

دور الحوكمة وأهميتها في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية -دراسة شركة الراجحي المصرفية 2019/2020-

The role and importance of governance in the development of the Islamic banking industry - Study of Al-Rajhi Banking Company 2019/2020-

فؤاد بن الذيب*¹، سفيان خوجة علامة²

¹ مخبر الدراسات الاقتصادية والمالية الإسلامية، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة (الجزائر)،

fouadbendib34@gmail.com

² جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية قسنطينة (الجزائر)، alamosofiane@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/09/29

تاريخ الاستلام: 2022/04/24

ملخص:

تكمن أهمية هذا البحث في بيان أسباب احتياج الصناعة المصرفية الإسلامية لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتوضيح كيفية استفادتها من تطبيق هذه المبادئ التي تساهم في الحفاظ عليها وتجنبها مختلف المخاطر كما تعمل على تطويرها وقد تطرقت الدراسة إلى عرض نموذج حول الصناعة المصرفية ويتعلق الأمر بمصرف الراجحي الذي حقق تطورا ملحوظا في الجوانب المالية والتشغيلية خاصة في سنة 2020م وهذا بناء على تقاريره السنوية. وقد توصل البحث إلى جملة من النتائج أهمها أن للحوكمة دور مهم في تطور نشاط المصارف الإسلامية ولهذا لا بد من ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة التي توصلت إليها الهيئات والمنظمات إلى إصدارها على غرار المبادئ الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي oecd ولجنة بازل والمبادئ الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا في مجال الصيرفة الإسلامية. كلمات مفتاحية: الحوكمة، الصناعة المصرفية الإسلامية، المصارف الإسلامية، شركة الراجحي المصرفية، التطور.

تصنيفات JEL : G3 ، G2 ، G18 ، G39

Abstract:

The importance of this research lies in explaining the reasons for the need of the Islamic banking industry to apply the principles of governance, and clarifying how it benefited from the application of these principles that contribute to preserving them and avoiding various risks as it works to develop them. A remarkable development in the financial and operational aspects, especially in the year 2020, and this is based on its annual reports.

The research reached a number of results, the most important of which is that governance plays an important role in the development of the activity of Islamic banks, and for this it is necessary to apply the principles of governance that various bodies and organizations have come to issue, similar to the principles issued by the Organization for Economic Cooperation and Development OECD and the Basel Committee and the principles issued by the Islamic Financial Services Board Malaysia in the field of Islamic banking.

Keywords: governance, banking industry, Islamic banks, Al-Rajhi Banking Company, development.

JEL Classification Codes: G3, G2, G18, G39.

1. مقدمة:

انتشرت المصارف الإسلامية في كامل انحاء العالم، وأصبحت أمرا واقعا وكيانا مستقلا لا يمكن تجاهله، وهذا من خلال النمو المستمر في حجم أعمالها الأمر الذي جعلها وجهة لفئات وشرائح جديدة حتى أن المصارف التقليدية سواء في دول العالم الإسلامي أو في باقي الدول الأخرى عملت على فتح نوافذ أو فروع تقدم خدمات مصرفية تتوافق وأحكام الشريعة.

أثبتت الأزمات الاقتصادية والمالية التي مرت بها مختلف مؤسسات الاقتصاد العالمي ابتداء من إفلاس مصرف الاعتماد والتجارة الدولية عام 1991، وحدثت الأزمة المالية في دول شرق آسيا سنة 1997، وانتشار فضيحة شركة انرون في أمريكا سنة 2001 إلى حدوث الأزمة المالية سنة 2008 مدى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بغية تجنب أو التقليل من حدة مثل الأزمات.

ولا شك أن القطاع المصرفي يتميز بعلاقاته المتداخلة التي ربما هي غير موجودة في القطاعات الأخرى أبرز الحاجة الملحة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وتزداد حاجة المصارف الإسلامية لتطبيق هذه المبادئ نظرا لما تتميز به عن البنوك التقليدية من عمليات مصرفية معقدة التي يجب أن تكون منضبطة بأحكام الشريعة الإسلامية.

إشكالية الدراسة

ومن هذا التمهيد ارتأينا طرح الإشكالية الآتية:

كيف يكمن للحوكمة أن تسهم في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية؟

وتتفرع عن ذلك الأسئلة التالية:

✓ ما المقصود بالحوكمة وماهي مبادئها؟

✓ فيم تكمن أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية؟

✓ ما هي التجارب الناجحة في تطبيق مبادئ الحوكمة؟

فرضيات الدراسة:

✓ تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تطوير الصناعة المصرفية الإسلامية.

✓ توافق مبادئ الحوكمة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

✓ تعريف الحوكمة وبيان أسباب احتياج الصناعة المصرفية الإسلامية لتطبيق مبادئ الحوكمة.

✓ توضيح كيفية استفادة الصناعة المصرفية الإسلامية من تطبيق مبادئ الحوكمة.

✓ تقديم اقتراحات وتوصيات فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية.

حاول الباحث تتبع المنهج الوصفي التحليلي من أجل التوصل إلى استنتاجات وإجابات عن التساؤلات المطروحة، وهذا من خلال عرض الأسباب التي تدفع الصناعة المصرفية الإسلامية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وبيان أهم النتائج المرجوة من تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير المصارف الإسلامية، إضافة إلى منهج دراسة حالة عند التطرق لتجربة مصرف الراجحي.

وللإجابة عن إشكالية الدراسة ارتأينا تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية كما يلي:

المحور1: الإطار النظري للحوكمة في المصارف الإسلامية.

المحور2: قواعد تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية.

المحور3: دور الحوكمة في تطوير المصرفية الإسلامية دراسة حالة شركة الراجحي المصرفية.

المحور1: الإطار النظري للحوكمة في المصارف الإسلامية.

1- تعريف الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية إذ بدأ استخدامه في نهاية القرن الماضي وهو ترجمة لمصطلح (Governance) باللغة الإنجليزية، أما من ناحية مفهوم الحوكمة فقد تعددت تعاريف هذا المصطلح ونذكر منها:

- عرفت الحوكمة على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد إعداد إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء". (Oced, 2008, p. 15).

- وعرفت أيضا على أنها: "فن ممارسة الرشادة والعقلانية، وتعظيم الثقة، وتنمية عوامل الأمان، وتفعيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية القيمة المضافة، وفي الوقت ذاته تحقيق حكمة وحرصانة السلوك والتصرفات الإدارية، وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإداري والرعونة الإدارية" (السعدني، 2009، صفحة 147).

2- مفهوم وأهمية حوكمة المصارف الإسلامية

1-2- مفهوم حوكمة المصارف الإسلامية

عرفت الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية بأنها: "مجموعة من الترتيبات المؤسسية والتنظيمية التي تتأكد من خلالها مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن هناك إشرافاً شرعياً فعالاً ومستقلاً" (مجلس، 2009، صفحة 3).

من خلال التعريف نجد أنه من أجل حوكمة شرعية لابد من:

- وجود مجموعة من الأنظمة والإجراءات التنظيمية وهي (مجلس الإدارة، الهيئة الشرعية، قسبي الشرعية والتدقيق الداخلي).
 - الرقابة الفعالة والمستقلة على الامتثال لأحكام الشريعة الإسلامية.
- فالمصارف الإسلامية تختلف عن البنوك التقليدية اختلافا جذريا، إذ أن المبادئ التي تعتمد عليها المصارف الإسلامية تعد أساسية ولا يمكن لها أن تتخلى عن أي مبدأ منها وإلا أصبح المصرف الإسلامي غير ملتزم بأحكام الشريعة، بخلاف المصارف التقليدية التي لا تلتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية، ومنه فإن المكونات الأساسية للحوكمة تختلف باختلاف هذه المصارف، فالبنوك التقليدية تتضمن أربعة عناصر متمثلة في (المساهمين، الإدارة، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح من مودعين ومقرضين...)، بينما تتميز المصارف الإسلامية عنها بوجود عنصر خامس يتمثل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تقوم بوظيفة مراقبة مدى توافق نشاطات المصرف مع أحكام الشريعة.

والجدول التالي يوضح الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية:

جدول رقم1: الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والبنوك التقليدية

الحوكمة في البنوك التقليدية	الحوكمة في المصارف الإسلامية	
الاعتماد على الفائدة.	الالتزام بمبدأ المشاركة في الربح والخسارة	مبدأ المشاركة
المتاجرة على أساس الدين.	المتاجرة على أساس الملكية.	مبدأ المتاجرة
عدم الالتزام بأحكام الشريعة.	الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية في جميع النشاطات.	مبدأ الالتزام بأحكام الشريعة
انعدام هذه الهيئة.	تسهر على تطبيق أحكام الشريعة.	الهيئة الشرعية
تفتقد لهذا البعد.	تعتمد على منطلقات عقائدية وأخلاقية يجب الالتزام بها.	البعد العقائدي والأخلاقي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: (شوقي و غربي عبد الحليم، 2014، صفحة 114).

2-2- أسباب احتياج المصارف الإسلامية للحوكمة

هناك جملة من الأسباب تستدعي تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية (الناهض و صوالحي، 2017، صفحة 14):

- عمل هذه المصارف الإسلامية الملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية تحت نظام مالي عالمي مسيطر ومبني على أسس تخالف أحكام الشريعة الإسلامية.
- كثرة المستجدات الشرعية التي تواجه الصناعة المالية الإسلامية اليوم، مع ظهور منتجات و هياكل مالية أكثر تعقيداً.

- رحيل الجيل المؤسس لهذه المصارف الإسلامية الملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية وانتقالها لجيل جديد منهم من قد لا يعرف المنهج الذي سار عليه المؤسسون.
- دخول مؤسسات أجنبية وعالمية لمجال الصناعة المالية الإسلامية طمعاً بالربح لا لإيمانها بالمنهج.
- ضعف الرقابة.
- ضرورة الحماية والمتابعة.
- تجنب المخاطر الناجمة عن الاختلال في السوق.

3-2- أهمية حوكمة المصارف الإسلامية

تساهم الحوكمة في إيجاد بيئة عمل تسود فيها الثقة والقيم والفضائل، من أجل دعم الحقوق وتحقيق الفوائد والتقدم والحياة الكريمة المبنية على الإيمان والعمل الصالح، وتكمن أهمية الحوكمة في (النوباني و صديقي، 2016، الصفحات 26-27):

- تخفيض المخاطر التي يمكن أن تواجه المصرف في حال مخالفة الشريعة قدر الإمكان وبالتالي تعزيز ورفع مستوى أداء الأعمال وثقة جمهور المتعاملين.
- تحسين الوصول إلى الأسواق العالمية وإيجاد سوق نشطة للأوراق المالية التي تصدرها المصارف.
- تزيد في ثقة المتعاملين مع المصرف في حال الالتزام بمبادئ الحوكمة ومنها المعايير المتعلقة بالإفصاح والشفافية.
- تضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في المصرف وتحديد مسؤولية الإدارة عند تنفيذ المتطلبات النظامية والشرعية، من خلال إيجاد الهيكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المصرف.
- للحوكمة أيضاً أهمية كبيرة في حماية أموال المساهمين من خلال تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية والشرعية ومكافحة الفساد المالي والإداري (louizi, 2006, p. 3).

3- أهداف ومعايير حوكمة المصارف الإسلامية

1-3- أهداف حوكمة المصارف الإسلامية

للحوكمة العديد من الأهداف نذكر منها (النايلسي و الجعافرة، 2017، صفحة 214):

- تحقيق الشفافية اللازمة لمحاربة الفساد بكل صوره.
- زيادة ثقة المستثمرين، سواء أكانوا من الأجانب أم من المحليين في المؤسسات التي تطبق الحوكمة، لجذب الاستثمارات والحد من هروب رؤوس الأموال.
- تحقيق الاستقرار والمصدقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي، وتعزيز أنظمة الرقابة الذاتية، والالتزام بالمبادئ والمعايير المحاسبية والرقابية المتفق عليها.

- تحقيق العدالة والمساواة لحماية المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، وضبط العلاقات الإدارية بين مختلف الأطراف، لإحداث التوازن المطلوب بين المصالح، وتكوين لجان لتطبيق الحوكمة من أشخاص يُعرفون بالموضوعية وعدم التحيز، بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط، ويساهم في الحد من استغلال السلطة والمحسوبية والوساطة.

- الالتزام بتطبيق المصرف لأحكام الشريعة الإسلامية في جميع نشاطاته.

2-3- معايير حوكمة المصارف الإسلامية

أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية بماليزيا سنة 2006 معيار حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية الذي يتضمن مجموعة من المبادئ الإرشادية وتمثل في (مجلس، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات المقتصرة على تقديم خدمات مالية إسلامية، 2006، الصفحات 6-10):

- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دوليا مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعاليم وتوجيهات السلطات الإشرافية، كما يجب الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

- تزويد مجلس الإدارة بالتقارير التي تبين مدى التزام مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها دوليا والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية، وقد جاءت التوصية بضرورة قيام المصارف بإنشاء لجنة المراجعة.

- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسئولية ائتمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات، وقد جاءت التوصية بأن يتم ذلك من خلال لجنة ضوابط الإدارة.

- تكليف لجنة ضوابط الإدارة بمراقبة " احتياطي معدل الأرباح " و " احتياطي المخاطر " والتوصية لمجلس الإدارة حول كيفية استخدامه.

- لا بد من إبقاء تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهاراتهم من حيث مراجعة مدى الالتزام بالشريعة.

- يجب أن تعتمد مؤسسة الخدمات المالية الإسلامية الشفافية في اعتمادها تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة للمؤسسة، ويجب على المؤسسة الالتزام بقرارات الهيئة الشرعية المركزية أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.

- يجب على المؤسسات المالية الإسلامية توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع

الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار وخاصة نسبة المشاركة في الأرباح والخسائر.

المحور2: قواعد تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية.

1- الجهود المبذولة في حوكمة المصارف الإسلامية

- لقد ناقش مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) موضوع مبادئ الحوكمة الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية، وأصدر بذلك معياراً خاصاً حول أهم المبادئ الأساسية للحوكمة الشرعية ولقد حدد المعيار خمسة مبادئ أساسية للحوكمة الشرعية وهي: الإطار العام للحوكمة الشرعية، والكفاءة، والاستقلالية والسرية، والتناسق (مجلس، 2009).
- أصدرت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية مجموعة من المعايير المتعلقة بالمحاسبة والمراجعة والأخلاقيات ومعايير الضبط والمعايير الشرعية المختصة بالصناعة المصرفية والمالية الإسلامية وقد تم إصدار 94 معياراً في مجالات المحاسبة والمراجعة وأخلاقيات العمل والحوكمة إضافة إلى المعايير الشرعية* التي اعتمدت في بعض البنوك المركزية والسلطات المالية لمجموعة من الدول باعتبارها إلزامية أو إرشادية.

2- المرتكزات الأساسية للحوكمة في المصارف الإسلامية

تعتمد الحوكمة في المصارف الإسلامية على ثلاث مرتكزات أساسية وهي (الناهض و صوالحي، 2017، الصفحات 19-24):

1-2- حوكمة الفتوى والتشريع

ويقصد بحوكمة الفتوى والتشريع وضع مرجعية معيارية تشريعية للمعاملات وهي الحوكمة التي تضمن اتباع المصرف للتعاليم الصحيحة لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال حصولها على الفتاوى والقرارات الشرعية الصائبة.

وحوكمة الفتوى والتشريع بهذا المفهوم تعتبر امتداداً لمفاهيم الفتوى والاجتهاد في الفقه الإسلامي، وقد أمرنا الله سبحانه وتعالى بالسمع والطاعة واتباع شرعه والتحاكم إليه، فيقول سبحانه: ((إِنَّمَا كَانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ)) (سورة النور، الآية 14)، ويقول تعالى: ((وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ تَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُبِينًا)) (سورة الأحزاب، الآية 36)، وأما في حال عدم معرفة الحكم الشرعي فلا بد من سؤال أهل العلم، لقوله سبحانه: ((فَسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ)) (سورة النحل، الآية 43).

*- تم إصدار 58 معياراً شرعياً إلى غاية نهاية شهر نوفمبر 2017.

2-2- حوكمة الرقابة الشرعية

تهدف حوكمة الرقابة الشرعية إلى التأكد من أن جميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المصارف لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية، وتتميز حوكمة الرقابة الشرعية بأن لها صفة الشمولية من ناحية التطبيق، حيث أنها تغطي كافة أنشطة المصرف، والموظفين، والأنظمة، والأهداف، والسياسات والبرامج الحالية والمستقبلية.

وللرقابة الشرعية عدة مستويات لابد من وجودها وهي:

- الرقابة الشرعية المركزية التي تمارسها الجهات الرقابية في الدولة على عمل المصارف التي تقع تحت إشرافها للتأكد من التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية.
- الرقابة الشرعية الداخلية تتم من خلال جهاز شرعي داخل المصرف يكشف عن أي مخالفة شرعية تقع ويبلغ عنها ويسعى في معالجتها.
- الرقابة الشرعية الخارجية وتتم من خلال جهاز شرعي خارجي مستقل عن المصرف يفحص مدى التزامه بتطبيق أحكام الشريعة في نشاطه ومدى كفاءة نظام الرقابة الداخلي.

3-2- حوكمة الإفصاح الشرعي

المقصود من حوكمة الإفصاح الشرعي الحوكمة التي تعمل على طمأنة أصحاب المصلحة للمصارف بأن كل عملياتها وأنشطتها تتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية، مع الكشف والإفصاح عن جميع القضايا والفتاوى الشرعية ذات الصلة.

وقد أمر الله تعالى رسله عليهم الصلاة والسلام بالتبليغ وعدم كتمان الحق، فقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَإِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ وَاللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ النَّاسِ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ﴾ (سورة المائدة، الآية 67).

3- الفوائد المتوقعة من تطبيق مبادئ الحوكمة على المصارف الإسلامية

يمكن أن نذكر بعض الآثار الإيجابية المتوقعة في حال تطبيق مبادئ الحوكمة على المصارف الإسلامية.

- التحكم في الإدارة التنفيذية
- الشفافية والإفصاح تؤدي إلى تحسين سمعة المصرف.
- الحد من الفساد الواقع أو المتوقع.
- تحديد المسؤوليات وبالتالي وضوحها الأمر الذي يزيد من سمعة المصرف.
- مختلف الدراسات التي أجريت عن آثار الحوكمة على الشركات ذكرت فوائد كثيرة للحوكمة (مداد،

(2019)

المحور3: دورالحكومة في تطويرالمصرفية الإسلامية دراسة حالة شركة الراجحي المصرفية

1- نظرة عامة حول شركة الراجحي المصرفية.

1-1- المسار التاريخي لمصرف الراجحي:

تأسس مصرف الراجحي عام 1957، وهو واحد من أكبر المصارف في العالم بأصول بلغ مجموعها 80 مليار دولار أمريكي، ورأس مال مدفوع قدره 6,77 مليار دولار أمريكي وقاعدة موظفين كبرى. مع أكثر من 58 عامًا من الخبرة في الأنشطة المصرفية والتجارية، تم دمج المؤسسات الفردية المختلفة تحت اسم الراجحي في مظلة "شركة الراجحي للتجارة والتبادل" في عام 1978 وتم تأسيس المصرف كشركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي الكريم رقم (م/59) والمادة رقم6 من القرار الوزاري رقم245 وصدر كلاهما في يونيو عام 1987 م، وقد تم تسميته باسم مصرف الراجحي سنة 2006م (الراجحي، 2019، صفحة 10).

يملك مصرف الراجحي شبكة واسعة تضم أكثر من 570 فرعًا، وأكثر من 152 فرعًا مخصصًا للسيدات، وأكثر من 4794 جهاز صراف آلي، و74612 محطة طرفية للنقاط الطرفية مثبتة مع التجار، وأكبر قاعدة عملاء في المملكة.

ويبلغ رأس مال مصرف الراجحي حوالي 25 مليار ريال سعودي.

2-1 أعمال المصرف وخدماته

تتلخص أعمال المصرف وخدماته في تقديم الخدمات المصرفية لكل من الشركات والأفراد، وله علاقة بالخبزينة، كما يساهم في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وله أنشطة عالمية بكل من ماليزيا والكويت والأردن، كما تقدم مجموعة مصرف الراجحي للعملاء منتجات وخدمات مبتكرة تجمع بين القيم الإسلامية والمتطلبات التجارية الحديثة، وتتكون المجموعة من الشركات التابعة العاملة في المجالات التالية: العقارات والأوراق المالية والوساطة التأمين والخدمات المتخصصة.

3-1 الشركات التابعة والفروع الدولية لمصرف الراجحي

تنشط شركة الراجحي المصرفية محليا بتواجد عدة فروع لها على مستوى البلد الأم السعودية، كما تنشط دوليا من خلال تواجد مصرف الراجحي بكل من دولتي الكويت بفرعين والأردن بعشرة فروع، وأيضا تنشط شركة الراجحي بدولة ماليزيا من خلال 16 فرعاً.

الجدول 2: الشركات التابعة والفروع الدولية

الدولة	نشاطها	الشركات التابعة
السعودية	دعم برامج التمويل العقاري للمصرف.	شركة الراجحي للتطوير
	تقديم خدمات الوساطة المالية	شركة الراجحي المالية
	تسيير أنشطة وساطة التأمين.	شركة وكالة تكافل الراجحي
	تقديم التمويل الاستهلاكي والتمويل التأجيري وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة	شركة إيمان للتمويل
	تقديم خدمات التوظيف	شركة للخدمات الإدارية
	تسجيل عقود التأجير التمويلي	شركة ثوثيق
ماليزيا	مصرف إسلامي مرخص بموجب قانون الخدمات المالية الإسلامية لسنة 2013.	شركة الراجحي المحدودة ماليزيا
الكويت	فرع أجنبي مسجل لدى بنك الكويت	مصرف الراجحي الكويت
الأردن	فرع أجنبي يقدم جميع الخدمات المالية والمصرفية والاستثمارية واستيراد وتجارة المعادن الثمينة.	مصرف الراجحي الأردن

المصدر: موقع ايجي برس على الرابط: <https://www.egy-press.com/15878>

2- دور الحوكمة في تطوير شركة الراجحي المصرفية.

1-2- إطار الحوكمة في المصرف

يقوم إطار الحوكمة في مصرف الراجحي على خمس لجان تابعة لمجلس إدارة المصرف ومجموعة من لجان الإدارة التنفيذية الداعمة من المستوى الأول والثاني، ويعتمد هيكل الحوكمة هذا على مجموعة من الركائز الهامة التي تضمن وضوح وانضباط الحوكمة الرشيدة وهذه الركائز هي: قيم المصرف، وتصميم الهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات، وجدول تفويض الصلاحيات، والتواصل الفعال بين مختلف الجهات داخل المصرف وكذلك مع الجهات الأخرى خارجه (الراجحي، 2019).

2-2- السياسات المتعلقة بدليل الحوكمة

من بين الإجراءات المتعلقة بدليل الحوكمة لدى المصرف نذكر ما يلي (الراجحي، 2019):

- تطبيق المبادئ الرئيسية للحوكمة في البنوك العاملة بالملكة العربية السعودية الصادر من مؤسسة النقد العربي السعودي المحدث في 2014م، والعمل بلائحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية والمعدلة في ماي 2019م (الراجحي، 2019، صفحة 68).
- وضع المصرف دليل الحوكمة للمصرف واللوائح الخاصة بلجان المجلس واللجان الإدارية حيث تخضع هذه الوثائق جميعها للمراجعة الدورية من المجلس ولجانته.
- يعتمد المصرف على سياسات وأدلة إجراءات شاملة تغطي كافة الأنشطة لتعزيز إطار الحوكمة بالمصرف تحت مظلة مصفوفة تفويض الصلاحيات المعتمدة من المجلس.

- يعتمد المصرف على سياسات مكتوبة وأنظمة تضمن أساليب إفصاح ملائمة تمكن المساهمين وأصحاب المصالح من الاطلاع على جميع المعلومات والتطورات الجوهرية دون تمييز وفي الوقت المناسب.
- يولي المصرف الاهتمام الكافي بتدريب وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ووضع البرامج التنفيذية لذلك، وأعد دليلاً تعريفياً لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة الجدد.
- يطبق المصرف إجراءات لتسوية شكاوى العملاء والمساهمين والتي تخضع لرقابة البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية.

3-2- هيكل وتكوين المجلس

يتولى إدارة المصرف مجلس إدارة يتكون من أحد عشر عضواً، يُنتخبون من طرف الجمعية العامة العادية كل ثلاث سنوات، ويجوز إعادة انتخاب الأعضاء الذين انتهت مدة عضويتهم وفقاً للوائح المصرف، كما يتشكل هذا المجلس من مجموعة من اللجان وبياناتها فيما يلي (الراجعي، 2020، الصفحات 10-6):

• اللجنة التنفيذية

يتمثل الغرض الرئيس من اللجنة التنفيذية في تحملها المسؤولية عن عمليات أعمال مصرف الراجعي واتخاذ القرارات السريعة فيما يخص القضايا والأمور العاجلة المتعلقة بأعمال المصرف.

• لجنة الترشيحات والمكافآت

يتمثل الغرض الرئيس من لجنة الترشيحات والمكافآت في:

- رفع التوصيات بشأن ترشيح أعضاء مجلس الإدارة واللجان وكبار التنفيذيين.
- التأكد من التزام المصرف بسياسات الحوافز الداخلية وبقواعد ممارسات الحوافز الصادرة عن البنك المركزي السعودي.

• لجنة الحوكمة

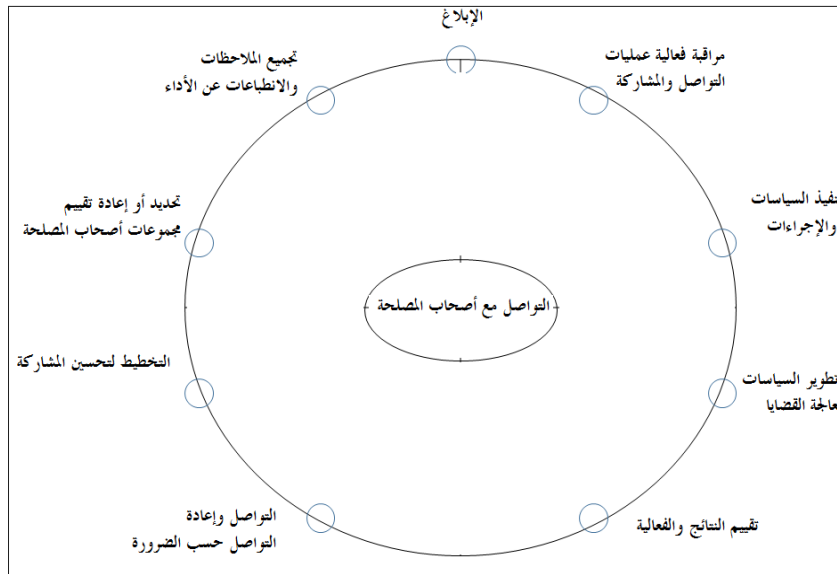
يتمثل الغرض الرئيس من لجنة الحوكمة في:

- تدعيم والحفاظ على تطبيق أعلى معايير الحوكمة المؤسسية
- التأكد من اتباع ممارسات الحوكمة الرشيدة في جميع الأنشطة التي يقوم بها المصرف من خلال إجراء مراجعة سنوية لإطار الحوكمة العام والآليات ذات الصلة به.
- التنسيق مع الكيانات التابعة للمصرف من أجل تدعيم معايير حوكمة مؤسسية رشيدة متناسقة لجميع أنشطة مجموعة مصرف الراجعي، وزيادة الوعي بأهمية الحوكمة وأنشطتها داخل المصرف بين جميع موظفي المصرف والمساهمين والأطراف المعنية الخارجية.
- متابعة تطبيق دليل الحوكمة وملحقاته ومصفوفة الصلاحيات الخاصة بالمصرف.

وهذه أبرز النقاط المتعلقة بالامتثال لمعايير الحوكمة لسنة 2020:

- ارتفاع عدد موظفي فريق الامتثال إلى 202 موظفا بعد أن كان 61 موظفا في سنة 2014، الأمر الذي سيسمح بتعزيز حملات التدريب والتوعية حول مواضيع الامتثال والجرائم المالية وتوسيع مجالها في كل أنحاء الصرف.
- اتخاذ تدابير استباقية للوقوف على التهديدات والثغرات الناشئة عن عمليات غسل الأموال.
- الاستمرار في الاستثمار في أطر وبرامج العقوبات ومكافحة الرشوة والإبلاغ عن المخالفات والفساد.
- وكتطبيق لمبادئ الحوكمة فيما يتعلق بمراعاة أصحاب المصلحة (المستثمرون، العملاء، شركاء العمل، الموظفون، الهيئات التنظيمية، الهيئات الحكومية، المجتمع، البيئة) سواء كانت لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المصرف تتبع المصرف عملية التواصل معهم بنمط دائري كما هو موضح في الشكل (1) حيث تضمن هذه العملية المستمرة أن يظل المصرف وثيق الصلة بهم حريصا على الاستجابة لأية مخاوف أو قلق من طرفهم.

الشكل رقم 1: عملية التواصل مع أصحاب المصالح



المصدر: التقرير السنوي 2020 لمصرف الراجحي، ص 33.

• لجنة المراجعة والالتزام

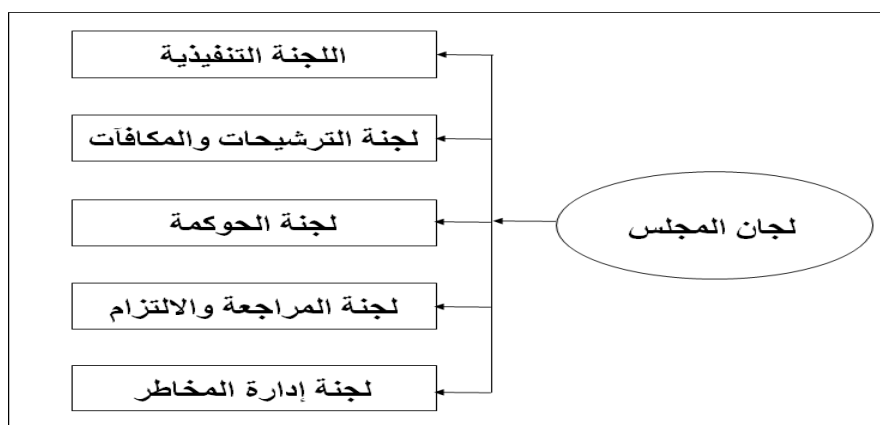
تشرف على عملية رفع التقارير المالية، وعلى المدققين الداخليين والخارجيين، ورفع التوصيات إلى مجلس الإدارة والمساهمين باعتماد وتعيين وتحديد مكافآت وعزل المراجعين الخارجيين، وتعمل على ضمان اتخاذ الإدارة العليا للإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب لمعالجة ضعف الرقابة أو عدم الالتزام بالسياسات والقوانين واللوائح أو أية مشكلات أخرى يحددها المراجعون.

وبخصوص مراجعي الحسابات فقد تم تعيين مكتب ايرنست اند يونج ومكتب كي بي ام جي الفوزان وشركاؤه كمراجعين لحسابات المصرف لعام 2020م، وأوصت لجنة المراجعة والالتزام بتعيين مراجعي الحسابات الخارجيين لعام 2021م (الراجعي، 2020، صفحة 134).

● لجنة إدارة المخاطر

تقدم المشورة إلى مجلس الإدارة فيما يخص مدى تحمل/ تقبل المخاطر، واستراتيجية المخاطر، وتشرف على تنفيذ الإدارة لهذه الاستراتيجية.

الشكل رقم 2: اللجان المشكلة للمجلس



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على التقرير المالي لمصرف الراجحي سنة 2019.

كما حرص مصرف الراجحي منذ تأسيسه على الالتزام التام بضوابط وأحكام الشريعة الإسلامية، في كل عملياته وخدماته المصرفية، ولتأكيد التزامه في هذا المجال، فقد أوكل المصرف مسؤولية التحقق من تطبيق هذا الالتزام إلى هيئة شرعية مستقلة تشمل في عضويتها العديد من العلماء، بحيث تكون قراراتها ملزمة لكافة القطاعات والإدارات.

وحتى تتمكن الهيئة الشرعية من تحقيق أهدافها تم تشكيلها ضمن الكيان الأساسي للمصرف على النحو التالي (الراجحي، 2019، صفحة 50):

● إدارة أمانة الهيئة الشرعية

تضم عددا من المستشارين لدراسة وتحليل كافة العقود والاتفاقيات والمنتجات المرسلّة إليهم من المجموعات والأقسام المختلفة بالمصرف، ومن ثم إعداد التقارير بشأنها لترفع إلى الهيئة الشرعية، كما يتم التواصل مع هذه المجموعات والأقسام وإبلاغهم بقرارات الهيئة، وتشارك أيضا الإدارة في جهود المصرف لتعزيز التزامه بأحكام الشريعة الإسلامية بالإضافة إلى تقديم الإرشادات المتوافقة مع قرارات الهيئة، وقد تناولت إدارة أمانة الهيئة الشرعية 250 موضوعا في هذا الصدد خلال سنة 2019 و215 موضوعا خلال سنة 2020.

• إدارة الرقابة الشرعية

تشرف على كامل معاملات المصرف لضمان الالتزام التام بقرارات وتوصيات الهيئة الشرعية فيما يتعلق بالعقود والاتفاقيات والمنتجات، إلى جانب فهم واستيعاب الموظفين لقرارات الهيئة الشرعية من خلال مراقبين مختصين، كما تختص على وضع ومراجعة معايير التدقيق الشرعي المستفادة من الهيئة الشرعية، التي بلغ عددها 1246 معياراً في نهاية سنة 2020 بعد أن كان عددها 1184 معياراً في نهاية سنة 2019، أي بزيادة 62 معياراً مما يدل على نشاط هذه الإدارة ومواكبتها لمختلف نشاطات المصرف (الراجحي، 2020، صفحة 87).

4-2- نظام حوكمة الشركات بمصرف الراجحي:

يقوم المصرف بإتمام واعتماد التطوير الدائم للإطار العام للحوكمة حيث يتم من خلاله إعداد وتحديث الأدوات الرقابية المناسبة على مستوى المصرف وبيان المسؤوليات لمختلف مستويات المصرف بما في ذلك مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، ويتخذ القرارات الهامة بهدف ضمان السيرورة الحسنه لأعمال المصرف بشكل مناسب لحماية أصوله، كما يقوم بمراقبة مدى كفاية الإجراءات الرقابية بالمصرف والالتزام بها (الراجحي، 2020، صفحة 126).

ويُعدُّ المصرفُ القوائمَ المالية الموحدة بناءً على معايير المحاسبة للمؤسسات المالية الصادرة عن البنك المركزي السعودي والمعايير الدولية الخاصة بالتقارير المالية لتتماشى مع متطلبات نظام مراقبة البنوك ونظام الشركات بالمملكة العربية السعودية والنظام الأساسي للمصرف، كما يندثرُ المصرفُ البيانات المتعلقة بالإفصاح الكمي والنوعي لديه على أساس سنوي من خلال الاطلاع على هذه الإفصاحات من التقرير السنوي للمصرف لإفصاح بازل، وهي موجودة أيضاً على الموقع الإلكتروني للمصرف.

5-2- أبرز الإنجازات التي حققها المصرف في سنة 2020

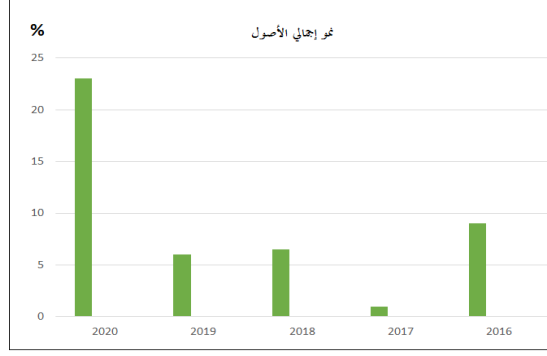
رغم أن عام 2020 كان عاماً استثنائياً بما شهده من جائحة كورونا التي أثرت سلباً على القطاع المصرفي مما زاد في صعوبة الأداء في مجال الخدمات المصرفية، إلا أن مصرف الراجحي قد سجل أداءً قوياً وإنجازاتاً معتبرة في جميع جوانب الأعمال التشغيلية والمالية ومن أهم الإنجازات التي تم تحقيقها في سنة 2020 نذكر ما يلي (الراجحي، 2020، صفحة 126):

- تسجيل صافي دخل بعد الزكاة بلغ 10,596 مليار ريال سعودي بزيادة قدرها 4,3% عن سنة 2019 مما أسفر عن تحسن المؤشرات المالية.

- تحقيق نمو في إجمالي الأصول بنهاية ديسمبر 2020 بلغ 468,8 مليار ريال سعودي بنسبة نمو سنوي قدرها 22,1% وهذا كله أدى تحقيق نمو في محفظة التمويل بنسبة 26,4% ومحافظ الاستثمار بنسبة 28,7% وزيادة ودائع العملاء بنسبة 22,5%.

والشكل الموالي يوضح النمو الواضح في إجمالي الأصول مقارنة بالسنوات الماضية ابتداءً من سنة 2016.

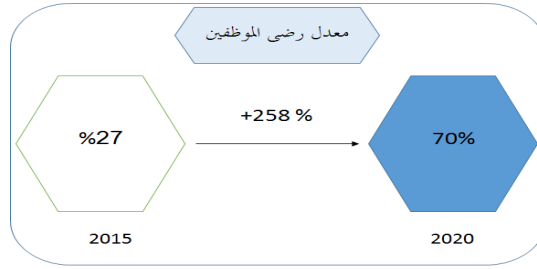
الشكل رقم 3: نمو إجمالي الأصول لمصرف الراجحي



المصدر: مصرف الراجحي على الموقع: <https://www.alrajhibank.com>

- إطلاق 25 منتجاً جديداً لتلبية احتياجات العملاء، من بينها بطاقات الائتمان المبتكرة في السوق، وما يتعلق بمنتجات التمويل العقاري الجديدة التي تمكن الأسر ذات الدخل المنخفض على الاستفادة من برامج التمويل بضمان العقار وبلغت الأرقام فقد ارتفع صافي التمويل العقاري لسنة 2020م إلى 104,5 مليار ريال سعودي بعدما بلغ 55 مليار ريال في نهاية 2019م أي بمعدل نمو سنوي بلغ 90%.
- تطبيق الهاتف الجوال المصرفي الأعلى تصنيفاً للحد من قيام العملاء بزيارة المصرف لإنهاء مهام عادية ولكنها ضرورية.
- تعزيز قدرات المنشآت الصغيرة والمتوسطة والشركات من خلال منصة الأعمال الإلكترونية الأولى من نوعها ويعد المصرف مشاركا فعالاً في برنامج "كفالة" الذي يضمن للبنوك نسبة من التمويل الممنوح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة مما يسمح للمصرف بتقديم التمويل بعد إجراء دراسة للجدوى الاقتصادية، وكدعم لهذه المنشآت خلال الجائحة قام المصرف بالتنازل عن عدد من الرسوم المفروضة على العملاء في الفترة الممتدة ما بين أبريل وأكتوبر 2020.
- يسهم مصرف الراجحي بمبلغ كبير في تحسين مستوى المجتمعات المحلية التي يعمل فيها من خلال قيمة الزكاة التي يدفعها سنويا وبذلك يعد من أهم المساهمين في موارد الزكاة التي يتم تحصيلها من القطاع المصرفي سنويا.
- قام المصرف بتوزيع 2000 طرد غذائي على المحتاجين في جميع أنحاء المملكة خلال شهر رمضان إضافة إلى 2000 من طرود الشتاء الموزعة على الفقراء.
- تعد قاعدة موظفي مصرف الراجحي الأكبر في المملكة مقارنة بالمصارف والبنوك الأخرى فقد بلغ مؤشر الارتباط الوظيفي فيه نسبة 70% بزيادة 4% عن استبيان الموظفين السابق وهذا يدل على التزام المصرف بالحفاظ على المعايير والمبادئ المتعلقة بممارسات العمالة ورفاه الموظفين والصحة والسلامة المهنية.

الشكل 4: معدل رضى الموظفين.



المصدر: مصرف الراجحي على الموقع: <https://www.alrajhibank.com>

- مساهمة المصرف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال تحسين إدارته بغرض تقليل التأثير البيئي لعملياته التشغيلية، وتقديم الدعم المالي لخمسة مشاريع من أصل ستة للطاقة المتجددة وبذلك يصبح المصرف أكبر ممول للطاقة المتجددة في المملكة في عام 2020م.
- تجديد منصة الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال لتعزيز تجربة عملاء الخدمات المصرفية للأفراد وتمكين فتح الحسابات رقمياً، وإمكانيات، eCard لعدد 7,9 مليون من المستخدمين النشطين.
- إطلاق سوق إلكتروني هو الأول من نوعه لشراء البطاقات الإلكترونية والقسائم إلكترونياً
- 204549 نقطة بيع.
- 5211 جهاز صراف آلي سعياً لخدمة جميع شرائح العملاء.

5. خاتمة

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى بيان مفهوم الحوكمة بصفة عامة، ثم بينا مفهوم الحوكمة في المصارف الإسلامية، ومدى أهميتها لما تحققه من أهداف تسمح بتطوير نشاط المصرف، وتجنبه جملة من المخاطر فحوكمة المصارف يقصد بها تلك الترتيبات المؤسسية والتنظيمية التي تتأكد من خلالها مؤسسة المصرف الإسلامي أن هناك إشرافاً شرعياً فعالاً ومستقلاً، ثم تناولنا في المحور الثاني قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية بالحديث عن تلك الجهود المبذولة من هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامي اللتان أصدرتا مجموعة من المعايير من شأنها أن تسهم في حوكمة المصارف، كما بينا المرتكزات الأساسية للحوكمة في المصارف الإسلامية والتي تعتمد على حوكمة الفتوى والتشريع وحوكمة الرقابة الشرعية وحوكمة الإفصاح الشرعي، وكدراسة حالة تطرقنا إلى عرض تجربة مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية من خلال إعطاء نظرة شاملة عن المصرف، وبيان أهم الإنجازات التي حققها المصرف في سنة 2020 وهذا بفضل السياسات المعتمدة من المصرف في مجال الحوكمة وتطبيق مبادئها.

النتائج: وقد توصلنا إلى جملة من النتائج:

- تعتبر الحوكمة بمبادئها ومعاييرها وما تفترضه من شفافية ونزاهة صمام الأمان للبنوك عموماً وللمصارف الإسلامية على وجه الخصوص.

- إن الحوكمة الشرعية توفر الحماية بصورة شاملة لكل من له علاقة بنشاط المصرف الإسلامي بغض النظر عن موقعه فيه أو درجة استفادته منه أو درجة تأثره بسياساته وقراراته.
- تعد الرقابة الشرعية من المكونات الرئيسية للحوكمة في المصارف الإسلامية، ولذا ينبغي أن يصرف الجهد الأكبر ويوجه إلى تطويرها وتفعيلها.
- يعد الإفصاح الشرعي من أهم العوامل التي تزيد في ثقة مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمصرف.

التوصيات:

- ينبغي نشر الوعي حول مبادئ الحوكمة المصرفية ومدى أهميتها في تجنب مختلف المخاطر.
- العمل على زيادة عامل الثقة لدى مختلف الجهات ذات العلاقة بالمصارف الإسلامية من خلال إضفاء المزيد من الشفافية والإفصاح عن كل ما يتعلق بالمصرف.
- ضرورة الاستفادة من التجارب الناجحة والرائدة في مجال الحوكمة المصرفية الإسلامية على غرار تجربة مصرف الراجحي.

6. قائمة المراجع:

1. القرآن الكريم
2. الراجحي. (2019). السعودية: مصرف الراجحي، التقرير السنوي 2019، متاح على الموقع: <https://www.alrajhibank.com.sa>.
3. الراجحي. (2020). السعودية: مصرف الراجحي، التقرير السنوي: 2020، متاح على الموقع: <https://www.alrajhibank.com.sa>.
4. بورقبة شوقي، و غربي عبد الحليم. (2014). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر*.
5. خولة فريز النوباني، و عبد الله صديقي. (2016). حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية. السعودية: كرسى سابك لدراسة الأسواق المالية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
6. زينب حسان النابلسي، و خالد آرشد الجعافرة. (2017). أهمية تعزيز تطبيق الحوكمة في المصارف الإسلامية الأردنية. *الأردن: المجلة العربية للإدارة، جامعة البلقاء التطبيقية، المجلد 37، العدد 4، ديسمبر 2017*.
7. عبد العزيز الناهض، و يونس صوالحي. (2017). نظرية الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية. معهد المصرفية والمالية الإسلامية، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، متاح على: <https://www.researchgate.net/publication> اطلع عليه يوم 2020/04/11.

8. مجلس. (2006). المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات المقتصرة على تقديم خدمات مالية إسلامية. ماليزيا: مجلس الخدمات المالية الإسلامية، www.ifsb.org. اطلع عليه يوم 2020-07-11.

9. مجلس. (2009). ماليزيا: مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لتنظيم الضوابط الشرعية التي تقدم خدمات مالية إسلامية، ديسمبر 2009. متاح على الموقع: https://www.ifsb.org/ar_published.php. اطلع عليه يوم: 2020-07-11.

10. مداد. (2019). المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) على الموقع: <https://medadcenter.com/articles/4740>.

11. مصطفى حسن بسيوني السعدني. (2009). الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

12. Ghazi louzi. (2006). *impact du conseil d'adnimstration sur la performance des banques Tunisiennes* 15 . eme conférence international de mangement stratégique, Genève . 13-16 juin.

13. oced. (2008). *Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective* . Paris: Organisation For Economic Co-Operation And Development.