطاع المصرفي الباكستاني سواء الإسلامي أو التقليدي، وأن وجود هيئة رقابة شرعية يؤثر في الأداء المالي للمصارف الإسلامية.[1] (Mangla، 2010، صفحة 19)

وجاءت **دراسة (حمادي موسى ورحاب غراسة، 2012) بعنوان هل تختلف حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية ؟ دراسة مقارنة بين دول مجلس التعاون الخليجي وجنوب شرق آسيا.**

Hamadi Matoussi and Rihab Grassa ,2012: Is Corporate Governance Different for Islamic Banks? A Comparative Analysis between the Gulf Cooperation Council Context and the Southeast Asia Context

لمقارنة حوكمة الشركات في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية، ومعرفة أثر متغيرات الحوكمة في أداء المصارف في دول مجلس التعاون الخليجي ودول جنوب شرق آسيا خلال الفترة (2000-2009)، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافات جوهرية بين الحوكمة في المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، كما أن هناك اختلافات بين الحوكمة في دول الخليج وجنوب شرق آسيا، كما توصلت ايضا إلى أن مصاريف مجلس الإدارة تؤثر سلبا في عائد المصارف الإسلامية، وأن خصائص هيئة الرقابة الشرعية لا تؤثر في الأداء المالي للمصارف الإسلامية[2]. (Grassa، 2012، صفحة 17)

وتوصلت **دراسة (ايمان احمد الهنيني وساري يوسف حيمور، 2013) بعنوان مدى التزام المصارف الإسلامية الاردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية بهدف بيان مدى التزام المصارف الإسلامية بمبادئ الحاكمية المؤسسية** إلى أن عينة المصارف الإسلامية العاملة في الاردن ملتزمة بمبادئ الحاكمية المؤسسية المتعلقة بالمحافظة على حقوق المساهمين ومعاملتهم بعدل، ومبادئ الحاكمية المؤسسية المتعلقة بالمحافظة على حقوق أصحاب المصالح ومعاملتهم بعدل، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن هذه المصارف ملتزمة بإصدار نظم تعمل على تحديد صلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية فيها بمسؤولياتها، كما يلتزم أعضاء مجلس الإدارة والمديرون التنفيذيون في المصارف الإسلامية الأردنية بقواعد السلوك المهني وممارسة مهامهم، وتوفير الشفافية والإفصاح بالمعلومات المنشورة والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.[3] (الهنيني، 2013، صفحة 15)

2.مدخل إلى حوكمة المصارف: تمثل مبادئ الحوكمة المؤسسية العمود الفقري للحوكمة، لذا فقد حازت على اهتمام مختلف الهيآت الدولية ذات الصلة، حيث يعود بدايتها لسنة 1991 أين قامت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بالتعاون مع المصرف الدولي بإصدار قواعد ومبادئ موحدة تكون مقبولة على المستوى الدولي وتطبق من طرف صانعي القرار، هذه المبادئ تتعلق بالإدارة ومسؤولياتها، أصحاب المصالح، حقوق المساهمين ومتطلبات الافصاح.

1.2.مفهوم حوكمة المصارف: تجدر الاشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الباحثين لمفهوم الحوكمة، فمنهم من يرى بأنها نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".[4] (سليمان، 2009، صفحة 17)ومنهم من يراها بأنها النظام الذي يتم من

خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية ".[5] (حماد، 2008، صفحة 3)

في حين هناك من يعرفها بأنها حالة، عملية، اتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت نفسه مزيج من هذا وذاك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة في الوقت نفسه وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كل التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال".[6] (الخضيري، 2005، صفحة 53)

رغم أن هناك اختلاف بين الكتاب والمحللين الاقتصاديين حول تعريف الحوكمة، إلا أنهم متفقون حول ركائز ومحددات الحوكمة اللذين يعتبران عنصرين مهمين في دعم التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية إضافة إلى الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسات.

2.2ركائز الحو كمة المؤسسية:وتقوم الحوكمة المؤسسية على ركائز أساسية هي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمسائلة، وإدارة المخاطر.

فضمان الالتزام السلوكي يكون من خلال:[7] (حماد، 2008، صفحة 47)

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة؛
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد والشفافية عند تقديم المعلومات؛
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة؛
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة نظيفة.

ومن أمثلة السلوكيات الأخلاقية في المجال المصرفي ما نصت عليه اتفاقية بازل، فيما يتعلق بأخلاقيات الأعمال، ضمن النسختين المعدلتين سنتي 2005 و2006، وهي:[8] (العايب، 2009، صفحة 17)

- ضرورة وجود توافق بين سياسات الأجور والقيم الأخلاقية للمؤسسة المصرفية وكذلك مع استراتيجية هذه المؤسسة في المدى القصير والطويل؛
- تحذر الاتفاقية المسيرين من القيام بعمليات المضاربة في الأسواق المالية بغية الحصول على عوائد مالية في المدى القصير، دون مراعاة عنصر المخاطرة الذي يشوب مثل هذه العمليات؛
- تفرض الاتفاقية على مجالس إدارة المصارف الموافقة على أجور المسيرين إلا إذا كانت متوافقة مع الأهداف الاستراتيجية للبنك، وعليه تطالب الاتفاقية بعدم خروج سياسة الأجور عن السياسة العامة للمؤسسة حتى يمكن تفادي المبالغة في اتخاذ المخاطر.

أما الرقابة والمساءلة فتعمل آليات الحوكمة المؤسسية بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بأعمال الشركة، ويتم تحقيق هذه الركيزة من خلال :[9] (حماد، 2008، صفحة 47)

- تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة؛
- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، المصرف المركزي في حالة المصارف؛
- أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمين، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجين الداخليين والخارجيين؛
- أطراف أخرى مثل الموردين، العملاء، المودعين، المقرضين...إلخ.

تعتبر الحوكمة المؤسسية عملية إدارة المخاطر من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها، ذلك أنها تمثل العملية الديناميكية التي يتم فيها اتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف على المخاطر المؤثرة على أهداف الشركة والتعامل معها، ويتم ذلك من خلال:[10] (حماد، 2008، صفحة 47)

- وضع نظام لإدارة المخاطر؛
- الإفصاح عن المخاطر للمستخدمين وأصحاب المصلحة.

ويمكن تقسيم بيئة نظام الحوكمة المؤسسية إلى اطراف داخلية واخرى خارجية، أما الداخلية فتشمل المساهمون ومجلس الادارة واللجان المنبثقة عنها، والإدارة التنفيذية والموظفون. في حين تشمل الاطراف الخارجية فئات عامة مثل المودعين، وسائل الاعلام، المحللين والباحثين وفئات متخصصة بالإشراف والرقابة والتنظيم.[11] (يرقي، 2010، صفحة 9)

ويقوم الحكم الراشد للمؤسسة على أربع مبادئ أساسية وفق ميثاق الحكم الراشد:[12] (للمؤسسة، 2009، صفحة 13)

- **الإنصاف:** يجب أن توزع الحقوق والواجبات الخاصة بأطراف الشركة، والامتيازات والالتزامات المرتبطة بهذه الأطراف بطريقة تضمن حصولهم على معاملة عادلة؛
- **المسائلة:** أن تكون مسؤولية كل طرف محددة على حدة بواسطة أهداف معينة؛
- **المحاسبة:** أن يكون كل طرف شريك محاسبا أمام الطرف الآخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه؛
- **الشفافية:** يجب أن تكون الحقوق والواجبات، الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك واضحة وصريحة للجميع وأن تكون منصوص عليها في وثيقة رسمية

3. منهجية الدراسة الميدانية

1.3. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء مجلس الإدارة، المدراء العاملين ونوابهم ومساعديهم، المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين. وقد تم توزيع استمارة على عينة الدراسة المقدرة بـ **30** موظف من موظفي مصرف الراجحي، وتم استرجاع **25** استمارة صالحة للتحليل وهو ما يعادل نسبة **83%**.

الجدول رقم (01): عدد الاستمارات الموزعة ونسبة الاسترجاع.

عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	النسبة
مصرف الراجحي السعودي	30	25	%.83

2.3. أداة الدراسة

تتكون استمارة الدراسة من **57** فقرة تم إدراجها تحت سبعة محاور رئيسية بالإضافة إلى المعلومات الشخصية الجدول رقم(03)، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة كمايلي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة المقياس	5	4	3	2	1

لقد قمنا باختيار الدرجة **(1)** للإجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو **20%** وهو يتناسب مع هذه الإجابة.

3.3. صدق وثبات الاستمارة

1.3.3. الصدق البنائي لمحاور الاستمارة: تم استخدام معامل الإرتباط بيرسون للتأكد من صدق وصلاحية الاستمارة كأداة للدراسة، والنتائج مبينة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03): الصدق البنائي لمحاور الدراسة.

عناوين المحاور	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحورالأول: الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة	0.969	0.000
المحورالثاني: الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها	0.956	0.000
المحورالثالث: الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملتهم	0.930	0.000
المحورالرابع: الأسئلة المرتبطة بأصحاب المصالح	0.921	0.000
المحورالخامس: الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية	0.930	0.000
المحورالسادس: الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية	0.977	0.000
المحورالسابع: الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل	0.954	0.000

قيمة **r** الجدولية عند مستوى دلالة **0.05** ودرجة حرية **23** تساوي**0.337**.

يبين الجدول أعلاه مدى ارتباط كل محور من محاور الاستمارة بالدرجة الكلية لفقرات الاستمارة، والذي يوضح أن محتوى كل محور من محاور الاستمارة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى معنوية **(0.05)**.

2.3.3. ثبات الاستمارة: تم إجراء خطوات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، فعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لألفا كرونباخ إلا أنه من الناحية التطبيقية يعد ألفا أكبر أو يساوي **0.6** معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الانسانية والجدول الموالي يبين معاملات الثبات لمحاور الاستمارة.

الجدول رقم (04): ثبات الاستمارة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

عناوين المحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: الأسئلة الخاصة بمجلس الإدارة	17	0.963
المحور الثاني: الأسئلة المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها	06	0.917
المحور الثالث: الأسئلة المرتبطة بالمساهمين ومعاملتهم	06	0.924
المحور الرابع: الأسئلة المرتبطة بأصحاب المصالح	06	0.849
المحور الخامس: الأسئلة المتعلقة بالإفصاح والشفافية	07	0.873
المحور السادس: الأسئلة المرتبطة بالمراجعة الداخلية والخارجية	08	0.958
المحور السابع: الأسئلة الخاصة بأخلاقيات العمل	07	0.932
جميع محاور الاستمارة معا	**57**	**0.988**

من خلال نتائج الجدول يتبين أن معاملات الثبات هذه تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال، وهو ما يدل على قدرة الأداة في تحقيق أهداف الدراسة.

بما أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإن بيانات الدراسة تخلو من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلبا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

4. خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ليسانس	**13**	**52.0**
ماجستير	**08**	**32.0**
أخرى	**04**	**16.0**
المجموع	**25**	**100%**

يتضح من الجدول أن أغلب أفراد عينة الدراسة ممن يحملون شهادات الليسانس، مما يدل على وجود وعي كافي لدي المستجيبين حول فقرات ومحاور الاستمارة وفرضيات الدراسة.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرار	النسبة%
اقل من **5** سنوات	**09**	**36.0**
من **5** إلى **10** سنة	**07**	**28.0**
من **10** إلى **15** سنة	**07**	**28.0**
أكثر من **15** سنة	**02**	**08.0**
المجموع	**25**	**100%**

يبين الجدول أن **64.0%** من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية تزيد عن 5 سنوات في العمل المصرفي، أي أنهم يتمتعون بالقدرة والكفاءة التي تمكنهم من تقييم مدى التزام المصارف الإسلامية بالمبادئ والقواعد المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة%
مساعد مدير	02	08.0
مدير فرع	02	08.0
وظيفة أخرى	21	84.0
المجموع	**25**	**100%**

بين لنا الجدول أن عينة الدراسة شملت فئات مختلفة من العاملين بالمصارف الإسلامية ومن مختلف المستويات الادارية، وبالتالي تنوع اجابات المستجوبين.

5. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار **T** للعينة الواحدة (***One Sample T test***) لتحليل فقرات الاستمارة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت **T** المحسوبة أكبر من **T** الجدولية أو مستوى المعنوية أقل من **0.05**.

1.5. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى: بنك الراجحي السعودي ملتزم بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية.

وللاختبار صحة هذه الفرضية نقوم باختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى: يلتزم بنك الراجحي السعودي بالشروط الواجب توافرها في أعضاء مجلس إدارتها.**

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى المعنوية
أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لعضويتهم	4.60	10.474	0.00
هناك نسبة موصى بها من أعضاء المجلس المستقلين	4.52	08.718	0.00
عدد المجالس التي يمكن لشخص واحد أن يدخل في عضويتها محددة	4.36	05.421	0.001
يجتمع أعضاء المجلس غير التنفيذيين بشكل منفصل	4.36	08.981	0.001
يطلع مجلس الإدارة على كل معلومة ضرورية لعمله	4.68	13.394	0.000
يضع المجلس وينفذ الخطط الاستراتيجية للبنك مع الحرص على عدم تضارب في المصالح	4.32	06.410	0.000
يفحص المجلس الموازنات السنوية وكذلك القوائم المالية قبل مصادقة المراجع عليها	4.64	16.738	0.000
يراقب المجلس الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية)	4.40	14.000	0.000
ينعقد المجلس بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للبنك	4.36	08.981	0.000
هناك حوافز كافية تشجع على التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة	4.08	05.661	0.000
يحتوي المصرف على لجان تساعد مجلس الإدارة في مهامه	4.56	11.988	0.000
توجد لجان خاصة بإدارة المخاطر في المصرف	4.56	11.988	0.000
توجد لجان مراجعة تتولى الإشراف على الرقابة الداخلية أو الخارجية	4.48	11.329	0.002
لدى المصرف لجان مكافآت تشرف على مكافآت الإدارة العليا وضمان تناسبها مع أنظمة المصرف	4.04	04.734	0.000
يضم المصرف لجان ترشيحات تتولى متابعة تقارير الموظفين وترشيح الموظف ذي الكفاءة العليا لدرجة أعلى	4.08	04.090	0.000

توجد لجنة أجور تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين للمديرين بما يتوافق مع أهداف واستراتيجيات المصرف	4.16	05.074	0.00
بالإضافة إلى الأعضاء غير التنفيذيين تحتوي لجان التعويضات والتعيينات على أعضاء مستقلين	4.16	05.432	0.057
جميع فقرات المحور	**4.37**	**09.681**	**0.000**

قيمة **T** الجدولية عند مستوى معنوية **(0.05)** ودرجة حرية **24** تساوي **2.064**.

تم استخدام اختبار **T** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول أعلاه والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة **T** المحسوبة أكبر ن قيمة **T** الجدولية والتي تساوي **2.064** ، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من **(0.05)**، وبالتالي يمكن القول أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بالشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس إدارتها، ومنه فهذه الفرضية مثبتة.

- **الفرضية الفرعية الثانية: يلتزم مصرف الراجحي السعودي بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها.**

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى المعنوية
هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما	4.44	6.423	0.000
يقوم المدير العام بقيادة فريقه بصورة فعالة	4.76	20.189	0.000
يعمل المدير العام على متابعة الخطة الاستراتيجية للمصرف	4.64	16.738	0.000
يضع المدير العام مقاييس أداء عالية ويظهر ثقته في قدرات العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة	4.28	6.835	0.000
يتم تعويض الإدارة عن طريق الدفع النقدي والمكافآت على أساس الأسهم	4.12	6.354	0.945
توضع تعويضات الإدارة مقارنة مع تعويضات الشركات المثيلة في نفس القطاع	4.28	7.595	0.001
جميع فقرات الحور	**4.42**	10.279	**0.000**

قيمة **T** الجدولية عند مستوى معنوية **(0.05)** ودرجة حرية **24** تساوي **2.064**.

تم استخدام اختبار **T** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول أعلاه والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي**2.064** ، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من **(0.05)**، ومن هنا يمكن القول أن مصرف الراجحي ملتزم بالجوانب المتعلقة بالإدارة العليا وتعويضاتها، ومنه فقد تم إثبات هذه الفرضية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة: يلتزم مصرف الراجحي السعودي بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم.**

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى المعنوية
يسمح للمساهمين بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش	4.44	8.277	0.000
يحق للمساهمين الاستفسار من المراجع الخارجي عن أمور المصرف خلال الاجتماع السنوي للجمعية العامة	4.48	9.607	0.000
توجد قيود على حجم تملك الأجانب	4.36	8.981	0.000
هناك بنود تمنع وجود قيود على عدد الأسهم التي يمكن لمساهم واحد التصويت عنها	4.24	8.570	0.000
هناك بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم	4.04	7.076	0.000
يسمح لحملة الأسهم بالاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات حوكمة جوهرية للمصرف (كالتغييرات القانونية)	3.96	5.400	0.000
جميع فقرات الحور	**4.25**	**9.27**	**0.000**

قيمة **T** الجدولية عند مستوى معنوية **(0.05)** ودرجة حرية **24** تساوي **2.064**.

تم استخدام اختبار **T** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول أعلاه والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي**2.064**، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من **(0.05)**، وبالتالي يمكن القول أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بضمان وجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم، ومنه هذه الفرضية مثبتة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة: يلتزم مصرف الراجحي السعودي بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح.**

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى المعنوية
يعمل المصرف على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة به	4.64	16.738	0.000
يتخذ المصرف إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين	4.64	16.738	0.000
يعمل المصرف على خدمة حقوق العاملين	4.76	20.189	0.000
يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي المصرف والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء	4.04	3.980	0.000
يكفل المصرف حق أصحاب المصالح في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم كل حسب علاقته بموضوعية وشفافية	4.72	18.767	0.000
المصرف ملتزم باتخاذ إجراءات عاجلة (بما فيها التعويض) لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح	4.64	16.738	0.000
جميع فقرات الحور	**4.57**	**16.42**	**0.000**

قيمة **T** الجدولية عند مستوى معنوية **(0.05)** ودرجة حرية **24** تساوي **2.064**.

تم استخدام اختبار **T** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول السابق حيث يتبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي **2.064**، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من **(0.05)**، وبالتالي يمكن القول أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، ومنه فهذه الفرضية مثبتة.

- **الفرضية الفرعية الخامسة: يلتزم مصرف الراجحي السعودي بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات.**

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى المعنوية
هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في المصرف	4.20	6.573	0.000
مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية	4.76	20.189	0.000
يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب	4.60	9.238	0.000
يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء	4.96	3.231	0.000
يلتزم المصرف عرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة	4.64	16.738	0.000
يحافظ مجلس الإدارة على مصالح صغار الملاك بنشر المعلومات عن هيكل رأس المال وتسهيلات ذوي الصلة وبيع أي جزء من أسهم أعضاء مجلس الإدارة	4.56	11.988	0.000
توجد شفافية عالية في إدارة المصرف	4.44	11.066	0.000
جميع فقرات الحور	**4.45**	**11.320**	**0.000**

قيمة **T** الجدولية عند مستوى معنوية **(0.05)** ودرجة حرية **24**تساوي **2.064**.

تم استخدام اختبار **T** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول أعلاه والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي**2.064**، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من **(0.05)**، وبالتالي يمكن القول أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات، ومنه يمكن القول بأن الفرضية الخامسة مثبتة.

- **الفرضية الفرعية السادسة: يلتزم مصرف الراجحي السعودي بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية.**

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى المعنوية
يحتوي المصرف على قائمة واضحة لآداب وسلوك ممارسة المهنة في مكتب المراجعة	4.76	20.189	0.000
يتم المراجعة دوريا وفي حالات معينة	4.44	6.423	0.000
يوظف مكتب المراجعة أعضاء ذوي تأهيل علمي وخبرة مهنية	4.60	10.474	0.000
وجود لجنة المراجعة في المصرف لتقييم المراجع الخارجي، تحديد أتعابه ودراسة المشاكل التي تعترضه، وتزيد من جودة المراجعة المالية	4.48	9.607	0.000
هناك حدود على الخدمات الاستشارية التي يقدمها المراجع الخارجي	4.40	8.083	0.000
توضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور المخاطر التي يعترضها المصرف وتحديد التقييم بشكل دوري	4.56	11.988	0.000
تمارس المراجعة في المصرف بموضوعية واستقلالية ونزاهة وسرية	4.40	7.311	0.000
جميع فقرات الحور	4.52	**10.353**	**0.000**

قيمة **T** الجدولية عند مستوى معنوية **(0.05)** ودرجة حرية **24**تساوي **2.064**.

تم استخدام اختبار **T** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول أعلاه والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي**2.064** ، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من **(0.05)**، وبالتالي يمكن القول أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية، ومنه فقد تم إثبات هذه الفرضية.

- **الفرضية الفرعية السابعة: مصرف الراجحي السعودي يلتزم بتبني معايير أخلاقية وسلوكية.**

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة

فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	مستوى المعنوية
يوجد دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة في المصرف	4.76	20.189	0.000
ينشر هذا الدليل بين موظفي المصرف ويتم تعريفهم ببنوده	4.64	16.738	0.000
يوفر مجلس الإدارة إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا ضمان التزام الموظفين به	4.48	8.488	0.000
يوضح التقرير السنوي للبنك الإجراءات المتبعة لضمان تطبيق دليل الأخلاق	4.24	5.323	0.000
يحدد المصرف ما يتوقع من الموظفين من سلوكيات	4.48	8.488	0.000
يعمل المصرف على تحقيق العدالة	4.40	7.311	0.000
يشارك المصرف بفعالية في تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي	4.32	5.591	0.000
جميع فقرات الحور	4.47	**9.770**	**0.000**

قيمة **T** الجدولية عند مستوى معنوية **(0.05)** ودرجة حرية **57** تساوي **2.000**.

تم استخدام اختبار **T** للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول أعلاه والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المجال ايجابية حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية والتي تساوي **2.064**، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من **(0.05)**، وبالتالي يمكن القول أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بتبني معايير أخلاقية وسلوكية، ومنه فقد تم إثبات هذه الفرضية.

وكملخص لفرضيات الدراسة توصلنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية القائلة بأن مصرف الراجحي السعودي ملتزم بتطبيق المبادئ والقواعد المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال إثبات فرضياتها الفرعية السبعة.

6.خاتمة

بعد هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة **النتائج** التالية:

- يرى مجتمع الدراسة أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة بالشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس ادارتها بوزن نسبي قدره 77.2 %، وذلك من خلال وجود لجان تساعد مجلس الإدارة في مهامه، ووجود لجان خاصة بإدارة المخاطر في المصرف، كما ان المجلس ينعقد بصفة دورية ويتشاور بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية للمصرف، حيث يراقب الأداء ويحمل المسؤوليات لجميع الأطراف بما فيها الإدارة العليا (التنفيذية)، كما أن هيكل الإدارة مصمم بشكل واضح تماما لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين، حيث يقوم المدير العام بقيادة فريقه بصورة فعالة، ومتابعة الخطة الاستراتيجية للمصرف.

- يرى مجتمع الدراسة أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بوجود تحديد واضح لدور المساهمين وضمان حقوقهم بوزن نسبي قدره 78.8 %، وذلك من خلال السماح لحملة الأسهم بالاشتراك في قرارات تتعلق بتغييرات حوكمة جوهرية للبنك، والسماح لهم ايضا بوضع بنود على لائحة اجتماع الجمعية العمومية للنقاش، وكذا وجود بنود حول كيفية إدارة تضارب المصالح بين حملة الأسهم.

- يرى مجتمع الدراسة أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بالحفاظ على حقوق أصحاب المصالح بوزن نسبي قدره 87.8 %، من خلال عمل المصرف على ارضاء كافة الأطراف ذات العلاقة به، واتخاذ إجراءات كافية لحماية حقوق المودعين، وتنظيم اجتماعات دورية بين موظفي المصرف والإدارة العليا لمعرفة رأيهم في طرق تنفيذ العمل وكذا مقترحاتهم حول تحسين الأداء.

- يرى مجتمع الدراسة أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بمبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات بوزن نسبي قدره 84%، وذلك من خلال التزام المصرف بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية محترمة، حيث يوجد هناك مطلب للإفصاح عن هيكل الملكية في المصرف، وأن مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية.

- يرى مجتمع الدراسة أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بإجراءات المراجعة الداخلية والخارجية بوزن نسبي قدره 83.6 %، وذلك من خلال وجود قائمة واضحة لآداب وسلوك ممارسة المهنة في مكتب المراجعة، وممارسة المراجعة بشكل دوري وفي حالات معينة وبسرية واستقلالية.

- يرى مجتمع الدراسة أن مصرف الراجحي السعودي يلتزم بتبني معايير أخلاقية وسلوكية بوزن نسبي قدره 74.8 %، من خلال وضع دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة في المصرف، والسهر على توفير إجراءات لضمان تطبيق دليل الأخلاقيات وكذا ضمان التزام الموظفين به، حيث ينشر هذا الدليل بين موظفي المصرف ويتم تعريفهم ببنوده، كما يقوم المصرف بالمشاركة بفعالية في تقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي.

المقترحات:

نقترح أن تلتزم كل المصارف الإسلامية بإنشاء لجان للحوكمة تهتم بالتخطيط والتوجيه ومراقبة نسق الحوكمة بداخلها وتصحيح الانحرافات إذا لزم الأمر ذلك، هذه اللجنة تكون مدعومة بلجان أخرى تسهل عملها كلجنة المراجعة التي تشرف على كل التعينات الخاصة بالمراجعين ومتابعتهم، ولجنة المكافآت وغيرها؛

-زيادة الاهتمام بمراجعة اللوائح نظم المصارف بحيث تكفل هذه اللوائح والنظم التحديد الواضح والسليم للصلاحيات والمسؤوليات لكل من مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية وهيئة الرقابة الشرعية فيها.

-نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الموظفين العاملين في المصارف المركزية، وهذا بإصدار نشرات دورية تعكس دور وأهمية الحوكمة والالتزام بمبادئها، حتى يتسنى لها فرض تطبيق الحوكمة على كل المصارف الموجودة ضمن نطاقها؛

-ضرورة توفير الاطار المؤسسي والقانوني الذي يمثل البيئة المناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية وخاصة منها المصارف الإسلامية؛

5. قائمة المراجع:

[1] Ramiz Ur Rehman and Inayat Ullah Mangla, Corporate Governance and Performance of Financial Institutions in Pakistan: A Comparison between Conventional and Islamic Banks in Pakistan, the Pakistan Development Review, part II, Pakistan, 2010.

[2] Hamadi Matoussi and Rihab Grassa , Is Corporate Governance Different for Islamic Banks? A Comparative Analysis between the Gulf Cooperation Council Context and the Southeast Asia Context, working paper series, No 734,ERF, Egypt, 2012.

[3] ايمان أحمد الهنيني، ساري يوسف حيمور، مدى التزام المصارف الاسلامية الاردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني،2013 .

[4] محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 17.

[5] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات -المفاهيم، المبادئ، التجارب-، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 3.

[6] محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 53.

[7] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص47.

[8] عبد الرحمن العايب، إشكالية حوكمة الشركات واحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الوطني حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، نوفمبر 2009، ص17.

[9] طارق عبد العال حماد ، مرجع سبق ذكره، ص47.

[10] المرجع نفسه، ص 47.

[11] حسين مقدمة للملتقى مداخلة تفعيلها، وسبل الجزائر في المؤسسات حوكمة ،واقع الصمد عبد علي عمر يرقي، الاقتصادية العلوم كلية مهيدي، بن العربي جامعة وآفاق رهانات واقع لمؤسسة المحاسبية الحوكمة حول الأول الدولي التجارية 07-08 ديسمبر 2010، أم البواقي، الجزائر، ص9. العلوم التسيير و وعلوم

[12] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 11 مارس2009، ص13.