



منتدى فقه الاقتصاد الإسلامي 2017 م

# أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في صناديق ومؤسسات الزكاة

إعداد

الأستاذ الدكتور محمد زيدان

أستاذ بكلية الاقتصاد

جامعة الشلف، الجزائر

# حقوق الطبع محفوظة

١٤٣٨هـ - ٢٠١٧م

لدائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي

هاتف: ٦٠٨٧٧٧٧ ٤ ٩٧١ + فاكس: ٦٠٨٧٥٥٥ ٤ ٩٧١ +  
الإمارات العربية المتحدة ص. ب: ٣١٣٥ - دبي  
www.iacad.gov.ae mail@iacad.gov.ae



هذا البحث يعبر عن رأي صاحبه

ولا يعبر بالضرورة عن رأي دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري بدبي

## المقدمة

لقد حاز موضوع الحوكمة على قدر كبير من اهتمام وعناية الحكومات والمنظمات الدولية، وقد أصدرت عدة هيئات دولية على غرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية ولجنة بازل للرقابة المصرفية مبادئ دولية تتضمن معايير للحوكمة في المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث أصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، وباتت الكثير من المنظمات تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على وجودها ومراعاة لأصحاب المصالح، وبالموازاة مع ذلك قامت الهيئات الداعمة للمؤسسات المالية الإسلامية بإصدار قواعد استرشادية على غرار هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، لتكون بمثابة أرضية لإرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسات الإسلامية المالية وغير المالية، حيث تقوم هذه القواعد على العدالة، تحديد المسؤوليات، المساءلة والمحاسبة وأخيرا الشفافية، وقد جاءت هذه القواعد متوافقة مع ما جاءت به المنظمات الدولية السابق ذكرها.

وتهدف الحوكمة إلى تحقيق وحماية مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وبالتالي فإن هذا المعنى يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية في حفاظها على مقاصد الشريعة.

وعلى الرغم من تبني الكثير من المؤسسات المالية الإسلامية لمبادئ الحوكمة من خلال إصدارها للوائح ومواثيق الحوكمة، إلا صناديق ومؤسسات الزكاة مازالت متأخرة في تطبيق أسس الحوكمة بشكل صريح، مما حدا بدول مجلس التعاون لدول

الخليج العربية إلى تنظيم ملتقى بالدوحة في ديسمبر ٢٠١٦ لوضع ميثاق موحد لحوكمة مؤسسات الزكاة يتضمن توفير اللوائح التنظيمية وتطوير البناء الوظيفي والهيكلي وتحقيق العدالة والمساواة وضمان الحقوق.

### مشكلة البحث:

يتناول البحث بالدراسة والتحليل أهمية حوكمة صناديق ومؤسسات الزكاة، نظراً لأهمية هذه المؤسسات في المجتمعات الإسلامية، ومساهمتها في تحقيق التكافل الاجتماعي والتنمية الاقتصادية، وبالنظر لخصوصية الحوكمة في هذه المؤسسات باعتبارها مؤسسات لا تهدف إلى الربح.

### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى مايلي:

- التعريف بالحوكمة مع إبراز أهدافها ومبادئها؛
- خصوصية حوكمة صناديق ومؤسسات الزكاة؛
- استعراض بعض تجارب صناديق الزكاة في تطبيق مبادئ الحوكمة.

### الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة الشركات، وبعد مراجعة العديد من هذه الدراسات، وجد أن مجموعة قليلة منها تناولت موضوع الحوكمة في المصارف الإسلامية وشركات التأمين التكافلي وفي مؤسسات الوقف،

ودراسات أخرى حاولت التطرق إلى الحوكمة في صناديق الزكاة، نذكر أهمها فيما يلي:

#### دراسة خولة فريز النوباني وعبد الله صديقي (٢٠١٦):

وهي عبارة عن بحث بعنوان «حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية»، حيث تطرق الباحثان إلى واقع الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية من خلال تحليل استبيان خاص بدول إسلامية وهي المملكة العربية السعودية، السودان، الأردن وباكستان، واستعرض البحث بعض الممارسات القائمة لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، بالإضافة إلى التعليمات الصادرة بهذا الخصوص من الجهات الرقابية في هذه الدول. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحثان أن للحكومة دورا مهما في زيادة الثقة في المؤسسات المالية الإسلامية، وأن وجود هياكل تنظيمية واضحة وتحديد المسؤوليات ووسائل تواصل وشفافية يعزز من نجاح هذه المؤسسات ويساعد على استمراريتها، وأن تنظيم التدقيق الشرعي وتوحيد المرجعية الشرعية يساعد على انتشار المصرفية الإسلامية في العالم ويجعلها أكثر مصداقية.

#### دراسة فؤاد بن عبد الله العمر وباسمة بنت عبد العزيز المعود (٢٠١٦):

الدراسة عبارة عن بحث بعنوان «قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسية الوقف نموذجا» ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، تطرق الباحثان إلى مبادئ الحوكمة الشرعية التي تتميز بالشمولية، وتهتم بالجانب الروحي والقيمي، عكس نظام الحوكمة في الشركات التقليدية الذي يقوم على أساس قيم إنسانية وليس قيما دينية أخلاقية،

وتناول البحث ضرورة وضع قواعد للحوكمة في مؤسسات الأوقاف باعتبارها أحد مداخل تطوير عملية الوقف في العصر الحديث، كما أن وجود قواعد للحوكمة له تأثير في زيادة ثقة ولي الأمر وعموم الناس في ممارسة مجلس النظارة، فيؤدي ذلك إلى تنامي عملية الوقف في الأمة، كما تطرق البحث إلى مبادئ الحوكمة في الإسلام والعوامل الداعية إلى تطبيق الحوكمة في مؤسسات الأوقاف والمكونات الأساسية لها في هذه المؤسسات.

وقد توصل البحث إلى ضرورة الالتزام بالأحكام الشرعية في تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث إن الإسلام حث على الحوكمة حفاظاً على مقاصد الشريعة الخمسة ومنها المال، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مركز متخصص للحوكمة الشرعية لدعم جهود تطبيقها في المؤسسات الإسلامية.

دراسة عبد الله بن منصور وعبد الحكيم بزاوية (٢٠١٣):

وهي عبارة عن بحث بعنوان «تفعيل الدور التنموي لصندوق الزكاة الجزائري في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة» قدم في المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول التمويل الإسلامي غير الربحي المنظم بكلية الاقتصاد (جامعة البليدة) الجزائر، في ٢٠-٢١ مايو ٢٠١٣، حيث تناول البحث خصائص ومميزات نظام الحوكمة في مؤسسات الزكاة وأسباب وأهمية حوكمة صندوق الزكاة الجزائري، وكذلك متطلبات نظام الحوكمة لتفعيل الدور التنموي لهذا الصندوق، وقد توصلت الدراسة إلى أن صندوق الزكاة الجزائري معني بتطبيق مبادئ الحوكمة نظراً لطابعه المرتبط ببعده الديني والمالي.

## دراسة حسين عبد المطلب الأسرج (٢٠١٢):

تحمل عنوان «الحوكمة الرشيدة لمؤسسة الوقف الإسلامي» وعبارة عن بحث منشور في مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد الثاني يوليو ٢٠١٢، حيث ذكر الباحث أن مؤسسات الوقف الإسلامي تشبه منشآت الأعمال من حيث أنه شكل تنظيمي لمجموعة من الأموال والأعيان تنفصل فيه الإدارة عن الملكية، لذا فإن تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات أصبح أكثر من ضرورة، فقطاع الأوقاف حسب الباحث يتكون من جزئين هامين ومتكاملين ومتراپطين: الأول كلي وهو الإدارة أو الهيئة التي تشرف وتدير وتستثمر أموال الوقف، وعادة ما تنشأ هذه الهيئات بموجب قوانين وأنظمة تحدد سياستها العامة والمبادئ التي تُسيّر بها بما في ذلك الأسس المحاسبية والرقابية، والتي غالباً ما تطبق على المؤسسات العامة، والجزء الثاني وهو الوحدة الوقفية، والتي عادة ما يحدد الواقف شروط أوجه استثمارها وأوجه إنفاق إيراداتها، فحوكمة الوقف تولى كل طرف على حدة، ثم الأطراف كلها مجتمعة ما يستحقه من تنظيمات وإجراءات وتعليقات، حتى تمارس حاكميتها على أصول، ويتوج مفهوم الوقف الإسلامي عدداً من أسس ومبادئ الحوكمة التي ظهرت بعد ذلك بمئات السنين ويجعل منها نقلة نوعية في مفهوم التحكم والسيطرة على الأوقاف من سياق الرقابة والإشراف والقيادة الفردية إلى نظام متطور ومتكامل يصطبغ بحكم مؤسسي قائم على أسس راسخة. وتوصل الباحث إلى أن الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة على مؤسسة الوقف سينعكس بشكل جيّد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية، مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المستفيدة منها.

## دراسة محمد أحمد زيدان (٢٠١١):

الدراسة عبارة عن بحث بعنوان «أهمية تعزيز مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني»، قدم إلى الملتقى الثالث للتأمين التعاوني الذي نظمتها الهيئة الإسلامية العالمية للاقتصاد والتمويل في ديسمبر ٢٠١١، هدف إلى إبراز أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة الشرعية في شركات التأمين التعاوني التي أقرتها الهيئات الداعمة للمؤسسات الإسلامية والمتمثلة في مجلس الخدمات المالية الإسلامية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، وقد توصل الباحث إلى أن مبادئ الحوكمة التي وضعتها كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل لا تتنافى في مجملها مع المبادئ الإرشادية للحوكمة الصادرة عن كل من مجلس الخدمات الإسلامية وهيئة المحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية والتي تشكل الإطار التنظيمي لعمل المؤسسات المالية الإسلامية، كما أوصت الدراسة على ضرورة التزام شركات التأمين التعاوني بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تتضمن الإفصاح والشفافية وحماية أصحاب المصالح، والعمل على إصدار لوائح الحوكمة على غرار المصارف الإسلامية.

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت مفهوم وقواعد الحوكمة وتطبيقاتها في المصارف الإسلامية وشركات التأمين التكافلي وكذلك مؤسسات الأوقاف.

وتأتي هذه الدراسة كإضافة في موضوع الحوكمة، من حيث أنها تناولت قواعد الحوكمة الشرعية وتطبيقاتها في صناديق ومؤسسات الزكاة، واقترحت دليل حوكمة هذه المؤسسات يساعدها في رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها النبيلة.



## محاوَر البحث:

لمعالجة مشكلة الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الحوكمة: نشأتها، مفهومها ومبادئها؛

المبحث الثاني: أسس ودعائم الحوكمة الشرعية في صناديق ومؤسسات الزكاة؛

المبحث الثالث: استعراض تجارب صناديق ومؤسسات الزكاة في إرساء

مبادئ الحوكمة.



## المبحث الأول

### الحوكمة: نشأتها، مفهومها ومبادئها

إن الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي جعل مفهوم الحوكمة محل اهتمام عالم المال والأعمال، خاصة مع تصاعد حالات الإفلاس والانهارات المالية الذي منيت بها العديد من الشركات والمؤسسات المالية في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين وما نتج عن الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨م، فقد أرجع المحللون أن السبب الرئيس في ذلك يعود إلى افتقار هذه المؤسسات إلى القواعد الجيدة لإدارتها، مما ساهم في سهولة التلاعب بالحسابات واتخاذ قرارات غير رشيدة، وغياب الرقابة من طرف المساهمين وأصحاب المصالح، الأمر الذي حد بالهيئات الدولية إلى وضع مجموعة من المعايير والقواعد التي تكفل حسن الأداء وتوفير الرقابة القوية وذلك تحت عنوان «الحكم الجيد»، ولم تتوقف هذه الهيئات عند هذا الحد، بل خصصت التمويل اللازم لنشر الوعي بأهمية هذه القواعد وإخراجها إلى حيز التطبيق.

#### أولاً: نشأة وتطور مفهوم حوكمة الشركات:

من المتعارف عليه أن مفهوم الحوكمة ارتبط ابتداءً بنظرية الوكالة (Agency Theory) التي يعود ظهورها إلى الأمريكيين (Berls&Means)، ولاحقاً بنظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory) التي برزت بسبب قصور نظرية الوكالة عن معالجة مشكلة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين والمساهمين، حيث تم تقديم عدة طروحات لحل هذه المشكلة، كان

من أهمها وضع لوائح وقوانين تحمي أصحاب المصالح من التلاعبات الإدارية والمالية التي قد يقوم بها أعضاء مجالس الإدارة، ورغم ذلك بقي الإشكال مطروحا، الأمر الذي أدى إلى ظهور نظرية الإشراف (Steward Theory) التي ركزت على تحديد المسؤوليات وفصل المهام بما يضمن عدم تضارب المصالح، وبما يحقق النزاهة والشفافية والإفصاح، ومن ثم ظهرت الحوكمة بمبادئها وتطوراتها الحالية<sup>(١)</sup>.

وتعود البداية الحقيقية في تبني نظام الحوكمة بصدور القواعد البريطانية لحوكمة الشركات في عام ١٩٩٢ من خلال التقرير الذي أصدره سير كادبري (Sir A. Cadbury)، حيث أوصى بإلزام الشركات العاملة في المملكة المتحدة بالإفصاح عن أداء الشركات وأعمالها، وخاصة تصرفات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ثم صدر تقرير لجنة غرينبيري (Greenbury) في عام ١٩٩٥م والذي جاء بمبادرة تجمع التجارة والصناعة في المملكة المتحدة، والذي أوصى بالإفصاح عن مكون أساسي من مكونات الحوكمة، وهي المكافآت والحوافز الخاصة بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما تم مراجعة هذه الجهود في عام ١٩٩٨م من خلال صدور تقرير همبل (Hampel) الذي قام بصياغة مبادئ حوكمة الشركات وجعلها قائمة على مبادئ عامة بناء على توصيات التقارير السابقة، كما صدر تقرير هيغس (Higgs) في عام ٢٠٠٣م، والذي اقترح بعض قواعد الحوكمة التي تشجع استقلالية أعضاء مجلس الإدارة لضمان رشد قراراتهم، وفي نفس العام صدر تقرير سميث

(١) خولة فريز النوباني وعبد الله صديقي، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، مشروع بحثي ممول من كرسي سابق لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠١٦، ص ١٣-١٤.

(Smith) متضمنًا مراجعة أساليب اختيار مدققي الحسابات وتحديد مسؤولياتهم بعد سقوط مؤسسة أندرسون (Anderson) لتدقيق الحسابات في فضيحة شركة أنرون (Enron)، حيث اقترح مجموعة من قواعد الحوكمة لمعالجتها<sup>(١)</sup>.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية ونتيجة لإنهيار شركة إنرون للطاقة، فقد صدر في عام ٢٠٠٢م قانون ساربنس وأوكسلي (Sarbanes-Oxley Act) الذي حددت فيه قواعد حوكمة الشركات<sup>(٢)</sup>، والذي يوجب على الشركات ضمان الإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية، كما حمّل الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية المسؤولية الشخصية عن إعلان أي بيانات مضللة.

ومن أول المنظمات التي اهتمت بموضوع الحوكمة هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فقد أصدرت مبادئ حوكمة الشركات في عام ١٩٩٩م، وتمت مراجعتها مرة ثانية بموجب تكليف من الدول الأعضاء في المنظمة عام ٢٠٠٢م، لتصبح جاهزة للتطبيق في عام ٢٠٠٤م، وقد شارك في دعم هذه المراجعة العديد من الهيئات الدولية على غرار صندوق النقد والبنك الدوليين وبنك التسويات الدولية BIS ولجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية والمنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية IOSCO.

(١) فؤاد بن عبد الله العمر و باسمه بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠١٦، ص ١٠٠.

(٢) المرجع السابق، ص ١٠٠.

### ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات:

تشير معظم الكتابات التي تناولت موضوع حوكمة الشركات إلى عدم وجود تسمية موحدة لهذا المفهوم باللغة العربية، حيث أُطلق عليه عدة تسميات إضافة إلى حوكمة الشركات، كالحكم الراشد، الحاكمية المؤسسية، الحكمانية، الضبط المؤسسي وأسلوب ممارسة السلطة الرشيدة، في حين أن هناك اتفاق على أن حوكمة الشركات باللغة الإنجليزية هي مرادف لـ Corporate Governance.

وهناك الكثير من الكُتّاب والباحثين والهيئات الدولية الذين قدموا تعريفات لحوكمة الشركات، وسنقتصر على التعريفات الصادرة عن بعض الهيئات الدولية، حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حوكمة الشركات بأنها «النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة ومراقبة الأداء»<sup>(١)</sup>، وعرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC على أنها «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها»<sup>(٢)</sup>، كما عرفها بنك التسويات الدولية BIS الذي يعمل تحت سلطة لجنة بازل للرقابة المصرفية على أنها «الأساليب التي تُدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي

(١) OECD, *Principles of Corporate Governance*, London, 2004, P: 11.

(٢) Alamgir. M, *Corporate Governance: A Risk Perspective*, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007, May 7 – 8.

تحدد كيفية وضع أهداف المصرف وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة بما يحقق مصالح المودعين<sup>(١)</sup>.  
من التعريفات السابقة نستخلص أن حوكمة الشركات هي النظام الذي يضبط العلاقة بين الأطراف أصحاب المصلحة بما يساعد على اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف الشركة، ويحفز على إرساء وتعزيز الشفافية والإفصاح والمصدقية في تلك القرارات، وتحديد المسؤوليات وفصل السلطات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

### ثالثاً: مبادئ حوكمة الشركات:

نظراً للاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من الهيئات الدولية على تناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل وإصدار مجموعة من المبادئ واللوائح التي تساعد على التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية، ومن بين هذه الهيئات:

#### ١ - مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

إن مبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD هي عبارة عن مبادئ إرشادية التي لا بد من توافرها في الأسواق المالية والشركات، وتؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة وتكريس مبدأ الإفصاح والشفافية، وتتضمن ستة مبادئ رئيسية تعتبر المرجع الرئيسي لتحسين التطبيق السليم للحوكمة،

(١) محمد طاهر، الحوكمة في البنوك، من الموقع الإلكتروني:

www.Financial manager.wordpress.com، اطلع عليه في ٠٥ / ٠٢ / ٢٠١٧، ص ١.

وإذا أرادت الحكومات توفير المرونة الكافية التي تسمح للأسواق المالية والشركات أن تعمل بكفاءة وفاعلية وتستجيب لتوقعات المساهمين وأصحاب المصالح، فإنه يجب عليها تطبيق هذه المبادئ وتطوير الأطر الخاصة بحوكمة الشركات، وعلى هذا الأساس قامت العديد من الدول بوضع لوائح لحوكمة الشركات مستوحاة من المبادئ التي منظمته التعاون الاقتصادي والتنمية<sup>(١)</sup>، نذكر هذه المبادئ الستة فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

**المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع القوانين والتشريعات السارية، وأن يحدد بوضوح فصل المهام وتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

**المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** ينبغي في إطار تطبيق هذا المبدأ أن توفر الحماية للمساهمين وأن يُسهل لهم ممارسة

(١) حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، دراسة إخبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدانمارك، ٢٠١٠م، ص ١٢٣.

(٢) راجع في ذلك:

- حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق، الكويت، سبتمبر ٢٠١١م، ص: ٤٥-٤٩.

- فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٨م، ص: ٢٦-٣٤.

- حسين عبد الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص: ١٢٣-١٢٩.

- صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٨م، ص: ٤٠-٤٦.

حقوقهم في ظروف ملائمة، وأن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين، وأن يكون لهم الحق في المشاركة في القرارات وأن يحصلوا على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية.

**المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات ضمان معاملة عادلة ومتكافئة لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، ويجب أن يعطى جميع حملة الأسهم داخل الفئة الواحدة نفس حقوق التصويت، مع تمكين كافة المساهمين من الحصول على المعلومات الخاصة بحقوق التصويت، وينبغي إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض عادل في حالة انتهاك حقوقهم.

وينبغي أيضا أن يكون للمساهمين نفس الفرص للحصول على المعلومات عن الشركة قبل قيامهم بالاستثمار، كما يجب ألا تطرأ أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن حاملي الأسهم قد حصلوا على فرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغييرات.

**المبدأ الرابع: حقوق أصحاب المصالح:** يجب أن يتضمن إطار الحوكمة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (الموظفين، الموردين، الدائنين، المساهمين....) كما يحددها القانون، كما يجب أن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل واستمرار نشاط الشركة بشكل عادي، ولكي لا تتعارض معاملات الأطراف ذات العلاقة سواء كانت عقود أو صفقات مع الشركة مع مصلحة المساهمين<sup>(١)</sup>.

(١) حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مرجع سابق ص ٤٧.



**المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي والأداء، بالإضافة إلى طبيعة الملكية وأسلوب ممارسة السلطة<sup>(١)</sup>، حيث يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشفافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، وعلى العكس فوجود نظام إفصاح ضعيف وممارسات غير شفافة وسلوكيات غير أخلاقية تسهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل تمتد لتمس الاقتصاد ككل.

**المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن تكفل حوكمة الشركات المتابعة الفعالة لإدارة التنفيذ من قبل مجلس الإدارة من ناحية، ومسائلة هذا الأخير من قبل الشركة والمساهمين من جهة أخرى، حيث يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه إستراتيجية الشركة، المسؤولية الكاملة في متابعة أداء المديرين وتحقيق عائد مناسب للمساهمين، علاوة على منع تعارض المصالح<sup>(٢)</sup>.

للإشارة فإن هذه المبادئ تُعنى بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركات القطاع العام والخاص سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في أسواق الأوراق المالية، من خلال تقديم عدد من المعايير الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال وصولاً إلى تحقيق استقرار الاقتصاد العالمي.

(١) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، من الموقع: [www.oecd.org/.../corporategovernanceprinciples](http://www.oecd.org/.../corporategovernanceprinciples)، ص ١٠، تم الاطلاع على الموقع في ٠٦/٠٢/٢٠١٧م.

(٢) حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستشارية، مرجع سابق، ص ٤٨.

## ٢- مبادئ حوكمة المصارف والمؤسسات المالية من منظور لجنة بازل:

دفعت الانهيارات المالية التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وتعرض العديد من البنوك والشركات الأمريكية إلى الإفلاس، نتيجة التحولات التي عرفتها الساحة المصرفية العالمية، حيث بادرت لجنة بازل إلى إصدار تقرير عن أهمية إرساء وتعزيز الحوكمة في البنوك عام ١٩٩٩م، لتصدر نسخة معدّلة في عام ٢٠٠٥م، ثم عدّلت مرة أخرى في فبراير عام ٢٠٠٦م، وتم نشرها تحت عنوان «Enhancing Corporate Governance for Organization Banking» تضمنت مبادئ الحوكمة المصرفية الثمانية وهي<sup>(١)</sup>:

- المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وأن يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالبنك، ومسؤولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي، وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة لإدارة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية تقوم بالتعاون مع مراقبي الحسابات، حيث تتسلم وتراجع تقاريرهم وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والتشريعات السارية، كما يعيّن مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر تضع المبادئ الأساسية للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان، السوق، السيولة والتشغيل.

(١) هالة حلمي السعيد، الحوكمة في البنوك العامة، منشورات المعهد المصرفي، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٢.

- المبدأ الثاني: يجب أن يوافق مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للبنك ويراقب مدى تطابقها مع معايير العمل، آخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويتأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة، وأهمها تعارض المصالح، مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن تأثير على البنك، أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية لأشخاص ذات الصلة، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية اللازمة للعاملين المكلفين بإعداد تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

- المبدأ الثالث: يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدوداً واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين، وأن يتم وضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.

- المبدأ الرابع: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وأن يمتلك المسؤولون المهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك، وأن تتوافق أنشطة البنك مع السياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية.

- المبدأ الخامس: على مجلس الإدارة الإقرار باستقلالية مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة البنوك، بهدف تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء البنك، ويجب على الإدارة العليا أن تقر بأهمية وظائف

المراجعة والرقابة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه، وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة، وأن يشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، على أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير ورفعها إلى مجلس الإدارة مباشرة.

- المبدأ السادس: يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية البنك في الآجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل أيضا.

- المبدأ السابع: يُعد إرساء الشفافية ضرورة للحوكمة الفعالة والسليمة في البنوك، كما يعد الإفصاح ضروريا أيضا وخاصة للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم و هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها تلك المتعلقة بالبيانات المالية، مدى تعرض البنك للمخاطر، هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين، واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

- المبدأ الثامن: يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل في إطارها، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر

قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة البنك للخطر.

إن النقطة الأساسية التي نتجت عن الاتفاقية الثانية للجنة بازل والتي تمس مباشرة الحوكمة في البنوك، هو تحميل مدراء ومجالس الإدارة مسؤولية إدارة وتوجيه البنك، بما في ذلك تحمل مسؤولية المخاطر التي يواجهها وتحديد أفضل السبل للاستفادة من المكاسب والتقليل من الآثار السلبية (المبادئ الواردة في المحور الأول حول الحدود الدنيا لكفاية رأس المال)<sup>(١)</sup>، كما ألفت الاتفاقية مسؤولية كبيرة على السلطات المركزية ممثلة بالسلطة النقدية والبنوك المركزية في مراقبة عمل البنوك ومراقبة تطور المخاطر النظامية، والتأكد من أن البنوك تحوز على رؤوس أموال كافية لمواجهة المخاطر (المبادئ الواردة في المحور الثاني حول المراجعة الرقابية)، ولم تغفل الاتفاقية الثانية مساهمة السوق في تحقيق إدارة رشيدة وسليمة للبنك من خلال إلزام هذا الأخير بالإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية المتعلقة بنشاطه.

### ثالثاً: الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات:

تعتبر هذه الدعائم الأساس الذي تركز عليه مبادئ حوكمة الشركات التي أقرتها الهيئات الدولية والتي نذكرها فيما يلي<sup>(٢)</sup>:

(١) محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩، ص ٢٦٣.

(٢) راجع في ذلك:

- صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، مرجع سابق، ص ١٦-١٩.
- حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستشارية، مرجع سابق، ص ٤٩-٥٠.

١- المسؤولية: يجب أن يتحلى بها كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحتى الموظفين في الشركة، أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة، وتمثل هذه المسؤولية نوع من الضبط والمراقبة للشركة، ويتحقق هذا من خلال<sup>(١)</sup>:

- عدم قيام مجلس الإدارة بدور تنفيذي؛
- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين؛
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة؛
- وجود لجنة مراجعة تُعيّن المراجع الخارجي وتراقب أعماله؛
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين، وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

٢- العدالة: يجب توافر العدالة لتأمين بيئة عمل صحية تتسم بالإيجابية وبالممارسة السليمة للأنشطة الروتينية للشركة، مما يعزز انتهاج الموظفين والمسؤولين في الشركة منهاج السلوك القويم في التعامل مع الوظائف الموكلة إليهم، و تتحقق العدالة من خلال:

- المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية؛
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة؛

(١) طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٣.

- المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة؛
  - حماية حقوق المساهمين، ومنحهم حق الاعتراض؛
  - المشاركة في تعيين المديرين، وفي اتخاذ القرارات.
- ٣- الشفافية: تعني بأن تكون المعلومات واضحة ومنطقية وذات دلالة مفهومة للجميع، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة، و التحقق الشفافية عن طريق:
- الإفصاح عن الأهداف المالية للشركة بدقة؛
  - نشر التقرير السنوي في موعده؛
  - نشر التقارير المالية البينية في الوقت المناسب؛
  - عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها؛
  - تطبيق معايير المحاسبة الدولية؛
  - الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة؛
  - توفير الظروف في إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا؛
  - تحديث المعلومات وتحسينها وإتاحتها عبر شبكة الانترنت.
- ٤- الانضباط: يقصد به اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويتحقق هذا الانضباط عن طريق:

- وضوح البيانات الخاصة بالشركة بالنسبة لكل من له مصلحة معها؛
  - وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم؛
  - التقدير السليم لحقوق الملكية، وتكلفة رأس المال؛
  - استخدام الديون في مشروعات هادفة؛
  - إقرار نتائج الحوكمة في التقرير السنوي للشركة.
- ٥- الاستقلالية: تعني عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وتحقيق عن طريق:
- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا؛
  - وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل؛
  - وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة؛
  - عدم وجود ممثلين لبنوك أو كبار الدائنين في مجلس الإدارة.
- ٦- المساءلة: تعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتشمل المساءلة جانبين: هما التقييم والثواب أو (العقاب)، ويعني ذلك تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه، وتحقيق المساءلة من خلال:
- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية؛
  - التصرف بشكل فعال تجاه الأفراد الذي يتجاوزون حدودهم؛
  - التحقيق الفوري في حال إساءة الإدارة العليا؛



- وضع آليات تسمح بمعاينة الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة.

٧- المسؤولية الاجتماعية: وتعني النظر إلى الشركة كمواطن جيد<sup>(١)</sup>، ويتحقق

ذلك عن طريق:

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي؛

- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة؛

- وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية<sup>(٢)</sup>.



(١) المرجع السابق، ص ٣.

(٢) إبراهيم محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول «التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات»، ٢٤-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٥م، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٣٢-٣٤.

## المبحث الثاني

### أسس ودعائم الحوكمة الشرعية في صناديق ومؤسسات الزكاة

إن المتمعن في القرآن الكريم وفي الأحاديث النبوية الشريفة، يجد فيها الهداية الشاملة، بما تتضمنه من مبادئ للرشد في التصرفات والصلاح في القرارات، وهي تتمثل أساساً في مبادئ الحوكمة بصورتها الحالية كالأمانة، الصدق، المساءلة والمسؤولية والعدل.

أولاً: مبادئ الحوكمة الشرعية الصادرة عن الهيئات الداعمة للمؤسسات الإسلامية:

رغم أن مبادئ ومعايير الحوكمة الصادرة عن كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل موجه لكل الشركات والمؤسسات التي تدار من قبل مجالس إدارة نيابة عن المساهمين - وهو ما ينطبق أيضاً على المؤسسات المالية الإسلامية، إذ قامت الهيئات الداعمة للمؤسسات الإسلامية بإصدار مبادئ للحوكمة متوافقة من أحكام الشريعة الإسلامية، يمكن الاسترشاد بها من طرف المؤسسات المالية الإسلامية.

#### ١ - مبادئ الحوكمة الصادرة عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية:

وجد المجلس أنه من الأفضل أن يصدر معياراً مستقلاً لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية يأخذ في الاعتبار ما صدر من معايير دولية ويضيف عليها بعض المعايير التي تتناسب مع خصوصية عمل المؤسسات المالية الإسلامية<sup>(١)</sup> وفي مقدمتها

(١) دار المراجعة الشرعية، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الإسلامية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية، ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٧، ص ٣.

التأكيد على التزامها بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية والإفصاح عن هذا الالتزام لأصحاب المصالح، حيث أصدر معياراً لحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية في ديسمبر ٢٠٠٦، تحت ما يسمى بـ «المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية»<sup>(١)</sup>.

وقد أُلزم هذا المعيار المؤسسات المالية الإسلامية إما أن تؤكد التزامها بنصوص هذه المبادئ الإرشادية أو تعطي شرحاً واضحاً لأصحاب المصالح عن أسباب عدم التزامها بهذه المبادئ<sup>(٢)</sup>.

وفيما يلي عرضاً للمبادئ الإرشادية التي أصدرها مجلس الخدمات المالية الإسلامية بخصوص إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسة المالية الإسلامية:

**المبدأ الأول:** يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطاراً لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الإستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح.

ويقصد بعناصر ضوابط الإدارة كل من مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، الإدارة التنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية، مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين،

(١) مجلس الخدمات المالية الإسلامية: المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية، إصدار ديسمبر ٢٠٠٦، ص ١.

(٢) سعيد بوهراوة وحليمة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية: تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد الثاني، جوان ٢٠١٥، ص ١٠٨.

كما يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دولياً مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي، كذلك يجب أن تلتزم بالتوجيهات سارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية، كما يجب أن تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.

**المبدأ الثاني:** يجب أن تتأكد هذه المؤسسات من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً، على أن تكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدولة المعنية.

ويجب أيضاً على مجلس إدارة المؤسسات المالية الإسلامية تشكيل لجنة مراجعة تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين يكونوا حائزين على خبرات مناسبة وكافية في تحليل القوائم المالية والمستندات المالية.

**المبدأ الثالث:** ضرورة إقرار مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها، وعليه يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتحمل مسؤولية استئمانية تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بصفقتها مضارباً في أموالهم، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت الملائم.

**المبدأ الرابع:** ينبغي على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد إستراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار (آخذين في الحسبان التمييز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيّدة والمطلقة) بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.

**المبدأ الخامس:** يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها، والالتزام بتطبيق الفتاوى ومراقبة مدى الالتزام بالشرعية في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها.

ويبقى 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 بالشرعية. كما يجب مواصلة إصدار وتشجيع مبادرات التنسيق بين الفتاوى الشرعية، حيث إن الأمة عموماً وهذا القطاع خصوصاً يستفيدان من الفهم المشترك والتعاون بين علماء الشريعة.

**المبدأ السادس:** يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها المنصوص عليها في قرارات علماء الشريعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ويجب عليها أن تتيح اطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ. ويتطلب ذلك أن تعتمد مؤسسات 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.

**المبدأ السابع:** ضرورة توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب، ويتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول طرق حساب الأرباح وتوزيع الموجودات وإستراتيجية الاستثمار وآليات دعم العوائد.

كما يتطلب ذلك توفير المعلومات لأصحاب حسابات الاستثمار حول أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار والإعلان عن حصة كل من المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار في الأرباح حسب مقتضيات عقد المضاربة.

**٢- معايير الحوكمة الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية:**

تقوم الهيئة بإصدار معايير المحاسبة والمراجعة ومعايير الحوكمة والأخلاقيات ومعايير الضبط والمعايير الشرعية المختصة بالصناعة المصرفية والمالية الإسلامية، فقد تم اعتماد ٩٤ معياراً حتى نهاية ٢٠١٦م، منها ٧ معايير للحوكمة ومعايير للأخلاقيات<sup>(١)</sup>:

وقد جاءت الحاجة إلى هذه المعايير لدعم الجهود الرامية إلى تطوير ممارسات سليمة للحوكمة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية.

(١) معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، من الموقع: [www.aaofii.com/development](http://www.aaofii.com/development)، تم الاطلاع عليه في ١٠/٠٢/٢٠١٧.

## ٢-١ أهداف بيان الحوكمة:

يهدف بيان الحوكمة الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية إلى ما يلي<sup>(١)</sup>:

- وضع المبادئ والمفاهيم الرئيسية المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية؛

- مساعدة المؤسسات المالية الإسلامية ومن يعينهم نشاطها لإدراك الأدوار المنوطة بكل طرف من الأطراف المسؤولة عن الحوكمة؛

- وضع الأساس الذي ستبنى عليه معايير الحوكمة والالتزام بها مستقبلاً؛

- توفير الترابط اللازم بين مختلف المعايير الحالية والمستقبلية القابلة للتطبيق في المؤسسات المالية الإسلامية.

## ٢-٢ مبادئ الحوكمة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية:

تقوم الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية حسب هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية على مجموعة من المبادئ نذكرها فيما يأتي<sup>(٢)</sup>:

**المبدأ الأول:** الهياكل الفاعلة للالتزام الشرعي: ينبغي إنشاء هياكل الحوكمة السليمة التي تبرز شفافية الالتزام بالشرعية، وضمان الشفافية في التفاعل بين هيئة

(١) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، معايير المحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاقيات، دار الميمان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٦، ص ١١١٨-١١١٩.

(٢) المرجع السابق، ص ١١٢٤-١١٣٠.

الرقابة الشرعية والإدارة، وكذلك ينبغي اصطلاح مجلس الإدارة بمسؤولية إخضاع جميع الممارسات للضوابط الشرعية، وعلى هيئة الرقابة الشرعية إصدار تقريرها عن الإلتزام بالشرعية بشكل دوري.

**المبدأ الثاني:** المعاملة العادلة لحاملي الأسهم: ينبغي إنشاء آليات الحوكمة اللازمة لتأمين مصالح حاملي الأسهم، وتمكينهم من الوصول إلى المعلومات المهمة المتعلقة بتصرف كافة شؤون المؤسسة، ومساءلة مجلس الإدارة عن مختلف أنشطتها.

**المبدأ الثالث:** المعاملة العادلة لمقدمي الأموال والأطراف ذوي العلاقة المهمة الأخرى: ينبغي إنشاء آليات الحوكمة اللازمة لحماية مقدمي الأموال والأطراف ذات العلاقة من مخاطر المعاملة غير العادلة، مع تزويدهم بالمعلومات الكافية عن التغيرات الأساسية في مجال الأعمال التي قد تكون لها آثار ذات أهمية على مصالحهم.

**المبدأ الرابع:** الشروط الملائمة والسليمة للمجلس والإدارة: يجب على المؤسسة المالية الإسلامية وضع مجموعة من المعايير التي تحكم تعيين أعضاء مجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية، خاصة تعيين هؤلاء الأعضاء بشفافية.

**المبدأ الخامس:** الإشراف الفاعل: ينبغي اصطلاح مجلس الإدارة بدور فاعل في القيادة، التوجيه والرقابة على تنفيذ السياسات، كما ينبغي عليه تكريس ثقافة الإلتزام الشرعي ووضع الضوابط المناسبة لها داخل المؤسسة المالية الإسلامية.

**المبدأ السادس:** لجنة المراجعة والحوكمة: ينبغي أن تكون للمؤسسة المالية الإسلامية لجنة مراجعة وحاكمة يتم تحديد دورها ومسؤولياتها بموجب مهام



مرجعية تشمل إلى جانب أمور أخرى، إجراءات تقديم التقارير المالية والضوابط الرقابية الداخلية، والإشراف على المراجعة الداخلية والخارجية، والالتزام الشرعي.

**المبدأ السابع: إدارة المخاطر:** ينبغي على مجلس الإدارة المساهمة بفاعلية في تحديد مستويات المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها، والتأكد من وجود السياسات والنظم اللازمة للتعرف على المخاطر وقياسها وتحليلها، وعداد التقارير بشأنها والحد منها.

**المبدأ الثامن: تجنب تعارض المصالح:** على المؤسسة المالية الإسلامية وضع هياكل للحوكمة تضمن تجنب التعارض بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية والإدارة التنفيذية، والموظفين، والأطراف الخارجية كالمراجعين الخارجيين ووكالات التصنيف، والأطراف الأخرى ذات التعامل الواسع مع المؤسسة.

**المبدأ التاسع: مراقبة سياسات التعويض:** ينبغي على المؤسسة المالية الإسلامية وضع هياكل للحوكمة فيما يخص سياسات تعويض أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وهيئة الرقابة الشرعية، تتسم بالاستقلالية والشفافية.

**المبدأ العاشر: الإفصاح العام:** ضرورة تبني معايير رفيعة لإعداد التقارير اللازمة لإتاحة المعلومات للمالكين وأصحاب حسابات الاستثمار، وهيئات الزكاة وغيرها من الأطراف الأخرى، كما ينبغي تبني معايير للشفافية والانضباط في السوق، بالإضافة إلى ضمان إصدار تقارير للأداء المالي وغير المالي، تتسم بالدقة والشمول والتوقيت المناسب.

المبدأ الحادي عشر: قواعد السلوك وأخلاقيات العمل: ضرورة تبني سياسيات وممارسات تعمل على تكريس الالتزام بالقواعد الأخلاقية السليمة موائمة للشريعة الإسلامية لدى أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وهيئة الرقابة الشرعية والموظفين.

المبدأ الثاني عشر: الالتزام بمبادئ الحوكمة ومعاييرها: ينبغي أن تكون للمؤسسة المالية آلية فاعلة لضمان ومراقبة الالتزام بمعايير الحوكمة.

كما دعمت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية مبادئ الحوكمة بميثاق أخلاقيات العاملين في المؤسسات المالية الإسلامية، الذي يقدم إطاراً لأخلاقيات العاملين مستمداً من أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، ويتكون هيكل هذا الميثاق من ثلاثة أقسام<sup>(١)</sup>:

القسم الأول: الأسس الشرعية للأخلاقيات وهي: الأمانة، مبدأ الاستخلاف في الأرض، الإخلاص والتقوى، والإحسان وإتقان العمل.

القسم الثاني: المبادئ الأخلاقية وهي: الثقة، المشروعية، السلوك الإيماني والكفاءة المهنية وإتقان العمل.

القسم الثالث: قواعد السلوك الأخلاقي للعاملين وتمثل في: قواعد السلوك الذاتية المؤثرة في الأداء الوظيفي وقواعد السلوك مع أصحاب حقوق الملكية وأصحاب حسابات الاستثمار، وكذلك قواعد السلوك مع الأطراف الأخرى ذوي العلاقة.

(١) المرجع السابق، ص ١١٢٢-١١٣٣.

للإشارة فإن اعتماد المعيار الخاص بمبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية تم في اجتماع مجلس معايير المحاسبة والمراجعة رقم (٣٠) المنعقد في ١٩ شوال ١٤٢٦ هـ - الموافق لـ ٢١ / ١١ / ٢٠٠٥ م، على أن يسري بدء من أول يناير ٢٠٠٦.

ثانيا: فريضة الزكاة وضرورة ضبط وحوكمة مؤسسات وصناديق الزكاة:

الزكاة ثالث ركن من أركان الإسلام، فرضت في مكة على سبيل الإجمال، وبيئت أحكامها في السنة الثانية للهجرة<sup>(١)</sup>، وهي تعني الزيادة والنماء والطهارة، وقد ذكرت في القرآن الكريم تسعة وخمسون مرة، إثنان وثلاثون مرة معرفة باللام وعشرون مرة مقرونة بالصلاة<sup>(٢)</sup>، قال تعالى ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ﴾ [البقرة: ٤٣]، وقال أيضا ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [النور: ٥٦]، كما وردت أحاديث كثيرة تقرر فريضة الزكاة كإحدى أركان الأسلام وشعيرة من شعائره الاجتماعية.

وتعتبر فريضة الزكاة وظيفية من وظائف الدولة التي تقع عليها مسؤولية تجميعها وتوزيعها، مما يعطيها حق السيادة في إجبار من يمتنع عنها، كما تعين لها من يعمل عليها من جباة ومحاسبين ومساعدين، كما تعمل على سن القوانين والإجراءات الكفيلة بحسن جبايتها وتوزيعها على مستحقيها.

(١) أبو إسحاق برهان الدين بن محمد بن عبد الله الحنبلي، كتاب الزكاة، الجزء الثاني، دار الكتاب الإسلامي، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢٩٠.

(٢) تقار عبد الكريم، آليات السياسة المالية في ضبط ظاهرة التضخم مع دراسة خاصة لمؤسسات الزكاة، حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بومرداس (الجزائر)، ٢٠١٤، ص ١٢٦.

ولعل أهم ميزة ينفرد النظام المالي في الإسلام عن النظام الوضعي في مجال الإنفاق العام تكمن في القاعدة المتمثلة في «الجباية للإنفاق»<sup>(١)</sup>، والهدف من وراء تطبيق هذه القاعدة في ربط الإيرادات بالنفقات إلى مراقبة المكلفين لأموالهم أين صرفت، وهل استعملت في مصارفها المحددة، كما أمر الله تعالى في كتابه الكريم ﴿إِنَّمَا الصَّدَقَتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالْمَسْكِينِ وَالْعَمِلِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ فُلُوقِهِمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالْغَرَمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: ٦٠]، لذلك وجب على الدولة الاهتمام بالهيئات المكلفة بالزكاة من خلال حسن إدارتها وضبط آليات عملها، ومن بين أدوات ضبط عمل مؤسسات الزكاة تطبيقها لقواعد الحوكمة.

### ثالثاً: مفهوم ومبادئ الحوكمة في مؤسسات وصناديق الزكاة:

من أجل تطوير صناديق ومؤسسات الزكاة وتفعيل إدارتها في جباية الزكاة وتوزيعها على مستحقيها واستثمارها، ودرءاً للتصرفات الفاسدة من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، يتطلب من هذه المؤسسات الإسراع في وضع مبادئ لإدارتها بكفاءة ونزاهة وشفافية.

ومما يشجع الاتجاه نحو تبني مبادئ الحوكمة في صناديق ومؤسسات الزكاة، التغييرات الكبيرة والمتسارعة في بيئة العمل، والاتجاه الدولي نحو تطبيق مبادئ في كل المنظمات وعلى جميع المستويات.

### ١ - مفهوم حوكمة صناديق ومؤسسات الزكاة:

تعني حوكمة صناديق ومؤسسات الزكاة القواعد والنظم والإجراءات المستنبطة من أحكام الشريعة، التي تُدار بها مؤسسات الزكاة من خلال مجلس الإدارة والإدارة

(١) المرجع السابق، ص ١٥٥.

التنفيذية، لتحقيق أهداف هذه المؤسسات، والالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة بما يراعي حقوق أصحاب المصالح.

وقواعد حوكمة صناديق ومؤسسات الزكاة لا تمثل نصوصا قانونية ملزمة، وإنما هي مبادرات من أهل العقد والعلماء لتنظيم إدارة هذه المؤسسات وفقا لأفضل الأساليب لتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح، ولتفعيل دورها كمؤسسات خيرية تساهم في تحقيق التنمية والتكافل الاجتماعي.

## ٢- مبادئ الحوكمة في مؤسسات وصناديق الزكاة:

أصبحت المؤسسات الإسلامية على اختلاف أنواعها وأنشطتها (وهو ما ينطبق على صناديق ومؤسسات الزكاة) مطالبة بإرساء وترسيخ قواعد ومبادئ الحوكمة الشرعية، حتى يمكنها تأدية أدوارها تجاه مجتمعاتها وفي مقدمتها المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتمثل هذه المبادئ في<sup>(١)</sup>:

٢-١- المساءلة: تعتبر المساءلة مبدأ أساسيا من مبادئ الحوكمة في الإسلام، وتعني ضرورة محاسبة كل مسؤول عن التزاماته، كما قال تعالى: ﴿وَقَفُّهُمْ إِنَّهُمْ

(١) راجع في ذلك:

- فؤاد بن عبد الله العمر و باسمة بنت عبد العزيز المعود، مرجع سابق، ص ٤٢-٥٢.
- ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، بالتطبيق على قطاع التأمين التعاوني والتكافلي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأمريكية المفتوحة بالقاهرة، القاهرة، ٢٠١٣، ص ١٠٥-١٠٦.
- خولة فيريز النوباني وعبد الله صديقي، مرجع سابق، ص ٢٠-٢٢.
- عبد الله بن منصور وعبد الحكيم بزواوية، تفعيل الدور التنموي لصندوق الزكاة الجزائري في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة، المؤتمر الدولي حول «دور التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدامة»، يومي ٢٠-٢١ مايو ٢٠١٣، كلية الاقتصاد، جامعة البليدة (الجزائر)، ص ١٤-١٦.

مَسْئُولُونَ ﴿ [الصفات: ٢٤]، وقال أيضا: ﴿ وَلَا نَقُفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴾ [الإسراء: ٣٦]، وتتكون المساءلة من شقين، أولهما: يُساءل فيه المسلم أمام الله تعالى عن النعم المؤتمن عليها، وثانيهما فيُساءل المسلم أمام العباد عن حقوقهم.

٢-٢- المسؤولية: المسؤولية تعني شرعا القيام بأداء ما أوكلت عليه بكل صدق وأمانة، لأن المؤمن يتحمل المسؤولية تجاه من تعاقد معه وسيحاسب يوم القيامة أمام الله عز وجل عن كل أعماله، فقد قال تعالى: ﴿ وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَبْعَهُ فِي عِنْقِهِ ۖ وَنُخْرِجُهُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأَ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴾ [الإسراء: ١٣-١٤]، كما قال الرسول ﷺ « كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته»<sup>(١)</sup>، وعن معقل بن يسار رضي الله عنه، قال: سمعت رسول الله ﷺ يقول: «ما من عبد يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة»<sup>(٢)</sup>.

٢-٣- الشفافية: وتعني الصدق والأمانة والدقة وشمول المعلومات التي تقدم عن أنشطة وأعمال أي هيئة للأطراف ذات العلاقة والتي لا تتمكن من الإشراف المباشر على أعمال الهيئة، وقد حث الإسلام على الشفافية في تصرفات المسلمين وتعاملاتهم، ومن أسس الشفافية الإفصاح، مصداقا لقوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴾ [المؤمنون: ٨]، وحديث الرسول ﷺ « لا إيمان من لا أمان

(١) رواه البخاري في صحيحه، حديث رقم ٦٧١٩.

(٢) رواه مسلم في صحيحه، حديث رقم ٤٨٣٤.

له ولا دين لمن لا عهد له»<sup>(١)</sup>، وقوله أيضا «البيعان بالخيار ما لم يتفرقا، أو قال: حتى يتفرقا، فإن صدقا وبينا بورك لهما في بيعهما، وإن كتما وكذبا مُحقت بركة بيعهما»<sup>(٢)</sup>.

٢-٤ - العدالة: العدالة من المنظور الإسلامي من أهم الأسس التي تقوم عليها العقود الشرعية، حيث يقول الله تعالى في محكم كتابه ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىَٰ أَن تَعْدِلُوا وَإِن تَلَوُّا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾ [النساء: ١٣٥]، وقوله تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ [النحل: ٩٠]، والعدل أن يؤدي كل وال أو مسؤول ما عليه تحت مسؤوليته، وهو إنصاف الناس وعدم هدر حقوقهم، قال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ [النساء: ٥٨]، وقال الرسول ﷺ: «إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن عز وجل، وكلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا»<sup>(٣)</sup>.

٢-٥ - المحافظة على المال: أعطى الإسلام للمال رعاية خاصة، كما أن المال يُعد أحد المقاصد الأساسية للشريعة فحفظ المال يتأتى بثميره وتنميته وحمايته من كل أشكال الغصب والانتهاك والتبذير، فقد منع الإسلام التعدي على أموال

(١) أخرجه الإمام أحمد في مسنده، حديث ٣/١٣٥.

(٢) رواه البخاري في صحيحه، حديث رقم ٢٠٧٩.

(٣) رواه مسلم في صحيحه، حديث رقم ١٢٠٧.

الغير وذلك لتحقيق استقرار المجتمع وحماية مصالح الناس، مصداقاً لقوله تعالى ﴿وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا﴾ [النساء: ٥].

مما سبق يتضح أن الشريعة الإسلامية وأحكامها تضمنت مبادئ الحوكمة منذ أربعة عشر قرناً، والتي أقرتها الهيئات الدولية ونادى بها المفكرون والكتاب الغربيون بعد أن غاب الصدق والأمانة والمسؤولية، مما أدى إلى وقوع الكثير من حالات الإفلاس والأزمات المالية، وفي الدول التي تدعي الشفافية وتبني المساءلة والعدالة.

والملاحظ أن مبادئ الحوكمة الشرعية تتميز بالشمولية، وتهتم بالجانب الروحي والقيمي، عكس نظام حوكمة الشركات الذي يقوم على أساس قيم إنسانية علمانية، وليس قيماً دينية أخلاقية<sup>(١)</sup>.

فإضافة إلى المبادئ المذكورة سابقاً فإن الحوكمة الشرعية تقوم أيضاً على أسس أخرى غير منظورة تركز على الجانب القيمي والروحي نذكر منها<sup>(٢)</sup>:

- غرس التقوى في نفس الوالي أو المسؤول، كما قال تعالى ﴿وَإِنْ تَحْسَبُوا

وَتَتَّقُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا﴾ [النساء: ١٢٨]؛

- مراقبة الله عز وجل، وهو أن يستشعر الوالي أو المسؤول بأن الله يراه، مصداقاً لقوله تعالى ﴿أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ اللَّهَ يَرَى﴾ [العلق: ١٤]، ويعني ذلك ترسيخ الرقابة، وهي

(١) فؤاد بن عبد الله العمر وباسمته بنت عبد العزيز المعود، مرجع سابق، ص ٥١.

(٢) المرجع السابق، ص ٥٢-٥٦.



الرقابة الذاتية التي تنبع من ضمير الأفراد، والرقابة التنفيذية من الدولة وأجهزتها، والرقابة الشعبية من ممثلي الشعب في الهيئات التشريعية أو من أهل الحل والعقد؛

- الابتعاد عن الشهوات والشبهات، كما قال ﷺ: «إن الحلال بين وإن الحرام

بين وبينهما مشتهيات...»<sup>(١)</sup>؛

- مجاهدة النفس والهوى، بأن تكون على الفطرة السليمة، وهي فطرة الله عز

وجل، مصداقا لقوله تعالى ﴿ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ

أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا ﴿١٠﴾ [الشمس: ٧-١٠]؛

- التوازن في فهم الدنيا ومتاعها، لأنه الوسيلة إلى الآخرة، وأن يطلب المسلم

الرزق من الطيبات، وعماراة الأرض بالصلاح وتحقيق الاستخلاف، ومعلوم أن

حب الدنيا دافع للطمع في أموال الغير، قال تعالى ﴿ يَتَأَيَّهَا النَّاسُ كُلُّوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ

حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ ﴿البقرة: ١٦٨﴾.

- القناعة وعدم أكل أموال الناس بالباطل، وهي الخصلة التي تمنع الغش

والتدليس والتعدي على حقوق الغير، مصداقا لقوله تعالى ﴿ وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ

بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدْلُوا بِهَا إِلَى الْحُكَّامِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِّنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ

وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿البقرة: ١٨٨﴾.



(١) رواه مسلم في صحيحه، حديث رقم ١٥٩٩.

### المبحث الثالث

#### استعراض تجارب صناديق ومؤسسات الزكاة في إرساء مبادئ الحوكمة

#### بالإشارة إلى بيت الزكاة الكويتي

شرعت العديد من المؤسسات الإسلامية المالية وغير المالية في تطبيق قواعد الحوكمة الشرعية، وأعدت في ذلك دليل للحوكمة، وشكلت لجان تسمى «لجان الحوكمة»، تتولى هذه اللجان التوجيه والإشراف على إعداد وتحديث الدليل ومراقبة تطبيقه.

#### أولاً: واقع الحوكمة في بيت الزكاة الكويتي:

بذل بيت الزكاة الكويتي جهوداً كبيرة في تطبيق قواعد الحوكمة واتباع أعلى معايير الإفصاح والجودة، حيث حصل على العديد من الجوائز والشهادات، وارتقى إلى المراكز الريادية في مجال الجودة الإدارية والضبط المؤسسي في دولة الكويت.

١- التعريف ببيت الزكاة الكويتي: تم تأسيس بيت الزكاة الكويتي في ربيع الأول ١٤٠٣ هـ الموافق ١٦ يناير ١٩٨٢ م بموجب القانون رقم ٥ لسنة ١٩٨٢ م كهيئة عامة ذات ميزانية مستقلة تكون لها الشخصية الاعتبارية وتخضع لإشراف وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية وكان تأسيس بيت الزكاة خطوة رائدة لإحياء ركن من أركان الإسلام وتيسير أدائه والعمل على جمع وتوزيع الزكاة والخيرات بأفضل وأكفأ الطرق المباحة شرعاً، وبما يتناسب والتطورات السريعة في المجتمع واحتياجاته.

ويلعب بيت الزكاة دورا هاما في تقوية التلاحم والتواصل بينه كهيئة حكومية تصب أنشطتها وأعمالها في صميم المجتمع وبين أفراد ومؤسسات بشرائح المختلفة، ويعمل البيت على تحصيل وتنمية الزكاة والتبرعات وصرفها في مصارفها الشرعية داخليا وخارجيا وفق أنظمة إدارية ومالية ومعلوماتية عالية الجودة والتميز.

## ٢- مدى التزام بيت الزكاة بقواعد الحوكمة:

رغم أن بيت الزكاة ليس له دليل للحوكمة متاح على موقع البيت كما هو الحال في للمصارف الإسلامية، إلا أنه ملتزم بقواعد الحوكمة من خلال تحديد المسؤوليات والفصل بين المهام وذلك من خلال هياكله التالية:

### ٢-١- مجلس الإدارة:

يرأس مجلس إدارة بيت الزكاة وزير الأوقاف والشؤون الإسلامية، بعضوية أربعة أعضاء من الحكومة معينين بصفاتهم الرسمية وهم:

- وكيل وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية؛

- وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل؛

- مدير عام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؛

- مدير عام الهيئة العامة لشؤون القصر.

بالإضافة إلى ستة أعضاء آخرين من الكويتيين ذوي الخبرة والكفاءة، ممن لا يتولون وظيفة عامة، حيث حرص بيت الزكاة على تمثيل الشعب في مجلس إدارته

بمقاعد أكثر من مقاعد الحكومة، وذلك لأن الزكاة مطلب شعبي يساهم فيه الشعب الكويتي من المواطنين والمقيمين.

ينبثق من مجلس إدارة بيت الزكاة اللجان والهيئات التالية<sup>(١)</sup>:

٢-١-١ - الهيئة الشرعية وتختص بما يلي:

- النظر في اللوائح التنظيمية لبيت الزكاة، واقتراح تصحيحها بما يوافق الشريعة الإسلامية؛

- الاطلاع على أعمال بيت الزكاة وأنشطته، لضمان مطابقتها مع أحكام الشريعة؛

- إبداء الرأي من الوجهة الشرعية في المسائل المعروضة على الهيئة من قبل مجلس الإدارة واللجان المتفرعة عنه وإدارة بيت الزكاة؛

- للهيئة في سبيل تمكينها من أداء مهامها الحق في الاطلاع على جميع اللوائح التنظيمية والنماذج العملية، والمبادئ المتبعة للتوريد والتنمية والتوزيع؛

- للهيئة طلب النظر في التطبيقات العملية التي يشكك في مطابقتها لأحكام الشريعة الإسلامية.

٢-١-٢ - لجنة الحوكمة وإدارة المخاطر والاستثمار: تختص اللجنة بما يلي<sup>(٢)</sup>:

- متابعة تنفيذ السياسة العامة التي يضعها مجلس الإدارة بشأن تطبيق معايير الحوكمة وإدارة المخاطر وإدارة المحفظة الاستشارية؛

(١) بيت الزكاة الكويتي، من الموقع: <http://www.zakathouse.org.kw/management.aspx>،

تم الاطلاع عليه في ١٢/٠٢/٢٠١٧.

(٢) المرجع السابق، ص ١.

- وضع النظم والإجراءات اللازمة لتطوير أسس ومعايير الحوكمة في البيت،  
والسهر على تطبيقها ومواجهة الصعوبات التي تحول دون إرساء قواعد الحوكمة  
وتعزيزها؛

- تحديد أبرز المخاطر المرتبطة بأهداف البيت ووضع الآليات المناسبة للحد  
منها، وضمان استقرار العمل في البيت، واستمراره بشكل اعتيادي بما يؤمن المحافظة  
على أصوله وموجوداته واستثماراته وأمن معلوماته مع وضع السياسات والخطط  
المستقبلية لتجنب تكرارها؛

- دراسة الفرص الاستثمارية المرفوعة من إدارة البيت واتخاذ ما يلزم حيالها،  
ووضع أدوات وأساليب تطوير المحفظة الاستثمارية؛

- الاطلاع على ملاحظات الجهات الرقابية والردود عليها والإجراءات  
التصحيحية التي اتخذها البيت لتلافيها؛

- الاطلاع على التقارير التي ترفع للجنة بشأن التدقيق الخارجي لأعمال البيت  
وتقديم التوصيات التي تعين مدقق الحسابات الخارجي وتحديد أتعابه؛

- دراسة التقارير التي ترفع للجنة فيما يتعلق بالبيانات المالية والاستثمارية،  
ومراجعة القوائم المالية السنوية واعتمادها ورفعها لمجلس الإدارة لإقرارها.

٢-١-٣- مكتب التفتيش والتدقيق: يُشكل مكتب التدقيق من مدير  
مكتب يساعده عدد من الموظفين، ويتولى المكتب إجراء المراجعة والتدقيق على  
الأعمال المالية والإدارية للبيت، والتأكد من الالتزام باللوائح والقواعد والنظم

المقررة، ويتكون المكتب من الوحدات التالية التي تباشر كل منها الاختصاصات المحددة لها:

أ- قسم التدقيق الإداري: ويختص بما يلي:

- التأكد من تطبيق جميع القرارات الصادرة من الجهات الرقابية (ديوان المحاسبة، وزارة المالية، مجلس الأمة وديوان الخدمة المدنية)؛

- مراجعة الأعمال والإجراءات المعتمدة، للتأكد من الالتزام باللوائح والقواعد والنظم المقررة؛

- الاشتراك مع الجهات المختصة في وضع المعايير الرقابية بالنسبة لكل نوع من الأعمال الخاضعة للتدقيق؛

- تحديد الحالات التي لا يتم فيها مراعاة اللوائح والقواعد والنظم المقررة ورفع تقارير بشأنها إلى الجهات المختصة؛

- متابعة توصيات (برامج التدقيق، توصيات مجلس الإدارة وتوصيات لجان مجلس الإدارة) بما يتعلق بالتدقيق.

ب- قسم التدقيق المالي: ويختص بما يلي:

- التأكد من تطبيق جميع القرارات الصادرة من الجهات الرقابية (ديوان المحاسبة، وزارة المالية، مجلس الأمة، ديوان الخدمة المدنية)؛

- مراجعة الأعمال والإجراءات المعتمدة للتأكد من الالتزام باللوائح والقواعد والنظم المقررة؛

- الاشتراك مع الجهات المختصة في وضع المعايير الرقابية بالنسبة لكل نوع من الأعمال الخاضعة للتدقيق؛
- تحديد الحالات التي لا يتم فيها مراعاة اللوائح والقواعد والنظم المقررة ورفع تقارير بشأنها إلى الجهات المختصة؛
- اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة في الحالات السابقة واعتمادها من جهات الاختصاص.

#### ٢-١-٤ - لجنة الإنفاق المحلي والخارجي:

- لجنة العمل الخارجي: صدرت بالقرار الوزاري ١ / ٩٩ وتختص اللجنة بما يلي:
- رسم السياسة الخاصة بالنشاط الخارجي لبيت الزكاة؛
- رسم السياسة الخاصة بعلاقة البيت بالمؤسسات العالمية في مجال المشاريع والأنشطة الخيرية؛
- رسم السياسة الخاصة بمكاتب البيت الخارجية ولها في سبيل ذلك ما يلي:
- اعتماد مشروع الميزانية التقديرية والحساب الختامي للمكاتب؛
- اعتماد تعيين مدقق الحسابات وتحديد أتعابه.

للإشارة فإن اللجنة ترفع تقريراً دورياً إلى مجلس الإدارة عن إنجازاتها.

#### ٢-١-٥ - لجنة تنمية الموارد والإعلام والإشراف: تختص اللجنة بما يلي:

- متابعة تنفيذ السياسات العامة التي يضعها مجلس الإدارة في مجال تنمية الموارد والأنشطة الإعلامية؛

- دراسة تطوير الأدوات وأساليب تنمية وتعزيز موارد البيت؛
- المشاركة في الجانب الإعلامي والمجتمعي للبيت من خلال العلاقات وخبرات أعضاء اللجنة؛
- الاطّلاع على التقارير الدورية الصادرة عن إدارة البيت بشأن مشاريع وأنشطة البيت؛
- وضع النظم واللوائح المالية والإدارية التي تتطلبها مصلحة العمل في بيت الزكاة، وكذلك اللوائح المتعلقة بنظم العاملين في بيت الزكاة وشؤونهم الوظيفية وتحديد مرتباتهم، ومتابعة الإشراف على تنفيذ مواد القانون ٣٨ لسنة ٢٠١٤.
- ٢-٢- الإدارة التنفيذية: تتكون من المدير العام لبيت الزكاة ونوابه الثلاثة وهم:
  - نائب المدير العام لشؤون الموارد والإعلام؛
  - نائب المدير العام للخدمات الاجتماعية؛
  - نائب المدير العام للشؤون المالية والإدارية.
- يتولى كل نائب مدير الإشراف على الوحدات الإدارية التابعة له، ويشارك في وضع خطط وسياسات وبرامج نظم العمل على مستوى البيت، ويشرف على تنفيذها في الإدارات والوحدات التابعة له، كما يقوم بتنفيذ ما يصدر عن مجلس الإدارة والمدير العام من قرارات وتوجيهات.
- والواضح أن بيت الزكاة قام بوضع النظم والإجراءات اللازمة لتطوير أسس ومعايير الحوكمة التي يطبقها، ويعمل على تحديثها باستمرار، كما يتبنى بيت الزكاة



مبدأ الإفصاح والشفافية من خلال إتاحة مختلف المعلومات والإصدارات والتقارير السنوية الخاصة بأنشطته لكل الأطراف ذات العلاقة على موقعه على شبكة الانترنت.

### ثانياً: ميثاق أخلاقيات العمل في بيت الزكاة:

تكريسا لقواعد الحوكمة في بيت الزكاة تم إصدار ميثاق لأخلاقيات العمل يتمثل في<sup>(١)</sup>:

١ - ميثاق العمل: مع نمو أعمال وأنشطة بيت الزكاة وازدياد عدد موظفيه، ارتأت الإدارة العليا ضرورة إصدار ميثاق للعامل يساهم في تنظيم وتنمية الرقابة الذاتية لدى العاملين ويوضح حقوقهم وواجباتهم ويعمل على تنمية وتفعيل أدائهم. وقد تم تطوير ميثاق العمل وتجديده من خلال الإصدار الثاني الذي تم اعتماده سنة ٢٠١١، الذي تضمن عدة مبادئ نذكر أهمها فيما يلي:

- التحلي بالأخلاق والآداب الإسلامية في جميع النواحي الإنسانية والوظيفية؛
- تخصيص وقت العمل لأداء واجبات الوظيفة بأمانة وإتقان؛
- المحافظة على أسرار العمل وعدم الإدلاء بأيّة معلومات عن الأعمال التي ينبغي أن تظل سرية بطبيعتها أو وفقا لتعليمات خاصة؛
- المصارحة والمكاشفة والصدق والأمانة وعدم تغطية الأخطاء، وتحري الحقائق من مصادرها؛
- تحمّل المسؤولية في إنجاز الأعمال بدقة وإتقان والبعد عن الشبهات تجنبا للمساءلة.

(١) بيت الزكاة الكويتي، تقرير الذكرى الثلاثون لتأسيس البيت، الكويت، ٢٠١٢، ص ٥٤-٦٠.

٢- النظم واللوائح وإجراءات العمل: استكمالاً لآليات العمل أصدر بيت الزكاة دليل التوصيف الوظيفي في طبعته الرابعة عام ٢٠١٠، وهو دليل يوثق الإجراءات الواجب على الموظف إتباعها حتى يتمكن من القيام بأعماله على الوجه المطلوب.

٣- نظام الاقتراحات: تكريماً لمبدأ الشورى بدأ تنفيذ نظام الاقتراحات ليكون معلماً أساسياً يتيح للعاملين من موظفين ومسؤولين فرصة المشاركة بالآراء والأفكار لتطوير وترقية أعمال البيت.

٤- نظام الحوافز: يعتبر العمل لخدمة فريضة الزكاة الحافز الأول للعاملين في بيت الزكاة، ونظراً لما للحوافز المادية والمعنوية من أهمية في الرقي بأعمال البيت، فقد عملت الإدارة على تفعيل نظام الحوافز التي نص عليها قانون الخدمة المدنية مع ترشيد تطبيقها.

ولتعزيز قواعد الحوكمة في صناديق ومؤسسات الزكاة الخليجية، شارك بيت الزكاة في الملتقى الذي نظمه صندوق الزكاة القطري بالتعاون مع الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال الفترة ١١-١٥ ديسمبر ٢٠١٦، لوضع ميثاق موحد لحوكمة مؤسسات الزكاة الخليجية، حيث شارك الصندوق بوفد يضم مدير إدارة الموارد البشرية، مدير مكتب التخطيط ومدير المكتب الفني، تم اقتراح ميثاق حوكمة يتضمن تحديد المسؤوليات وبناء الثقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتأسيس هيئات مستقلة للتدقيق والمراجعة، وتطبيق متطلبات الجودة الإدارية وإدارة المخاطر.

### ثالثاً: مقترح مختصر لدليل الحوكمة في صناديق ومؤسسات الزكاة:

رغم أن بعض صناديق ومؤسسات الزكاة تطبق بعض أو كل قواعد الحوكمة التي وضعتها الهيئات الداعمة للمؤسسات الإسلامية، إلا أنها لم تُعد لائحة للحوكمة تلتزم بها، كما هو الحال للكثير من المصارف الإسلامية، وبعد مراجعة العديد من لوائح الحوكمة للمصارف الإسلامية، نقترح دليل حوكمة صناديق ومؤسسات الزكاة، تتضمن دليل الحوكمة النقاط التالية<sup>(١)</sup>:

١- التعريفات والمختصرات: يكون للكلمات الواردة في هذا الدليل المعاني المحددة لها فيما بعد ما لم يدل السياق على غير ذلك، مثلاً: البيت يعني بيت الزكاة، الدليل يعني دليل الحوكمة في مؤسسة الزكاة، المجلس يعني مجلس الإدارة، الهيئة تعني هيئة الرقابة الشرعية، كما يتضمن الدليل بعض التعريفات كأصحاب المصالح، تعريف العضو المستقل، المدقق الخارجي، الملائمة، صلة القرابة من الدرجة الأولى، من الدرجة الثانية، من الدرجة الثالثة ومن الدرجة الرابعة....

٢- الالتزام بمبادئ الحوكمة الشرعية: تتشكل لجنة تسمى «لجنة الحوكمة» تتألف من رئيس المجلس واثنين من الأعضاء، تتولى اللجنة التوجيه والإشراف على إعداد وتحديث الدليل ومراقبة تطبيقه، مع تضمين تقرير مجلس الإدارة السنوي بتقرير يبيّن وجود الدليل، ويوضح مدى الالتزام بينوده، على أن يتم ذكر أسباب عدم الالتزام بأي بند لم يتم تطبيقه.

٣- المبادئ والمرتكزات الأساسية للحوكمة الشرعية: تشمل المبادئ والمرتكزات الأساسية للحوكمة الشرعية المجالات الآتية:

(١) تم إعداد الدليل المقترح اعتماداً على لوائح الحوكمة لبعض المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية.

- الفصل بين مناصبي رئيس المجلس والرئيس التنفيذي (المدير العام)، على أن لا تربط بين رئيس المجلس أو أي من أعضائه صلة قرابة من الدرجة الرابعة مع المدير التنفيذي؛

- أن يكون رئيس المجلس عضوا غير تنفيذي؛

- وجود هياكل تنظيمية وإدارية تتوزع فيها الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح تام، مع وجود أطر فعالة للرقابة تحقق الفصل الواضح في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات؛

- الحرص على تحقيق العدالة في معاملة جميع الأطراف ذات العلاقة؛

- تكريس الشفافية والإفصاح عن أنشطة البيت (بيت الزكاة)؛

- المساءلة في العلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية، وبين المجلس والجهات الأخرى ذات العلاقة.

٤- مجلس الإدارة: هو هيئة هامة لتعزيز قواعد الحوكمة في صناديق ومؤسسات الزكاة.

٤-١- تشكيلة المجلس: يجب أن لا يزيد عدد أعضاء المجلس عن ثمانية مثلا يتكون من (ممثل عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف، ممثل عن وزارة الشؤون الاجتماعية، ممثل عن وزارة المالية، ممثل عن جمعية المصارف، ممثل عن جمعيات المجتمع المدني، ممثل عن رجال الأعمال والمال،.....) ولا يقل عن أربعة، وأن لا يكون أي عضو من الأعضاء عضوا تنفيذيا.

- ملاءمة أعضاء المجلس: يجب أن يتمتع أعضاء المجلس بأكبر قدر من المصداقية والنزاهة والكفاءة والخبرات اللازمة والقدرة على الالتزام وتكريس الوقت لعمل الصندوق، إذ يجب أن تتوافر فيمن يشغل رئاسة أو عضوية المجلس مجموعة من الشروط.

- مهام المجلس وواجباته: يتولى المجلس مجموعة من المهام نذكر أهمها فيما يلي:

- الإشراف العام ورسم إستراتيجيات الصندوق؛

- الإشراف على الإدارة التنفيذية ومتابعة أدائها وتعيين المدير العام للصندوق؛

- ضمان وجود هيئة رقابة شرعية ملائمة ومستقلة؛

- التحقق من أن جميع الأنشطة تتم وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية؛

- التحقق من أن دائرة التدقيق الشرعي الداخلي خاضعة للإشراف المباشر

من الهيئة.

- اعتماد أنظمة ضبط ورقابة داخلية ومراجعتها سنوياً؛

- اعتماد إستراتيجية لإدارة المخاطر ومراقبة تنفيذها؛

- اعتماد سياسة وإجراءات لمعالجة تعارض المصالح، والإفصاح عن أي تعارض

في المصالح قد تنشأ؛

- التأكد من التزام الصندوق بالإفصاحات من خلال المعلومات إتاحتها لذوي

العلاقة مع الصندوق؛

- استحداث نظام لتقييم أعمال المجلس، ووضع إجراءات لتحديد المكافآت لأعضاء المجلس وتحديد أعضاء الهيئة الشرعية؛
- تحديد واجبات رئيس المجلس وأعضائه.

٤-٢- اللجان المنبثقة عن المجلس: بهدف زيادة فعالية المجلس تشكل اللجان التالية:

- ٤-٢-١- لجنة الحوكمة والاستثمار وإدارة المخاطر: تتشكل اللجنة من رئيس المجلس واثنين من الأعضاء المستقلين على أن يكونوا حاصلين على مؤهلات علمية ويتمتعون بخبرة واسعة في مجالات المالية، المحاسبة والتدقيق والعلوم الشرعية، أو أي من التخصصات ذات العلاقة بأعمال الصندوق، تتولى اللجنة مجموعة من المهام نذكر أهمها فيما يلي:

- الإشراف على تحديث دليل الحوكمة ومراقبة تطبيق بنوده، والتنسيق مع الهيئة الشرعية للتأكد من التزام الصندوق بأحكام الشريعة؛

- استثمار أموال الزكاة في مشاريع منتجة تشغل الفقراء، وتوزع حصصها عليهم على شكل أسهم تُدر عليهم ربحاً منتظماً، وتحولهم من عاطلين إلى عاملين، ومن معدمين إلى ملاك؛

- وضع الإستراتيجيات واللوائح والضوابط المناسبة لمواجهة المخاطر (النظامية وغير النظامية) التي قد يتعرض لها صندوق الزكاة، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية.

٤-٢-٢- لجنة الرقابة والتدقيق: تتكون من ثلاثة أعضاء اثنين منهم من الأعضاء المستقلين، يتمتعون بمؤهلات عليمة وخبرة تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه، تتولى بمراجعة كل أنشطة وأعمال الصندوق وتدقيق حساباته.

٤-٢-٣- لجنة الترشيح والمكافآت: تتشكل اللجنة من ثلاثة أعضاء على الأقل، لا يقل عدد الأعضاء المستقلين عن اثنين، بما في ذلك رئيس اللجنة، تتولى اللجنة المهام التالية:

- تحديد الأعضاء المؤهلين (الأعضاء المستقلين) للانضمام إلى عضوية مجلس الإدارة وعضوية الهيئة الشرعية؛

- تحديد فيما إذا العضو يحقق صفة العضو المستقل ومراجعة ذلك بشكل سنوي؛

- تتولى ترشيح الأشخاص المؤهلين لشغل مناصب الإدارة التنفيذية؛

- التأكد من وجود سياسة منح مكافآت لكل من أعضاء المجلس والهيئة الشرعية والإدارة التنفيذية وسائر الموظفين بالصندوق، ومراجعتها بصورة دورية.

٥- الإدارة التنفيذية: تضطلع الإدارة التنفيذية في صندوق الزكاة بالمهام التالية:

- إعداد هيكل تنظيمي والتأكد من الالتزام به بعد اعتماده من مجلس الإدارة؛

- تنفيذ المهام وفقا للصلاحيات المخولة؛

- تحقيق فعالية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والشرعية، ورفع تقرير سنوي

إلى لجنة التحقيق لمناقشتها والتوصية إلى المجلس لاعتمادها؛

- تزويد الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، وفي الوقت المحدد بالمعلومات والكشوفات المطلوبة لقيامها بالشكل الأفضل؛

- تنمية المهارات والسلوك المهني لدى العاملين في الصندوق.

يجب أن يتمتع أعضاء الإدارة التنفيذية بالمؤهلات العلمية في مجال الإدارة، إلى جانب المصداقية والنزاهة والكفاءة والخبرة، والقدرة على الالتزام، وتكريس الوقت الكافي لخدمة الصندوق.

٦- هيئة الرقابة الشرعية: تُعيّن هيئة الرقابة الشرعية بناء على توصية المجلس، لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، على أن لا يقل عدد أعضاء الهيئة عن ثلاثة، حيث يعيّن رئيس اللجنة من أحد أعضائها، ويجب أن يكون عضو الهيئة فقيها قادراً على الاجتهاد والتخريج الفقهي أو الاستنباط من القضايا المستجدة، وأن يتصف بالفطنة واليقظة، وأن يتمتع بخبرة كافية في إصدار الفتاوى والأحكام الشرعية، كما يشترط الاستقلالية التامة لأعضاء الهيئة.

تجتمع الهيئة بشكل دوري للقيام بالمراجعات الدورية، ومتابعة الالتزام الشرعي لأنشطة الصندوق.

٧- أنظمة الضبط والرقابة الشرعية:

٧-١- أنظمة الضبط والرقابة الداخلية:

- ضرورة مراجعة كل من المدقق الداخلي والخارجي أنظمة الضبط والرقابة الداخلية مرة واحدة على الأقل في السنة؛



- يقوم أن يتضمن التقرير السنوي لمجلس الإدارة تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية عن الإبلاغ المالي، ومسؤولية الإدارة التنفيذية عن وضع هذه الأنظمة، وكذلك الإفصاح عن أي مواطن ضعف في أنظمة الضبط والرقابة الداخلية.

٧-٢- دائرة التدقيق الداخلي: تطلع دائرة التدقيق الداخلي بالمهام والمسؤوليات التالية:

- التأكد من كفاءة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية وأنظمة إدارة المخاطر ومدى فعاليتها، وإحاطة لجنة التدقيق بذلك؛

- مساعدة المجلس على القيام بمسؤولياته على الوجه الأكمل من خلال تزويده بالتحليلات وعمليات التقييم، والتوصيات بشأن مراجعة الأنشطة التي تقوم بها دائرة التدقيق الداخلي؛

- مراجعة عمليات الإبلاغ المالي للتأكد من أن المعلومات الأساسية حول المسائل المالية والإدارية تتوفر فيها الدقة والاعتمادية والتوقيت المناسب.



## الخاتمة

إن تطبيق قواعد الحوكمة في صناديق ومؤسسات الزكاة ستساهم في تطوير أداء هذه المؤسسات، وتعمق ثقة المُرَكِّين فيها، خاصة وأن هناك الكثير من الانتقادات توجه لهذه الهيئات، بسبب سوء إدارتها وغياب الشفافية في جباية وتوزيع أموال الزكاة واستثمارها.

من خلال تناولنا بالدراسة والتحليل لأهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في صناديق ومؤسسات الزكاة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن سبب الأزمات المالية التي عرفها العالم الفترة الأخيرة يعود إلى عدم تطبيق قواعد الحوكمة، مما عَجَّل بالهيئات الدولية وفي مقدمتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى إصدار مبادئ حوكمة الشركات؛

- أن الهيئات الداعمة للمؤسسات الإسلامية على غرار هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومجلس الخدمات المصرفية بادرت إلى إصدار معايير للحوكمة الشرعية في ٢٠٠٦.

- أن مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والهيئات الدولية الأخرى لا تتنافى في مجملها مع قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومجلس الخدمات المصرفية؛

- إن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يتطلب الاعتماد على مرتكزات أساسية تتضمن الشفافية، المساءلة والمسؤولية ومعاملة الأطراف ذات العلاقة بنزاهة وعدل؛

- تتميز قواعد الحوكمة الشرعية بالشمولية، وتهتم بالجانب الروحي والقيمي، عكس نظام حوكمة الشركات الذي يقوم على أساس قيم إنسانية علمانية وليس على قيم دينية أخلاقية،

بناء على دراستنا لموضوع حوكمة صناديق ومؤسسات الزكاة، نقدم بعض المقترحات لعلها تساعد هذه المؤسسات في الرفع من كفاءتها وترسيخ ثقة المُرَكِّين فيها نوردتها فيما يلي:

- ضرورة حرص الدول الإسلامية على إلزام مؤسسات الزكاة على وضع أنظمة الضبط والرقابة الداخلية والشرعية؛

- تحسيس القائمين على صناديق ومؤسسات الزكاة بضرورة إعداد دليل للحوكمة، تلتزم بتطبيقه وتعمل على تحديثه باستمرار لِيُساير التشريعات والقوانين المحلية؛

- الالتزام بالشفافية والإفصاح عن كل العمليات التي تقوم بها صناديق ومؤسسات الزكاة، من خلال إصدار تقارير دورية تكون في متناول الأطراف ذات العلاقة، ومتاحة على مواقع هذه الصناديق على شبكة الانترنت.

- ضرورة تطبيق قواعد الحوكمة التي تركز على الجانب القيمي والروحي، وكذلك السلوك المهني، وتعمل على تعزيز القيم الأخلاقية التي جاء بها ديننا الحنيف؛

- إنشاء مركز أو معهد للحوكمة الشرعية، يساعد المؤسسات الإسلامية ومنها صناديق الزكاة على التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، من خلال تقديم الإرشادات

وتنظيم الندوات لتأهيل مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان الأخرى التابعة لهذه الصناديق.

والله نسأل أن يوفقنا إلى ما يرضيه وأن يهدينا إلى سواء السبيل، وهو حسبنا ومولانا، وصلى الله وسلم على سيد الأولين والآخرين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.



## قائمة المصادر

### أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.
- أبو عبد الله محمد بن إسماعيل البخاري، صحيح البخاري، دار ابن كثير، الطبعة الأولى، دمشق، ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م.
- أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل، المسند، دار المنهاج للنشر والتوزيع، جدة، ١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨م.
- أبو الحسين مسلم الحجاج بن مسلم، صحيح مسلم، دار طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٢٧هـ / ٢٠٠٩م.

### ثانياً: الكتب:

- أبو إسحاق برهان الدين بن محمد بن عبد الله الحنبلي، كتاب الزكاة، الجزء الثاني، دار الكتاب الإسلامي، الطبعة الثانية، القاهرة، ٢٠٠٠.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠٩.
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، معايير المحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاقيات، دار الميمان للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٦.

### ثالثاً: رسائل الدكتوراه والماجستير:

- تقار عبد الكريم، آليات السياسة المالية في ضبط ظاهرة التضخم مع دراسة خاصة لمؤسسات الزكاة، حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في الاقتصاد غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بومرداس (الجزائر)، ٢٠١٤.

- حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، دراسة إخبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في المحاسبة، الأكاديمية العربية في الدانمارك، ٢٠١٠.

- صالح بن إبراهيم الشعلان، مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٨.

- فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٨.

### رابعاً: الأبحاث المنشورة:

- خولة فريز النوباني وعبد الله صديقي، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، مشروع بحثي ممول من كرسي سابق لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠١٦.

- سعيد بوهرارة وحليمة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية: تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة بسكرة (الجزائر)، العدد الثاني، جوان ٢٠١٥.

- فؤاد بن عبد الله العمر و باسمه بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف:  
نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل  
لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ٢٠١٦.

#### خامساً: الإصدارات والمنشورات:

- اتحاد الشركات الاستشارية، حوكمة الشركات، مكتبة آفاق، الكويت،  
سبتمبر ٢٠١١.

- بيت الزكاة الكويتي، تقرير الذكرى الثلاثون لتأسيس البيت، الكويت، ٢٠١٢.  
- مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات  
التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية، كوالالمبور، إصدار ديسمبر ٢٠٠٦.  
- هالة حلمي السعيد، الحوكمة في البنوك العامة، منشورات المعهد المصرفي،  
القاهرة، ٢٠٠٧.

#### سادساً: المؤتمرات والندوات العلمية:

- إبراهيم محمد عبد الفتاح، نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في  
إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، المؤتمر العربي الأول «التدقيق الداخلي في إطار  
حوكمة الشركات»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٤-٢٦ نوفمبر ٢٠٠٥.  
- دار المراجعة الشرعية، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق  
الشرعية الإسلامية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية،  
الرياض، ١٧-١٨ أبريل ٢٠٠٧.

- عبد الله بن منصور وعبد الحكيم بزأوية، تفعيل الدور التنموي لصندوق الزكاة الجزائري في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة، المؤتمر الدولي حول «دور التمويل الإسلامي غير الربحي (الزكاة والوقف) في تحقيق التنمية المستدامة»، كلية الاقتصاد، جامعة البليدة (الجزائر)، ٢٠-٢١ مايو ٢٠١٣.

سابعاً: المواقع الإلكترونية:

- الحوكمة في البنوك، من الموقع الإلكتروني:

[www.Financial manager.wordpress.com](http://www.Financial manager.wordpress.com)

- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، من الموقع:

- معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، من الموقع:

[www.aaofii.com/development](http://www.aaofii.com/development)

[/www.oecd.org/.../corporategovernanceprinciples](http://www.oecd.org/.../corporategovernanceprinciples)

ثامناً: المراجع الأجنبية:

- *Alamgir. M, Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007, May 7 – 8.*

- *OECD, Principles of Corporate Governance, London, 2004.*

