

أهمية الحوكمة وأثرها في المؤسسات المالية الإسلامية
دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي

The importance of governance and its impact on
Islamic financial institutions
An applied study on Al Rajhi Bank

اعداد الطالب

فايز عوظه ال زمام

الرقم الجامعي

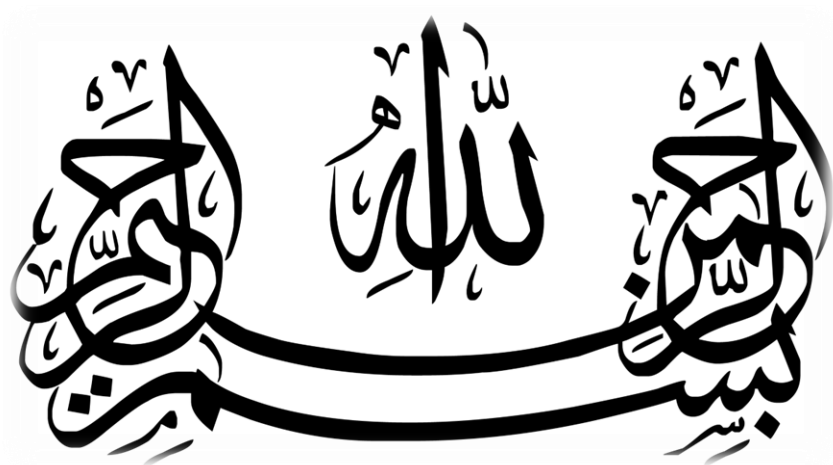
242000504

اشراف

د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز جراد

العام الدراسي

2025





إلى من نقشوا في روعي معاني العطاء، إلى من كانوا لي سنداً وملجأً، إلى من لولاهم لما كنت هنا اليوم، أهدي هذا البحث امتناناً وحباً وتقديراً

إلى والدي العزيز، من علمني أن العلم ليس مجرد درب، بل رسالة، وأن النجاح ليس مجرد هدف، بل رحلة طويلة من الصبر والإصرار. كنت دوماً نوراً يضيء طريقي، فلك كل الشكر والامتنان

إلى والدتي الغالية، صوتها دعاء، ويديها حنان، وعيناها أمان. كنت لي القوة حين وهنت، والعزيمة حين ضعفت، والملاذ حين تعبت. لا كلمات توفيكِ حقك، فشكراً بقدر السماء

إلى زوجتي الحبيبة، شريكة الرحلة، من آمنت بي حين شككت بنفسي، من احتملت غيابي وانشغالي، ومن كانت لي دعماً في صمت وصبر. هذا الإنجاز ليس لي وحدي، بل هو لك أيضاً

إلى أبنائي الأحباء، أنتم الأمل الذي ينبض في داخلي، والدافع الذي يجعلني أسعى للأفضل. إن كنت قد تعبت وسهرت، فذلك لأجل أن أرسم لكم مستقبلاً مشرقاً. أسأل الله أن يبارك فيكم ويجعلني فخراً لكم

إلى أساتذتي الكرام، من أضاءوا لي دروب العلم، وغرسوا في قلبي حب المعرفة، ووجهوني حين كنت في حاجة إلى البوصلة. لكم مني كل التقدير والاحترام، فقد كان لكم الفضل بعد الله في هذه المسيرة

إلى كل من لمس هذه الرحلة، وساهم في تشكيل هذا الحلم، أهديكم ثمرة جهدي، فهي ليست لي وحدي، بل لكم جميعاً

شكراً وتقديراً

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداو شن، هذا الصرح الأكاديمي المتميز الذي كان لي شرف الانتماء إليه. لقد وفرت لي هذه الجامعة بيئةً علميةً محفزة، ومنحتني الأدوات والمعرفة التي ساعدتني على النمو الأكاديمي والفكري.

كل الامتنان لهيئة التدريس الموقرة، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، وكان لهم دور كبير في صقل مهاراتي وتوسيع آفاقي الفكرية. كما أخص بالشكر كل من ساندني من أعضاء الهيئة الإدارية، الذين ساهموا في توفير بيئة تعليمية داعمة وميسرة.

جامعة ميداو شن لم تكن مجرد مكان للدراسة، بل كانت محطة مهمة في رحلتي العلمية، حيث تعلمت فيها معنى البحث، والتحدي، والإصرار على تحقيق الأهداف.

شكراً لكم جميعاً على دعمكم وجهودكم المستمرة في صناعة جيلٍ من الباحثين والعلماء، وأسأل الله أن يديم عليكم التميز والعطاء.

فهرس المحتويات:

(3).....	الأهداء
(4).....	الشكر وتقدير
(5).....	فهرس المحتويات
(6).....	فهرس المحتويات
(7).....	قائمة الجداول
(8).....	فهرس الأشكال
(9) ...	المستخلص
(10).....	الفصل الأول
(11).....	المقدمة
(12).....	مشكلة الدراسة
(14).....	أهمية الدراسة
(15).....	أهداف الدراسة
(18).....	تساؤلات الدراسة
(20).....	فروض الدراسة
(22).....	النظرية العلمية المتبعة لأعداد البحث
(24).....	الفصل الثاني
(25).....	الدراسات السابقة
(25).....	مقدمة
(27).....	أولاً: الدراسات السابقة
(29).....	ثانياً: الأطار النظري
(32).....	الفصل الثالث
(32).....	منهجية الدراسة
(33).....	المنهجية وطرق البحث

المنهجية.....	(33)
طرق البحث.....	(33)
أدوات الدراسة.....	(42)
حدود البحث.....	(46)
الأدوات المستخدمة في التحليل الإحصائي.....	(46)
الفصل الرابع.....	(49)
مقدمة.....	(50)
تحليل البيانات.....	(50)
النتائج.....	(51)
التوصيات.....	(51)
أولاً: المراجع باللغة العربية.....	(53)
ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.....	(54)
الملاحق.....	(56)
الاستبانة.....	(57)
الملخص.....	(62)
الغلاف بالانجليزي.....	(63)

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	أثر تطبيق الحوكمة على أداء مصرف الراجحي	1
38	تحديات تطبيق الحوكمة في مصرف الراجحي	2
39	دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي والإداري للمصارف الإسلامية	3
40	تأثير الحوكمة على الأداء المالي لمصرف الراجحي	4
41	مقارنة تطبيق الحوكمة بين المصارف الإسلامية والتقليدية	5

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	تأثير الحوكمة على الأداء المالي لمصرف الراجحي	1
41	مقارنة تطبيق الحوكمة بين المصارف الإسلامية والتقليدية	2

المستخلص:

هدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية الحوكمة وأثرها في المؤسسات المالية الإسلامية، مع التركيز على تطبيقها في مصرف الراجحي. تتناول الدراسة مفهوم الحوكمة في السياق الإسلامي، وأهم مبادئها، ومدى تأثيرها على الأداء المالي والإداري للمؤسسات المالية الإسلامية. تم الاعتماد على المنهج التحليلي التطبيقي من خلال دراسة ميدانية لمصرف الراجحي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج التي توضح العلاقة بين ممارسات الحوكمة وأداء المصرف. توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، وزيادة كفاءة العمليات المالية في المؤسسات الإسلامية. كما تقدم الدراسة توصيات لتعزيز ممارسات الحوكمة في المصارف الإسلامية لضمان استدامة النمو وتحقيق الأهداف الاقتصادية والشرعية.

This study aims to analyze the importance of governance and its impact on Islamic financial institutions, with a particular focus on its application in Al Rajhi Bank. The research explores the concept of governance within the Islamic framework, its key principles, and its influence on the financial and administrative performance of Islamic financial institutions. A practical analytical approach was adopted, involving a field study of Al Rajhi Bank, where data was collected and analyzed to determine the relationship between governance practices and the bank's performance. The findings indicate that governance plays a crucial role in enhancing transparency, reducing risks, and improving financial efficiency in Islamic institutions. The study also provides recommendations to strengthen governance practices in Islamic banks to ensure sustainable growth and the achievement of both economic and Sharia-compliant objectives.

الفصل الأول

الفصل الأول الأطار العام للبحث

مقدمة:

تسعى المؤسسات المالية الإسلامية، كغيرها من المؤسسات المالية، إلى تطبيق أفكار الحوكمة لضمان أدائها المالي، وبما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، كما تهدف إلى تطبيق البعد الأخلاقي بإضافة هيئة الرقابة الشرعية التي تراقب العمل ومدى التزامه بأحكام الشريعة الإسلامية. ويتداخل مصطلح "الحوكمة" مع اهتمامات مالية واجتماعية وتنظيمية واقتصادية مختلفة، لذا لا يوجد تعريف واضح أو متفق عليه له. ورغم أن كل منظمة أو هيئة متخصصة قد وضعت تعريفاً يعكس وجهة نظرها تجاه هذا المصطلح - وهو اشتقاق غير قياسي في اللغة العربية - إلا أن خبراء الإدارة والاقتصاد اتفقوا على إدراجهم ضمن المصطلحات التي يدرسونها لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف الحوكمة وتأثيرها وتوضيح أهدافها ونطاقها، ومناقشة الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، وذكر مبادئها، ونقاط الاتفاق والاختلاف بين الحوكمة في المؤسسات الإسلامية والتقليدية، ومعايير الحوكمة في المؤسسات الإسلامية. كما تنطرق بإسهاب إلى المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية وأشكالها، ودور الحكومة في السيطرة على المخاطر.

- حول الرقابة الشرعية وأهميتها ومراحلها في المؤسسات المالية الإسلامية، وتوضيح أنواع هيئات الرقابة الشرعية، والمتطلبات التي يجب أن تتوافر في هيئات الرقابة الشرعية ككل، والشروط التي يجب أن تتوافر في أعضاء هذه الهيئات، والأسباب والدوافع التي تدعو إلى تطبيق الحوكمة في هيئات الرقابة الشرعية.

مشكلة الدراسة:

١ قيمة الرقابة في المؤسسات المالية الإسلامية

• التغيرات في البيئة المصرفية وتأثيراتها على المؤسسات المالية الإسلامية
إن التغيرات التشريعية فضلاً عن التطورات الاقتصادية العالمية تفرض صعوبات متزايدة على المؤسسات المالية الإسلامية. وتبرز الحاجة إلى الحكومة كأداة لضمان التزام هذه المؤسسات بالانفتاح والمسؤولية وبالتالي زيادة استدامتها. ويرتفع الطلب على المنتجات والخدمات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية جنباً إلى جنب مع الضغوط على البنوك الإسلامية مثل مصرف الراجحي لتوفير هياكل حوكمة قوية تحمي أصول المستهلكين والمستثمرين.

• كيف يمكن للحكومة أن تعزز ثقة العملاء والمستثمرين
إن تحسين الانفتاح والمصادقية يعتمد على الحوكمة، والتي تساعد أيضاً في بناء ثقة المستهلكين والمستثمرين من خلال تأثيرها الحاسم. ومصرف الراجحي هو مثال للمؤسسات المالية الإسلامية التي تهدف إلى تطبيق الحوكمة من أجل تحسين الثقة من خلال الالتزام بالمعايير المالية والشرعية في بيئة مالية تخضع لتغيرات مستمرة.

• العقبات الخاصة بالصيرفة الإسلامية
يتطلب مصرف الراجحي والمؤسسات المالية الإسلامية الأخرى هيكل حوكمة مختلف عن المؤسسات المالية التقليدية حيث يتعين عليها اتباع قواعد الشريعة الإسلامية في جميع عملياتها ومعاملاتها، مما يؤدي إلى تعقيد تطبيق الحوكمة. تكمن الصعوبة في قدرة مصرف الراجحي في إطار صناعة مصرفية تنافسية على إيجاد التوازن بين الربحية والالتزام بالقيم الإسلامية.

الملخص: مع التركيز على مصرف الراجحي كمثال عملي، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهمية الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، وبالتالي معالجة الشفافية والاستدامة والامتثال للشريعة.

٢. صعوبات تطبيق الحوكمة على مصرف الراجحي

• الشريعة تتساعل عن التوافق مع الشريعة الإسلامية
نظراً لأن لجان الرقابة الشرعية تشرف على جميع المعاملات لضمان امتثالها للشريعة، فإن المؤسسات المالية الإسلامية تعطي الامتثال للشريعة أهمية أولى. إن تنفيذ نظام حوكمة يتوافق مع معايير الشريعة يمثل صعوبات كبيرة لمصرف الراجحي لأنه يتطلب الموازنة بين تحقيق الربحية والاستدامة المالية من ناحية، والتفاني في تجنب الأنشطة غير القانونية من ناحية أخرى.

• التأثيرات الخارجية على نظام الحوكمة
تؤثر البيئة التنظيمية المعقدة على المؤسسات المالية الإسلامية مثل مصرف الراجحي، وخاصة فيما يتعلق بالتطورات المحلية والعالمية في القوانين المالية. وهذا يعني أن البنك مضطر إلى تعديل هياكل الحوكمة لتلبية معايير مختلفة، وهو ما يتعارض أحياناً مع قواعد الشريعة الإسلامية.

• صعوبات زيادة القدرات البشرية

إن تطبيق الحوكمة في مصرف الراجحي يتطلب وجود موظفين أكفاء ومتقنين في سياسات الحوكمة ومعايير الشريعة. ويواجه البنك صعوبة كبيرة بسبب غياب الخبراء المدربين حيث يعتمد النظام عليهم.

٣. تأثير الحوكمة على الوضع المالي لمصرف الراجحي

• التأثير على الدقة المالية تسعى الحوكمة إلى تحقيق عنصرين أساسيين لاستدامة المنظمات المالية، وهما الكفاءة في إدارة المخاطر المالية وتخصيص الموارد. وفي حين تساعد الحوكمة في مصرف الراجحي على توزيع الأموال والموارد بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية للشريعة الإسلامية، فإنها قد تجعل من الصعب أيضاً الحصول على الأرباح المتوقعة بسبب قواعد الشريعة الإسلامية.

• التأثيرات على إدارة المخاطر في المنظمات المالية، تعتمد إدارة المخاطر إلى حد كبير على الحوكمة، والتي تساعد أيضاً في إدارة المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق والامتثال للشريعة الإسلامية. يساعد تطبيق الحوكمة في مصرف الراجحي على خفض المخاطر التشغيلية من خلال آليات الرقابة التي تسمح بتحسين السيطرة على المعاملات وقرارات الاستثمار.

• الصعوبات المتعلقة بالتقارير المالية يعتمد مدى نجاح الحوكمة في المؤسسات المالية على درجة الشفافية في الكشف عن الإدارة والأداء المالي. قد يجد مصرف الراجحي صعوبة في تقديم إفصاح كامل وفقاً لمعايير الحوكمة، وبالتالي التأثير على ثقة المستثمرين والمستهلكين حتى في حين قد لا يضعف بشكل مباشر الخصوصية التجارية في نفس الوقت. الملخص: مع التأكيد على تحديات الإفصاح المالي، تركز الدراسة على كيفية تأثير الحوكمة على الكفاءة المالية لمصرف الراجحي ودورها في تحسين إدارة المخاطر.

٤. القيود القانونية والبيئية

• غياب سياسات حوكمة متسقة للمؤسسات الإسلامية نظراً لعدم وجود معايير دولية مشتركة حتى الآن، فإن المؤسسات المالية الإسلامية تختلف في ممارساتها للحوكمة اعتماداً على الدولة. يكافح مصرف الراجحي لإنشاء هيكل حوكمة يتناسب مع المملكة العربية السعودية ويلبي المعايير الدولية دون انتهاك الشريعة الإسلامية. • قضايا التكيف مع القوانين الأجنبية تؤثر القوانين الدولية على المؤسسات المالية الإسلامية وقد تتعارض مع بعض المبادئ القانونية الإسلامية. يتعين على مصرف الراجحي التكيف مع هذه القواعد إذا كان يريد الحفاظ على مكانته في السوق؛ ولكن بعض هذه القواعد تشكل تحدياً بالنسبة للبنك الإسلامي لاتباعها.

• كيف تشكل الثقافة التنظيمية الحوكمة؟ تعتمد درجة فعالية الحوكمة على قدرة المؤسسات على خلق ثقافة تنظيمية تدعم المسؤولية والشفافية. قد يجد مصرف الراجحي صعوبة في تنفيذ ثقافة تنظيمية تتبنى الحوكمة بشكل كامل، خاصة إذا لم تكن الكفاءات البشرية في مبادئ الحوكمة مؤهلة بشكل كافٍ. ملخص: توضح هذه الدراسة كيفية تأثير القيود البيئية والتنظيمية على تنفيذ الحوكمة في مصرف الراجحي وتؤكد على التحديات المتعلقة بتوحيد وتنفيذ القواعد الدولية.

أهمية الدراسة:

إن المستويات العلمية والبراهينية للتفسير تساعد المرء على فهم أهمية البحث.

أ: الأهمية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الحوكمة وتأثيرها على النموذج من حيث:

- المؤسسات المالية الإسلامية، لذا فإن هذه الورقة تتبع الاتجاهات الحديثة في هذا الإطار؛
- الأساس العلمي لفكرة الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية
- إن تعزيز البحث في هذا المجال من شأنه أن يساعد الباحثين على التحقيق في هذا المجال؛
- لذا فإن هذا المجال يفتح لهم الأبواب.

ب- الأهمية العملية: بناءً على بعض الاقتراحات المقدمة إلى القادة والخبراء في المؤسسات المالية الإسلامية، فإن درجة فعالية البنوك الإسلامية في الاستفادة من المشورة تحدد الأهمية العملية لهذه الدراسة.

ستساعد هذه الدراسة المجتمع بأكمله وتحسنه.

بصرف النظر عن اللجان المرتبطة بمجلس الإدارة ولجان الإدارة التنفيذية المساندة من المستويين الأول والثاني، فإن مصرف الراجحي مهتم جدًا بالحوكمة ويضع إطارًا لها اعتمادًا على الجمعية العامة ومجلس الإدارة والهيئة الشرعية.

يعتمد البنك على قواعد الحوكمة الصادرة عن هيئة السوق المالية بالإضافة إلى المبادئ الأساسية للحوكمة في المؤسسات المالية الخاضعة لإشراف ورقابة البنك المركزي السعودي، وبالتالي تحقيق حوكمة منضبطة.

يعتمد نظام الحوكمة في البنك على مجموعة من الركائز الأساسية التي توفر الانضباط والوضوح، وهي:

مبادئ البنك؛ تصميم الهيكل التنظيمي

• إرشادات السياسات والعمليات.

• مصفوفة تفويض الصلاحيات

• التواصل الجيد بين العديد من الكيانات الداخلية والخارجية

أهداف الدراسة:

من خلال التركيز على بنك الراجحي كدراسة حالة مفيدة، تحاول هذه الورقة توضيح وظيفة وأهمية الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية. ولأن الحوكمة تضمن الالتزام بالشريعة الإسلامية وتساعد على تحسين الانفتاح والثقة، فإن الحوكمة ذات أهمية خاصة في المؤسسات المالية الإسلامية. وتهدف الدراسة إلى توضيح أنظمة الحوكمة وتأثيراتها على الأداء الإداري والمالي للمؤسسة والصعوبات التي تعترض تحقيق أهداف الكيان. وإذا تم تناول هذه الأهداف بشكل شامل، فإن ما يلي هو بيان للأهداف الأساسية التي تهدف الدراسة إلى تحقيقها؛ ويمكن أن تستغرق هذه الأهداف أربع صفحات.

١. إدراك الحاجة إلى الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية

- الهدف الأول: تحديد فكرة الحوكمة بوضوح، وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المالية الإسلامية، وتوضيح ما يميزها عن الحوكمة في المؤسسات المالية الأكثر تقليدية.
- مراجعة الأطر النظرية للحوكمة وتحديد الأفكار الأساسية التي تقوم عليها - الشفافية، والمسؤولية، والعدالة، والتوافق مع شروط الشريعة - الهدف الفرعي ١، ١

وبخاصة في سوق يتزايد فيه الطلب على السلع المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، الهدف الفرعي ١، ٢: معرفة كيف تساعد الحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية على بناء سمعة طيبة وتعزيز ثقة العملاء والمستثمرين.

يدعم هذا الهدف تطوير إطار نظري يوضح أهمية الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية حيث تبرز ضرورة معرفة أبعادها وتأثيرها الحقيقي على الإدارة الفعالة للمؤسسات المالية.

٢. دراسة الأداء المالي والاستدامة لمصرف الراجحي في ظل أنظمة الحوكمة المختلفة.

- الهدف الثاني: دراسة كيفية أداء مصرف الراجحي المالي من حيث الكفاءة والتنمية المالية والاستدامة المالية في ظل الحوكمة.

- الهدف الفرعي ٢، ١: دراسة العلاقة بين تطبيق الحوكمة وقدرة البنك على تحقيق استدامة مالية عالية وخفض المخاطر المالية من خلال التوجيه والإشراف الفعال.

- الهدف الفرعي ٢، ٢: دراسة كيف يمكن لتطبيق الحوكمة - أي تحسين إدارة المخاطر، وزيادة الكفاءة في تخصيص الموارد، وبالتالي خفض النفقات الناتجة عن سوء الإدارة - أن يساعد في تحسين الوضع المالي للبنك.

المبرر: يعتبر مصرف الراجحي نموذجًا يحتذى به في مجال الخدمات المصرفية الإسلامية، حيث يهدف هذا الهدف إلى إظهار كيف يساعد تطبيق الحوكمة في ضمان الاستدامة المالية وتحسين الكفاءة في إدارة موارده.

٣. دراسة كيف يمكن للحكومة أن تساعد في تحقيق التوافق مع الشريعة الإسلامية فيما يتعلق بالقيم.

- الهدف الثالث: دراسة كيف تساعد سياسات الحكومة مصرف الراجحي في ضمان عملياته المالية وتوافقها مع معايير الشريعة.
- الهدف الفرعي الثالث: دراسة كيف تشرف لجان الرقابة الشرعية على المعاملات المالية وتضمن التزامها بأحكام الشريعة الإسلامية.
- الهدف الفرعي ٣,٢: معرفة كيف يتبع مصرف الراجحي هذه الفكرة في إطار الحوكمة ومراجعة أهمية الحوكمة في تنمية ثقة المستهلكين الذين يختارون التعامل مع المؤسسات المالية التي تتبع الشريعة.

يعمل هذا الهدف على تحسين المعرفة بوظيفة الحوكمة في تحقيق التوافق مع الشريعة، وبالتالي تمكين ثقة ورضا المستهلكين والمستثمرين عن درجة التزام البنك بالقيم الإسلامية.

٤. تقدير كيف تشكل الحكومة الثقة والانفتاح في مصرف الراجحي

- الهدف الرابع: دراسة كيف يمكن للحكومة أن تعمل على تحسين مصداقية مصرف الراجحي وانفتاحه، وخاصة فيما يتعلق بالإفصاح الإداري والمالي.
- الهدف الفرعي ٤,١: معرفة مدى تأثير الحوكمة على درجة الإفصاح عن البيانات الإدارية والمالية، وبالتالي رفع درجة شفافية البنك.

مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية، الهدف الفرعي ٤,٢: البحث في كيفية مساعدة سياسات الإفصاح المالي الشفافة والخاصة في زيادة ثقة البنك لدى المستهلكين والمستثمرين.

هذا الهدف هو التأكيد على كيفية مساعدة الحكومة في زيادة انفتاح الأنشطة المالية، وبالتالي تعزيز المصداقية والثقة بين البنك والأطراف المهتمة.

٥. دراسة الصعوبات التي يواجهها تطبيق الحوكمة في بنك الراجحي

- الهدف الخامس: دراسة الصعوبات التي يواجهها بنك الراجحي في تطبيق الحوكمة داخل المشهد المؤسسي السعودي والإسلامي.

• الهدف الفرعي ٥,١: مراجعة التحديات الداخلية بما في ذلك توافر المهارات البشرية المطلوبة لتنفيذ إجراءات الحوكمة وصعوبات متابعة تنفيذ مفاهيم الشفافية والمساءلة.

• الهدف الفرعي ٥,٢: البحث في العقوبات الخارجية التي قد يواجهها البنك، بما في ذلك التطورات الاقتصادية والتنظيمية المحلية أو تأثير المعايير الدولية على حوكمة المصرفية الإسلامية.

ويوضح هذا الهدف أهمية التغلب على المعوقات لتعزيز أداء البنك وضمان استدامة التزامه بالحوكمة، وبالتالي المساعدة في فهم العناصر المؤثرة على كفاءة تطبيق الحوكمة في مصرف الراجحي.

٦. تقييم رضا المستثمرين والعملاء عن هيكل الحوكمة في مصرف الراجحي

- الهدف السادس: تقييم رضا العملاء والمستثمرين عن نظام الحوكمة المطبق في مصرف الراجحي والنظر في كيفية مساعدة تنمية الثقة في تعزيز الروابط مع أصحاب المصلحة.
- الهدف الفرعي ٦,١: فحص رضا العملاء فيما يتعلق بشفافية البنك والتزامه بتقديم توثيق دقيق وشفاف للعمليات الإدارية والمالية.
- الهدف الفرعي ٦,٢: تحليل تأثير الحوكمة على تعزيز ثقة المستثمرين وجذبهم من خلال ضمان بيئة استثمارية آمنة ومتسقة

يتمثل هذا الهدف في معرفة درجة تفاعل العملاء والمستثمرين مع هيكل الحوكمة في مصرف الراجحي وكيف يؤثر ذلك على تعزيز سمعة البنك في السوق، وبالتالي المساعدة في جذب المزيد من الأعمال والاستثمار.

٧. اقتراحات لتحسين هياكل الحوكمة في مصرف الراجحي والمؤسسات المالية الإسلامية

- الهدف السابع: ضمان الالتزام المستمر بالشرعية والمعايير الدولية وتقديم توصيات معقولة لتعزيز هيكل الحوكمة في مصرف الراجحي.
- الهدف الفرعي ٧,١: اقتراح سياسات مناسبة لطبيعة العمل في المؤسسات المالية الإسلامية واستراتيجيات لرفع فعالية آلية الرقابة.

الهدف الفرعي ٧,٢: تقديم المشورة بشأن كيفية استمرار موظفي مصرف الراجحي في تعليمهم حول الحاجة إلى الحوكمة وتطبيقاتها الفعالة.

يهدف هذا الهدف إلى تقديم حلول عملية لتحسين نظام الحوكمة في البنوك الإسلامية، وبالتالي دعم استمرارية وكفاءة الحوكمة في البنك بناءً على نتائج البحث والتحديات التي تم التحقيق فيها.

ملاحظات حول الأهداف في الشكل النهائي

تساهم هذه الأهداف، وخاصة في مصرف الراجحي، في توفير وعي شامل بأهمية الحوكمة وعواقبها على المؤسسات المالية الإسلامية. تهدف الورقة إلى إظهار الصورة الكاملة للمساهمة التي تقدمها الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية وزيادة الثقة والالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، وبالتالي تقديم توصيات ثاقبة قد تساعد في تعزيز وتوسيع نظام الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية بشكل عام.

تساؤلات الدراسة

١. ما هي فلسفة حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية ولماذا هي مهمة إلى هذا الحد؟
 - ما الذي يحدد الحوكمة في البيئة الإسلامية ويميزها عن الحوكمة في المؤسسات المالية التقليدية؟
 - كيف يمكن للحوكمة الجيدة أن تساعد المؤسسات المالية الإسلامية على تحسين المصداقية والانفتاح؟
 - كيف يمكن للحكومة أن تساعد في ضمان احترام المبادئ الإسلامية والدفاع عن حقوق أصحاب المصلحة؟
٢. كيف يمكن للحكومة أن تساعد مصرف الراجحي على تحسين المسؤولية والانفتاح؟
 - كيف يظهر استخدام مصرف الراجحي للحوكمة في زيادة الانفتاح وتقديم المعلومات للمساهمين والمستثمرين؟
 - ما هي القواعد والممارسات التي تبناها البنك لضمان انفتاح المعاملات المالية؟
 - كيف يمكن للجنة التدقيق ومجلس الإدارة أن يساعدوا في تحسين انفتاح البنك؟
٣. في مصرف الراجحي، كيف تؤثر الحوكمة على الاستدامة والأداء المالي؟
 - كيف يؤثر هيكل الحوكمة على استدامة البنك فيما يتعلق بالسيطرة الفعالة على المخاطر المالية؟
 - من خلال تخصيص الموارد بكفاءة ومراقبة التكاليف، كيف تساعد الحوكمة مصرف الراجحي على إظهار أداء مالي أفضل؟
 - كيف يمكن للحكومة الفعالة أن تساعد البنك على الوصول إلى تنمية مالية مستقرة؟
٤. كيف يمكن للحكومة أن تساعد مصرف الراجحي على الوصول إلى التوافق مع الشريعة الإسلامية فيما يتعلق بالقيم؟
 - كيف يمكن للجنة الرقابة الشرعية أن تساعد في ضمان أن العمليات المالية للبنك تتوافق مع الشريعة الإسلامية؟
 - كيف يمكن لأفكار الحكومة أن تكمل قواعد الشريعة لضمان أن العمليات المالية تتبع الشريعة الإسلامية؟
 - ما هي السياسات التي ينفذها البنك لضمان أن هيكل الحوكمة يتوافق مع الشريعة الإسلامية؟
٥. كيف تؤثر الحوكمة على ثقة المستثمرين والمستهلكين في مصرف الراجحي؟
 - كيف يمكن لهيكل الحوكمة أن يساعد في رفع ثقة المستثمرين والمستهلكين في البنك؟
 - كيف يقيس البنك ثقة العملاء تجاه الحوكمة ودرجة الرضا؟
 - هل يؤدي تطبيق الحوكمة إلى زيادة حجم الاستثمار أو زيادة ثقة المستثمرين في البنك؟
٦. ما مدى صعوبة تطبيق مصرف الراجحي للحكومة الإسلامية؟
 - ما هي أهم العقبات التي يواجهها البنك في إيجاد التوازن بين معايير الشريعة الإسلامية ومتطلبات الحوكمة؟
 - كيف يتأثر تطبيق الحوكمة في مصرف الراجحي بالتطورات السياسية والاقتصادية؟
 - ما هي القضايا التنظيمية الداخلية التي يمكن أن تؤثر على كفاءة تطبيق الحوكمة داخل البنك؟
٧. باستخدام الحوكمة، ما هي أبرز المزايا التي يحصل عليها مصرف الراجحي؟
 - كيف يمكن لهيكل الحوكمة أن يساعد في تحسين كفاءة الأداء الإداري للبنك؟
 - لماذا يعد مفهوم حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية بهذه الأهمية؟

- ما الذي يميز البيئة الإسلامية عن المؤسسات المالية التقليدية وما تعريف الحوكمة فيها؟
- كيف يمكن للحكومة الفعالة أن تدعم المؤسسات المالية الإسلامية في رفع مستوى شفافتها ومصداقيتها؟
- بأي الطرق يمكن للحكومة أن تدعم احترام القيم الإسلامية وحماية حقوق أصحاب المصلحة؟ ٢
- كيف يمكن للحكومة أن تدعم مصرف الراجحي في زيادة المسؤولية والشفافية؟
- كيف توفر الطريقة التي يستخدم بها مصرف الراجحي الحوكمة المزيد من الشفافية وتبادل المعلومات للمستثمرين والموظفين؟
- ما هي السياسات والإجراءات التي نفذها البنك لضمان التبادلات المالية الشفافة؟ • كيف يمكن لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة المساعدة في رفع مستوى شفافية البنك؟
- ٣. كيف تؤثر الحوكمة في مصرف الراجحي على النجاح المالي والاستدامة؟
- كيف تؤثر الطريقة التي يحكم بها البنك على استدامته من حيث التحكم الفعال في المخاطر المالية؟
- كيف يمكن للحكومة أن تساعد مصرف الراجحي في إظهار أداء مالي أفضل من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال والتحكم في التكاليف؟ • كيف يمكن للحكومة الجيدة أن تمكن البنك من الوصول إلى نمو مالي ثابت؟ ٤
- كيف يمكن للحكومة أن تدعم مصرف الراجحي في الوصول إلى الالتزام بالشرعية من حيث القيم؟ • كيف يمكن للجنة الرقابة الشرعية المساعدة في ضمان توافق الأنشطة المالية للبنك مع الشريعة الإسلامية؟
- كيف يمكن لمفاهيم الحكومة دعم المبادئ التوجيهية الشرعية لضمان اتباع الأنشطة المالية للشرعية؟
- ما هي السياسات التي يتبعها البنك لضمان توافق هيكل الحوكمة مع الشريعة الإسلامية؟
- ٥. بأي طرق يمكن للحكومة أن تؤثر على ثقة المستهلك والمستثمر في مصرف الراجحي؟
- كيف يمكن للطريقة التي يحكم بها البنك أن تساعد في إلهام ثقة المستهلك والمستثمر؟
- ما مدى رضا وثقة البنك في الحوكمة بشأن عملانه؟
- هل يؤدي تطبيق الحوكمة إلى زيادة حجم الاستثمار أو زيادة ثقة المستثمرين في البنك؟
- ٦. يجد مصرف الراجحي صعوبة في تطبيق الحوكمة الإسلامية؟
- ما هي التحديات الأكثر أهمية التي يجب على البنك التغلب عليها للتوصل إلى حل وسط بين معايير الحوكمة والمبادئ التوجيهية الشرعية؟

فروض الدراسة

١. الفرضية الفرعية: إن استخدام الحوكمة في مصرف الراجحي يرفع من مصداقية العملاء والمساهمين وكذلك مستويات الشفافية.
- الفرضية الفرعية: إن وجود قواعد حوكمة محددة جيدًا يمكن أصحاب المصلحة من الحصول على معلومات صحيحة وكافية.
- الفرضية الفرعية: إن تطبيق الحوكمة يساعد مصرف الراجحي على الوصول إلى التنمية المالية المستدامة من خلال الارتباط الإيجابي.
- الفرضية الفرعية: إن الاستخدام الفعال للموارد وخفض التكاليف الناتج عن الحوكمة يساعد في تحسين الوضع المالي للبنك.
٣. يساعد هيكل الحوكمة المؤسسات المالية الإسلامية على الوصول إلى التوافق مع قيم الشريعة الإسلامية.
- الفرضية الفرعية: من خلال الرقابة الشرعية، يضمن مصرف الراجحي أن العمليات المالية تتوافق مع معايير الشريعة الإسلامية.
- الفرضية الفرعية: تساعد الحوكمة على بناء الثقة بين البنك والعملاء الذين يرغبون في التفاعل بما يتماشى مع الشريعة الإسلامية.
- في المؤسسات المالية الإسلامية، تؤثر الحوكمة على ثقة المستهلكين ومستوى رضاهم وكذلك المستثمرين.
- الفرضية الفرعية: تؤدي الحوكمة الجيدة إلى زيادة ثقة ورضا عملاء بنك الراجحي.
- الفرضية الفرعية: يؤدي تعزيز أنظمة الحوكمة إلى زيادة ثقة المستثمرين وجذب رأس المال إلى البنك بشكل أقوى.
٥. بالمقارنة مع المؤسسات المالية التقليدية، تجد المنظمات المالية الإسلامية صعوبة في تطبيق الحوكمة.
- يواجه بنك الراجحي صعوبات في التوفيق بين التوافق مع معايير الشريعة الإسلامية واحتياجات الحوكمة.
- الفرضية الفرعية: تختلف كفاءة هيكل حوكمة البنك وفقًا للتطورات السياسية والاقتصادية في المنطقة.

٦. تساعد الحوكمة على رفع المسؤولية الاجتماعية وتشكيل انطباع المؤسسات المالية الإسلامية.

• الفرضية الفرعية: تساعد الحوكمة التطبيقية مصرف الراجحي على التحسن في المسؤولية الاجتماعية ودعم المجتمع.

• الفرضية الفرعية: يساعد التفاني في الحوكمة البنك على تقديم نفسه للمستثمرين والمستهلكين الباحثين عن منظمات محترمة ويشكل صورته.

٧. يخلق تطوير السياسات والإجراءات فرصاً لتعزيز نظام الحوكمة في المنظمات المالية الإسلامية.

• يمكن لمصرف الراجحي تعزيز حوكمته من خلال نقل متطلبات الحوكمة واستراتيجيات تطبيقها إلى أعضاء الموظفين.

يساعد إنشاء قنوات اتصال بين المستهلكين والمستثمرين على زيادة درجة الانفتاح والتفاني في قيم الحوكمة.

توجه هذه المفاهيم البحث نحو التحليل مع التركيز على مصرف الراجحي، والعلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات المالية الإسلامية. كما أنها توفر وسائل معايير الحوكمة لتمكين المؤسسات المالية الإسلامية من تحقيق الأهداف المالية والاجتماعية بما يتماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية، وبالتالي معالجة إكباتها ومشاكلها.

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث

وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأفكار العلمية في ورقة بحثية بعنوان "أهمية الحوكمة وأثرها على المؤسسات المالية الإسلامية: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي" للمساعدة في فهم العلاقة بين الحوكمة وأداء المؤسسات المالية، وخاصة البنوك الإسلامية. ومن أشهر هذه الأفكار:

نظرية حوكمة الشركات

تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن المؤسسات لابد أن يكون لديها هيكل تنظيمي شفاف وفعال يضمن تحقيق الأهداف، وبالتالي تعزيز الثقة بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. وتزداد أهمية الحوكمة في البنوك الإسلامية لضمان الالتزام بشروط الشريعة الإسلامية، لذا فهي أكثر تعقيداً من البنوك العادية.

٢. النظرية التكاملية التي تربط التمويل الإسلامي بالحوكمة

ترى هذه النظرية أن الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية تتجاوز الضوابط التقليدية مثل الشفافية والمسؤولية لتشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية والقانونية، وبالتالي الجمع بين أفكار الحوكمة الحديثة ومتطلبات الشريعة الإسلامية. وبالتالي فإن مصرف الراجحي، باعتباره بنكاً إسلامياً، يواجه تحديين: الأول، الالتزام بمعايير الحوكمة المالية الدولية؛ والثاني، الالتزام بالرقابة الشرعية.

٣. نظرية الكفاءة في الاقتصاد

ترى هذه النظرة أن الحكم الرشيد يعمل على تعظيم الأرباح من خلال خفض الفساد المالي وتحسين الفعالية الإدارية، وبالتالي تمكين الاستخدام الأفضل للموارد. إن استخدام مفاهيم الحوكمة يساعد مصرف الراجحي على خفض المخاطر، وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين، وتحسين فعالية الأنشطة المصرفية.

رابعاً: نظرية الاستدامة المالية

وفقاً لهذه النظرة، تعتمد البنوك الإسلامية مثل غيرها من المؤسسات المالية على سياسات الحوكمة الرشيدة لضمان استمراريته على المدى الطويل. وهنا ترتبط الاستدامة بقدرة البنك على تحقيق التوازن بين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والشريعة الإسلامية، والتي لها أهمية كبيرة في بيئة العمل المصرفي الإسلامي، وبين تحقيق الأرباح.

٥. الامتثال ونظرية الشرعية

وفقاً لهذه النظرة، يتعين على المؤسسات المالية اتباع القواعد والقوانين إذا كانت تريد أن تكون شرعية ومستمرة. ويتجاوز هذا الامتثال القواعد المصرفية التقليدية للبنوك الإسلامية ليشمل الامتثال لمعايير الشريعة، الأمر الذي يتطلب من الهيئات التنظيمية مثل هيئة الرقابة الشرعية لمصرف الراجحي ضمان تنفيذ الأنشطة المصرفية بما يتماشى مع الشريعة الإسلامية.

٦ نظرية الحوكمة وإدارة المخاطر

تربط هذه الاستراتيجية بين الحوكمة وإدارة المخاطر، حيث تزعم أن المنظمات ذات الإدارة الجيدة تساعد في تقليل المخاطر التشغيلية والمالية والشرعية. إن تقليل مخاطر الائتمان أو قضايا الامتثال للشريعة المرتبطة بالتمويل الإسلامي يعتمد في المقام الأول على الحوكمة الفعالة في مصرف الراجحي.

إذا أخذنا كل شيء في الاعتبار

تعتمد هذه الدراسة على مزيج من المفاهيم الإدارية والاقتصادية التي تساعد في فهم وظيفة الحكومة في تعزيز أداء المؤسسات المالية الإسلامية. توفر المفاهيم الحديثة للحكومة الممزوجة بمبادئ الشريعة إطاراً كاملاً لفحص إجراءات الحوكمة في مصرف الراجحي وتدعم التوصيات لزيادة الانفتاح وتقليل المخاطر وتحقيق الاستدامة المالية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والأطار النظري

الدراسات السابقة

مقدمة

نظراً لأهميتها البالغة في تحسين أداء المؤسسات المالية ورفع مستوى الشفافية والمسؤولية، فإن الحوكمة تعد من الموضوعات البحثية التي استقطبت اهتماماً كبيراً في الأوساط الأكاديمية والإدارية. وفي المؤسسات المالية الإسلامية، تكتسب فكرة الحوكمة أهمية خاصة لأنها تساعد على إيجاد التوازن بين احترام قوانين الشريعة الإسلامية والتوافق مع المعايير المالية العالمية. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا الموضوع من عدة جوانب، ركز بعضها على تأثير الحوكمة على الأداء المالي، بينما تناولت دراسات أخرى وظيفتها في خفض المخاطر ورفع مستوى الثقة بين المستهلكين والمستثمرين.

أسئلة البحث المتغير المستقل والمتغير التابع

الحوكمة في البنوك الإسلامية، والتي تتألف من مجموعة من العناصر بما في ذلك الشفافية والإفصاح المالي واستقلال مجلس الإدارة وآليات الرقابة الداخلية والالتزام بالشريعة، هي المتغير المستقل.

• المتغير التابع: الأداء المالي والإداري للمؤسسات المالية الإسلامية بما في ذلك مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية والحد من المخاطر المالية وثقة العملاء والمستثمرين ودرجة الالتزام بالشريعة والرقابة.

مراجعة نتائج البحوث السابقة

٢. دراسات حول الحوكمة وخفض المخاطر • تعمل لجنة الرقابة الشرعية المستقلة على تحسين الالتزام بالشريعة، وبالتالي خفض المخاطر التشغيلية وزيادة ثقة المستثمرين في البنوك الإسلامية (عبد الله ورحمن، ٢٠١٩).

• بحث (خان وأحمد، ٢٠٢١) فحص العلاقة بين حوكمة البنوك الإسلامية وإدارة المخاطر وتحقق من أن الحوكمة الضعيفة تزيد من التعرض للمخاطر المالية، وخاصة في ضوء الأزمات الاقتصادية.

٣. بحث حول كيفية تأثير ثقة العملاء والمستثمرين بالحوكمة وفقاً لدراسة أجراها محمد وإسماعيل عام ٢٠١٧، تساعد الشفافية والإفصاح المالي في البنوك الإسلامية على زيادة ثقة العملاء، وبالتالي تعزيز جاذبية الاستثمارات.

• بحث (صديقي وكريم، ٢٠٢٢) أثبت أن الحوكمة الممتازة تساعد في تقليل حالات الفساد المالي، وبالتالي تحسين مكانة البنك وتعزيز استقراره في السوق المالية.

مقارنة بالتحقيقات السابقة، ماذا سيقدم البحث الحالي؟

بينما ألفت الدراسات السابقة الضوء بشكل كبير على وظيفة الحوكمة في البنوك الإسلامية، فإن الدراسة الحالية ستملأ بعض الفراغات البحثية بما في ذلك:

على الرغم من إجراء العديد من الدراسات حول الحوكمة في البنوك الإسلامية، إلا أن الدراسة حول تطبيقات الحوكمة داخل بنك الراجحي لم تكن شاملة بدرجة كافية. كنموذج تطبيقي، يجب إعطاء بنك الراجحي الأولوية القصوى. وبالتالي، تقدم هذه الورقة نموذجاً تطبيقياً يعتمد على التحقيق الشامل للحوكمة في هذا البنك الرائد.

في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على الحوكمة من منظور مالي بحت، فإن الدراسة الحالية ستتناول التأثير المشترك للحوكمة على الأداء المالي والإداري، وبالتالي تقدم رؤية أكثر اكتمالاً لكيفية زيادة كفاءة البنوك الإسلامية.

٣. تطبيق نهج بحثي أكثر شمولاً: تقيس الدراسة الحالية درجة تأثير الحوكمة على الأداء العام لمصرف الراجحي من خلال تحليل البيانات المالية بالإضافة إلى الاستبيانات والمقابلات المباشرة مع الخبراء الماليين والشرعيين، مما يضمن مزيداً من الدقة.

في حين ركزت الدراسات السابقة على تحليل الوضع الحالي، ستقدم الدراسة الحالية توصيات عملية للمساعدة في تطوير آليات الحوكمة في البنوك الإسلامية، مع مراعاة القضايا الحديثة مثل التحول الرقمي والقواعد العالمية المتغيرة.

الدراسات السابقة:

١ تحليل لقيمة الحكومة داخل المؤسسات المالية الإسلامية بهدف ضمان الانفتاح والمسؤولية وتطبيق معايير الشريعة، ركزت العديد من الدراسات على أهمية الحوكمة في المنظمات المالية الإسلامية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجراها الباحث "عبد الله الصالح" عام ٢٠١٨ مدى تعزيز ثقة المستثمرين والشفافية من خلال السياسات الحكومية، وبالتالي زيادة الأداء المالي واستقرار المؤسسات المالية الإسلامية. وكشفت الدراسة أيضاً أن الحوكمة المحسنة تساعد المنظمات الإسلامية على ترسيخ اسم جيد وتعزيز التزامها بمعايير الشريعة.

٢. كيف تؤثر الحوكمة على الوضع المالي للبنوك الإسلامية؟ في دراسة أجراها "أحمد بن صالح" عام ٢٠١٩، احتل التأثير المباشر لتطبيق الحوكمة على الوضع المالي للبنوك الإسلامية مكانة بارزة. وكشفت نتائج الدراسة أنه مع زيادة كفاءة القرارات الإدارية وخفض النفقات المتعلقة بسوء الإدارة أو الأخطاء المالية، تساعد الحوكمة البنوك الإسلامية على أن تكون أكثر كفاءة مالياً. وكشفت الدراسة التي شملت مجموعة من البنوك الإسلامية الخليجية أن تلك التي تطبق الحوكمة بشكل جيد تتمتع باستدامة مالية أكبر من تلك التي لديها سياسات حوكمة غير كافية.

٣. المشاكل التي تؤثر على حوكمة النظام المصرفي الإسلامي من بين الأبحاث التي تناولت صعوبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية التي أجراها الأكاديميون "فاطمة الكعبي" و"سامي العتيبي" (٢٠٢٠) ووفقاً للدراسة فإن المؤسسات المالية الإسلامية تكافح بشدة في التوفيق بين متطلبات الشريعة ومعايير الحوكمة الدولية. كما كشفت الدراسة أن الافتقار إلى القواعد المتسقة والاختلافات في تفسير قوانين الشريعة يزيد من صعوبة إدارة الحكومة في البنوك الإسلامية. واقترحت أنه يجب تطوير الأدوات والممارسات التي تتناسب مع التميز الإسلامي لهذه المؤسسات.

٤. دور الحكومة في تحسين الالتزام بالشريعة الإسلامية

وفي ورقة بحثية بعنوان "خالد بن ناصر" (٢٠٢١)، ركزت الدراسة على ضرورة قيام الحكومة بضمان الالتزام بالشريعة الإسلامية في المؤسسات المالية. وضمنت الدراسة التزام مصرف الراجحي بقيم الشريعة الإسلامية وتناولت وضعه. وأكدت الدراسة أن هذه الاستراتيجية تساعد المستثمرين والمستهلكين على تنمية الثقة وبالتالي تحسين أداء واستقرار البنك المالي.

٥. التفاعل في البنوك الإسلامية بين رضا العملاء والحوكمة

بحثت الباحثة "عائشة المهيري" (٢٠٢٢) في كيفية تأثير رضا العملاء في البنوك الإسلامية بالسياسات الحكومية. وكشفت النتائج أنه من خلال تحسين الانفتاح وتقديم معلومات دقيقة لا لبس فيها عن المنتجات والخدمات المالية، تؤثر الحوكمة بشكل كبير على درجة سعادة المستهلك. ووفقاً للبحث، يشعر المستهلكون بالراحة والثقة في تفاعلاتهم مع البنوك ذات أنظمة الحوكمة الجيدة، مثل بنك الراجحي، وبالتالي يختارون التعامل معهم.

٦. تطبيق حوكمة بنك الراجحي وتأثيرها على الأداء المالي

ركزت دراسة تحليلية لمحمد الشمري (٢٠٢٣) على كيفية تطبيق حوكمة بنك الراجحي وكيف أثرت بشكل مباشر على أدائه المالي. ووفقاً للبحث، يتمتع البنك بهيكل حوكمة متكامل يحسن من كفاءة اتخاذ القرار المالي ويساعد في خفض المخاطر المالية. كما كشفت الدراسة، باعتبارها واحدة من أفضل المؤسسات المالية في المنطقة، أن إطار الحوكمة ساعد البنك على تجربة التنمية المستدامة.

٧٨. الحوكمة المؤسسية في مواجهة التحولات المالية والسياسية

في ظل التغيرات السياسية والاقتصادية التي تشهدها المنطقة، كشفت دراسة "نورة الفهد" (٢٠٢٣) عن التحديات التي تواجه البنوك الإسلامية - وخاصة بنك الراجحي - في تطبيق الحوكمة. ويزعم التقرير أن التغيرات في حالة الاقتصاد قد تؤثر على كفاءة الحكومة من خلال توليد مشاكل إدارية وقيود مالية. وأوصى البحث بتعزيز الحوكمة بما يتماشى مع الواقع السياسي والميزاني.

ملخص الدراسات الجديدة

تكشف الدراسات السابقة أن الحوكمة الفعالة ضرورية للغاية لضمان الاستدامة المالية في المؤسسات المالية الإسلامية، ورفع ثقة المستهلكين والمستثمرين، وتعزيز الشفافية. علاوة على ذلك، يضمن تطبيق الحوكمة قدرة الشركات مثل مصرف الراجحي على المنافسة في السوق ويحفز الامتثال للشريعة الإسلامية. في حين تسعى المؤسسات المالية الإسلامية إلى تطبيق الحوكمة من خلال الجمع بين التغيرات السياسية والاقتصادية مع التقاء الشريعة والمتطلبات القانونية. قدمت الدراسات توصيات لإنشاء هياكل حوكمة قائمة على الشريعة اعتماداً على الاحتياجات المحددة للمنظمات الإسلامية، وبالتالي تعزيز شرعية وجاذبية المؤسسات..

المنطلقات النظرية للدراسة (الأطار النظري):

١ نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة من النظريات الأساسية المستخدمة في دراسة الحوكمة حيث أنها تتعامل مع العلاقة بين الوكيل (الإدارة) والأصيل (المساهمين). وتتناول النظرية مشاكل توزيع السلطة ومراقبة تنفيذ العمل لضمان حماية مصالح المساهمين. وفيما يتعلق بالمؤسسات المالية الإسلامية، يتم التركيز على ضرورة اتباع معايير الانفتاح والمسؤولية لمنع تضارب المصالح.

• تطبيقها في المؤسسات المالية الإسلامية: يستخدم بنك الراجحي هذه الفكرة لإظهار كيف يمكن للحوكمة، من خلال قواعد الرقابة الصارمة، أن تساعد في حماية أموال المساهمين. تضمن الحوكمة التوافق بين الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين وتسهل مراقبة أداء الإدارة لضمان عدم انخراطها في أنشطة تتعارض مع المثل الإسلامية.

• أهميتها للبحث: تؤكد نظرية الوكالة على الحاجة إلى الحوكمة في سد الفجوة بين المساهمين والإدارة من خلال تحسين الشفافية والمسؤولية، وبالتالي المساعدة في فهم التحديات التي قد تواجه المؤسسات المالية الإسلامية، مثل الخوف من سوء الإدارة أو تضارب المصالح.

٢. نظرية إدارة أصحاب المصلحة

• الأساس النظري: تنص نظرية أصحاب المصلحة على أن المؤسسة يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة - الموظفين والمستهلكين والمجتمع والحكومة وما إلى ذلك - بالإضافة إلى مصالح المالكين. يعتمد فهم وظيفة الحكومة في المؤسسات المالية التي تسعى إلى إيجاد حل وسط بين العديد من المصالح على هذا المنظور.

— • تطبيقها داخل المؤسسات المالية الإسلامية:

يتبع بنك الراجحي هذه الفكرة من خلال الانفتاح والإنصاف في التعامل مع كل أصحاب المصلحة. وبصرف النظر عن توفير أرباح مرضية للمساهمين، يمكن للحوكمة أن تساعد في ضمان تلبية متطلبات المستهلك بما يتماشى مع قيم الشريعة. تؤكد هذه الفكرة أيضاً على بناء ثقة المستهلك من خلال تقديم بيئة مالية جديرة بالثقة وأمنة.

• > قيمتها للبحث:

توضح هذه النظرية أنه في المؤسسات المالية الإسلامية، تسعى الحوكمة إلى الوصول إلى توازن كامل بين جميع أصحاب المصلحة. وعلاوة على ذلك، وفقاً لأهداف البنوك الإسلامية، فإنها تدعم دور الحكومة في تشجيع المسؤولية الاجتماعية والالتزام الأخلاقي.

٣ نظرية الالتزام بالشريعة: الشريعة

- الأساس النظري: يقوم هذا المنهج على الأفكار التي تحكم المؤسسات الإسلامية حيث يجعلها تتبع الضوابط الشرعية التي تحكم الأنشطة المالية. ويؤكد هذا المفهوم على ضرورة تجنب الأنشطة المحرمة المخالفة للعقائد الإسلامية، والقمار، والربا، وأي نشاط آخر.
- تطبيقه داخل المؤسسات المالية الإسلامية:
- يعتبر الالتزام بالشريعة عنصراً أساسياً في نظام الحوكمة في مصرف الراجحي حيث تقوم لجان الرقابة الشرعية بمراقبة جميع الأنشطة والمعاملات للتأكد من توافقها مع الشريعة. وتضمن الحوكمة في البنك تحقيق هذا الوعد من خلال سياسات وإجراءات صارمة تضبط النشاط بما يتماشى مع المثل الإسلامية.
- أهميته للدراسة: يبرز هذا المفهوم كعنصر مطلوب من عناصر الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية حيث يؤكد على الالتزام بتطبيق معايير الشريعة. ويبرز حاجة الحكومة إلى كسب ثقة العملاء الذين يختارون العمليات المالية الإسلامية وبالتالي تعزيز استدامة وسمعة البنك.

٤. نظرية الشفافية والمساءلة

- من الناحية النظرية، تتمثل المثل العليا الأساسية للحكومة في المسؤولية والانفتاح. وتوصف الشفافية بأنها تقديم معلومات صادقة وواضحة عن الأداء المالي والإداري للمؤسسة، في حين تتركز المسؤولية في جعل الإدارة مسؤولة عن قراراتها وأنشطتها أمام المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.
- > تطبيقها داخل المؤسسات المالية الإسلامية:
- تساعد التقارير الدورية في مصرف الراجحي على توضيح الأداء المالي والإداري للبنك؛ وبالتالي فإن أحد العناصر الأساسية لهيكل الحوكمة في هذا البنك هو الالتزام بقيم الانفتاح والمسؤولية. وتقع المسؤولية الواضحة أيضاً على عاتق الإدارة لضمان تحقيق أهداف البنك ووقف الأنشطة التي يمكن أن تؤدي إلى تآكل ثقة العملاء.
- }}}} تؤكد وجهة النظر هذه على مدى أهمية الانفتاح والمسؤولية كأساس للثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة في البحث. حيث تمكن من إظهار صورة متسقة وكاملة للنجاح المالي، وبالتالي تعزيز ثقة ورضا العملاء. هذه الأفكار أساسية لعمليات المؤسسات المالية الإسلامية.

نظرية الحكم الرشيد

- الأساس النظري: تسعى نظرية الحكم الرشيد إلى تحقيق إدارة فعالة ومستدامة داخل المؤسسات، وبالتالي المساعدة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتلبية توقعات جميع الأطراف المعنية. واستناداً إلى الأفكار الأساسية للحكومة الرشيدة - الشفافية، والمسؤولية، والمشاركة، والكفاءة - تستمد هذه النظرية أهميتها.
- استخدامها داخل المؤسسات المالية الإسلامية:

تعتمد الإدارة الجيدة في مصرف الراجحي على إيجاد التوازن بين إرضاء توقعات المستهلكين والمساهمين من جهة وتحقيق الربحية من جهة أخرى. ويتم ذلك من خلال القواعد والسياسات الداخلية التي تضمن الاختيارات المتخذة لتحسين استدامة البنك.

- أهميتها للبحث: توضح هذه النظرية كيف يتم إنشاء المؤسسات المالية الإسلامية للتوفيق بين الواجب الاجتماعي والكفاءة الاقتصادية من خلال تنظيمها. كما تؤكد هذه النظرية على ضرورة الدور الذي تلعبه الحكومة في خلق بيئة مالية مستدامة داخل المؤسسات المالية الإسلامية.

نظرية إدارة المخاطر

- الأساس النظري: إن الحاجة إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة وتنفيذ الإجراءات المناسبة لتقليل تأثيرها تشكل فلسفة إدارة المخاطر. وفي المؤسسات المالية، تعتبر هذه الفكرة بالغة الأهمية حيث أن العديد من المخاطر المالية قد تعرض استقرارها للخطر.

- تطبيقها في المؤسسات المالية الإسلامية: في مصرف الراجحي، يعد تطبيق الحوكمة أداة فعالة في إدارة المخاطر حيث يتم وضع الآليات والإجراءات التي تساعد على تقليل المخاطر المالية المحتملة، مثل تقديم المنتجات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية ومراقبة أداء محفظة الاستثمار باستمرار.

- أهميتها للبحث: توضح هذه النظرية كيف تساعد الحكومة في تقليل المخاطر التي يمكن أن تعرض الجدوى المالية للمؤسسات المالية الإسلامية للخطر. وتبرز الحاجة إلى الحوكمة في تعزيز قدرة البنك على التغلب على الصعوبات المالية وضمان تحقيق أهدافه بطرق تتوافق مع أحكام الشريعة.

خاتمة الأسس النظرية

وخاصة في مصرف الراجحي، تساعد هذه الأفكار المرء على فهم وظيفة وأهمية الحوكمة في المنظمات المالية الإسلامية. وتساعد هذه الأسس على توضيح وظيفة الحكومة في تحقيق التوازن بين تحقيق الكفاءة الاقتصادية والالتزام بالقيم الإسلامية، وبالتالي تحسين استدامة وموثوقية البنك وبالتالي تعزيز مكانته في السوق المالية. وتوضح هذه الأسس النظرية الأساس الذي تعمل عليه المؤسسات المالية الإسلامية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتساعدنا على فهم كيفية تأثير الحوكمة على العديد من جوانب الأداء المالي والإداري.

الفصل الثالث

الفصل الثالث منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

١. المنهج البحثي وطرق البحث

أ. المنهج الوصفي التحليلي

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي منهجاً مناسباً لهذه الدراسة، حيث يتيح وصف وتحليل مفهوم الحوكمة وأهميتها في المؤسسات المالية الإسلامية. يساعد هذا المنهج في تقديم وصف شامل لنظام الحوكمة في مصرف الراجحي، وتحليل التأثيرات المختلفة التي تنتج عن تطبيقها، مثل التأثير على الأداء المالي والاستدامة ورضا العملاء.

ب. المنهج التطبيقي

يتم تطبيق المنهج التطبيقي من خلال التركيز على حالة مصرف الراجحي كدراسة حالة، مما يسهم في توضيح كيفية تطبيق الحوكمة بشكل عملي في مؤسسة مالية إسلامية. يتيح المنهج التطبيقي فحص مدى فعالية نظام الحوكمة وتأثيره على مختلف جوانب العمل داخل المصرف.

توضيح: يعزز هذا المنهج من فهم التأثيرات الحقيقية للحوكمة في المصارف الإسلامية من خلال تحليل تطبيقها في مصرف الراجحي كمثال عملي.

٢. مجتمع وعينة البحث

أ. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطراف ذات الصلة بتطبيق الحوكمة في مصرف الراجحي، بما في ذلك:

- **موظفو الإدارة العليا:** الذين يشاركون في وضع وتنفيذ السياسات المتعلقة بالحوكمة.
- **أعضاء لجنة الرقابة الشرعية:** المسؤولون عن ضمان توافق أنشطة المصرف مع الشريعة الإسلامية.
- **العملاء والمستثمرون:** الذين يشكلون فئة متأثرة مباشرة بتطبيق الحوكمة.
- **أصحاب المصالح الآخرون:** مثل الجهات الرقابية والحكومية.

ب. معايير الاختيار وعدد المشاركين

يتم اختيار عينة ممثلة من كل فئة من مجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية، لضمان شمولية الدراسة وتغطيتها لمختلف جوانب تطبيق الحوكمة. قد تشمل العينة:

- عددًا من الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة، لضمان جمع آراء متنوعة حول تطبيق الحوكمة.
 - مجموعة من العملاء والمستثمرين للحصول على آرائهم حول مدى رضاهم عن نظام الحوكمة.
- توضيح:** يساهم اختيار العينة بهذا الأسلوب في ضمان جمع بيانات تعكس وجهات نظر جميع الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

٣. طرق جمع البيانات

أ. الاستبيانات

تُعد الاستبيانات أداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من مجتمع الدراسة. يتم إعداد استبيانات موجهة لمجموعات مختلفة، مثل الموظفين والعملاء والمستثمرين، لتغطية موضوعات مثل:

- مدى رضا العملاء عن الشفافية والمصادقية في تقارير المصرف المالية.
- رأي الموظفين في فعالية سياسات الحوكمة وتأثيرها على أداء المصرف.

تفاصيل الأسئلة: يمكن أن تشمل الأسئلة قياسات مثل مقياس ليكرت لقياس مدى الاتفاق أو الاختلاف مع عبارات محددة حول الحوكمة.

ب. المقابلات الشخصية وشبه المنظمة

تستخدم المقابلات الشخصية مع الإدارة العليا وأعضاء لجنة الرقابة الشرعية للحصول على رؤى عميقة حول تطبيق الحوكمة. توفر المقابلات شبه المنظمة مرونة في طرح أسئلة مفتوحة تتناول:

- دور الحوكمة في تحقيق الأهداف الشرعية للمصرف.
- التحديات التي تواجه الإدارة في تنفيذ الحوكمة بشكل فعال.

أهمية المقابلات: توفر المقابلات بيانات نوعية تسمح بفهم تأثير الحوكمة بشكل أعمق، خاصة فيما يتعلق بالتوافق مع الشريعة.

ج. تحليل الوثائق والتقارير

يتضمن تحليل الوثائق مراجعة التقارير المالية والإدارية الصادرة عن مصرف الراجحي، وكذلك تقارير الحوكمة السنوية. يساعد هذا التحليل على فهم السياسات والإجراءات المرتبطة بالحوكمة وتقييم مدى التزام المصرف بمعايير الحوكمة.

أهمية تحليل الوثائق: يساهم هذا التحليل في التحقق من مدى شفافية المصرف وتقديم صورة واضحة عن التزامه بمبادئ الحوكمة.

٤. أدوات قياس وتحليل البيانات

أ. تحليل الاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت

يتم تحليل بيانات الاستبيانات باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الذي يتيح قياس مستويات الرضا والتوافق، حيث يمكن تقسيم الاستجابات إلى مستويات مثل "موافق جدًا"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، و"غير موافق جدًا". يساعد هذا في تقديم تحليل كمي لتوجهات المستجيبين.

أهمية مقياس ليكرت: يتيح مقياس ليكرت جمع بيانات كمية دقيقة تسهم في تقييم مدى فعالية الحوكمة من وجهات نظر متعددة.

ب. تحليل المقابلات الشخصية باستخدام تحليل المحتوى

يتطلب تحليل المقابلات الشخصية إجراء تحليل محتوى يركز على تصنيف الأفكار والمفاهيم الرئيسية التي يتم التعبير عنها خلال المقابلات، مما يسمح بفهم توجهات كل مجموعة من المستجيبين حول الحوكمة.

أهمية تحليل المحتوى: يتيح هذا التحليل تحديد المواضيع الرئيسية وتفسير التجارب الشخصية لممثلي الإدارة وأعضاء الرقابة الشرعية.

ج. التحليل الإحصائي باستخدام برامج مثل SPSS

يتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية المستخلصة من الاستبيانات، وذلك لحساب المتوسطات والانحراف المعياري واختبارات الدلالة الإحصائية. تتيح هذه التحليلات الكشف عن العلاقات والارتباطات بين المتغيرات، مثل تأثير الحوكمة على رضا العملاء أو تأثيرها على الأداء المالي.

أهمية التحليل الإحصائي: يساهم في تقديم نتائج علمية دقيقة حول مدى تأثير الحوكمة على الأداء المالي والتزام المصرف بالمبادئ الشرعية.

د. تحليل الوثائق باستخدام التحليل المقارن

يتضمن تحليل الوثائق إجراء تحليل مقارن بين تقارير مصرف الراجحي وتقارير الحوكمة الصادرة عن مؤسسات مالية إسلامية أخرى، مما يتيح مقارنة مدى التزام المصرف بمعايير الحوكمة المتعارف عليها دوليًا.

أهمية التحليل المقارن: يساعد هذا التحليل على تقييم أداء مصرف الراجحي مقارنة بالمؤسسات المالية الإسلامية الأخرى، مما يقدم صورة أوسع لتطبيق الحوكمة.

٥. اعتبارات أخلاقية في البحث

أ. الحصول على الموافقة المستنيرة

تلتزم الدراسة بالحصول على الموافقة المستنيرة من جميع المشاركين، بما في ذلك الموظفين والعملاء والمستثمرين. يتم تقديم شرح وافٍ لأهداف الدراسة، والطرق المستخدمة، وكيفية استخدام البيانات التي يتم جمعها.

ب. الحفاظ على سرية وخصوصية المعلومات

يتم التعامل مع جميع البيانات بسرية تامة، ويتم ضمان عدم الكشف عن أي معلومات قد تؤدي إلى التعرف على هوية المشاركين. تلتزم الدراسة بحماية بيانات الأفراد والمؤسسات، واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

ج. التزام النزاهة والموضوعية في التحليل

تحرص الدراسة على تقديم نتائج موضوعية تستند إلى تحليل دقيق للبيانات المجمعة، مع تجنب أي تحيز في عرض النتائج. يضمن ذلك تحقيق نزاهة علمية في جميع خطوات البحث وتحليل النتائج.

٦. إجراءات تحليل النتائج وتفسيرها

أ. تحليل تأثير الحوكمة على الأداء المالي

يتم تفسير العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات، مما يتيح قياس التأثير المباشر للحوكمة على كفاءة مصرف الراجحي واستدامته المالية.

ب. تفسير مستويات رضا العملاء والمستثمرين

يتم تفسير نتائج الاستبيانات والمقابلات التي أجريت مع العملاء والمستثمرين، لتحليل مدى رضاهم عن نظام الحوكمة، وما إذا كانت الحوكمة تساهم في بناء الثقة والشفافية في علاقاتهم مع المصرف.

ج. تقديم التوصيات بناءً على النتائج

يتم تقديم توصيات عملية مستندة إلى النتائج المستخلصة من التحليل، وتشمل مقترحات لتحسين آليات الحوكمة في مصرف الراجحي، ودعم التوافق مع الشريعة، وزيادة رضا العملاء.

خاتمة المنهجية وطرق البحث

توفر هذه المنهجية وطرق البحث إطاراً متكاملًا لدراسة أهمية الحوكمة وأثرها في المؤسسات المالية الإسلامية، وتركز على التطبيق العملي في مصرف الراجحي. من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطبيقي، وجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق، تهدف الدراسة إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة لتأثير الحوكمة في مصرف الراجحي، مما يساهم

جدول رقم (١) يوضح اثر تطبيق الحوكمة على أداء مصرف الراجحي

المجال	التأثير بعد تطبيق الحوكمة
نسبة الامتثال للحوكمة	ارتفعت بشكل ملحوظ، مما أدى إلى تحسين الرقابة الداخلية وتقليل الأخطاء المالية.
معدل الشفافية والإفصاح	تحسن بشكل كبير، حيث بات المصرف يقدم تقارير أكثر وضوحاً للعملاء والمستثمرين.
مستوى رضا العملاء	زاد بشكل ملحوظ، نتيجة لزيادة الشفافية وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
نمو الأرباح السنوية	ارتفعت الأرباح نتيجة تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر المالية.
تحسن ثقة المستثمرين	زادت ثقة المستثمرين في المصرف بسبب وضوح استراتيجياته والتزامه بالحوكمة الجيدة.

جدول رقم (٢) يوضح تحديات تطبيق الحوكمة في مصرف الراجحي

التحدي	مدى التأثير
التوازن بين الالتزام الشرعي والحوكمة الدولية	مرتفع، حيث يتطلب الموازنة بين القوانين المصرفية العالمية وأحكام الشريعة الإسلامية.
تحديث أنظمة الإفصاح المالي	متوسط، حيث يحتاج المصرف إلى تطوير آليات جديدة لتقديم المعلومات المالية بوضوح وشفافية.
ضمان استقلالية مجلس الإدارة	مرتفع، لضمان اتخاذ قرارات موضوعية دون تدخلات خارجية تؤثر على أداء المصرف.
التعامل مع المخاطر التشغيلية	مرتفع، حيث تواجه المصارف الإسلامية تحديات متزايدة في ضبط المخاطر التشغيلية وفق مبادئ الحوكمة.
تحسين الوعي بالحوكمة داخل المصرف	متوسط، حيث يحتاج الموظفون إلى تدريب مستمر لفهم أهمية الحوكمة وآليات تطبيقها.
مواكبة التطورات التكنولوجية في الحوكمة	مرتفع، حيث يتطلب استخدام التكنولوجيا في تحسين الامتثال للضوابط المالية والإدارية.
الحد من التأثيرات الخارجية على القرارات	متوسط، حيث قد تؤثر بعض الجهات على اتخاذ القرارات الإدارية في المصرف.
تحقيق التوازن بين الربحية والامتثال الشرعي	مرتفع، حيث تسعى المصارف الإسلامية لتحقيق أرباح مع الالتزام بالضوابط الشرعية.
تعزيز الرقابة الداخلية	عالي جداً، لضمان التزام المصرف بكافة معايير الحوكمة وتقليل المخاطر المحتملة.
تطوير برامج تدريبية للموظفين حول الحوكمة	متوسط، حيث يتطلب زيادة وعي الموظفين بممارسات الحوكمة الحديثة لضمان تطبيقها بفاعلية.

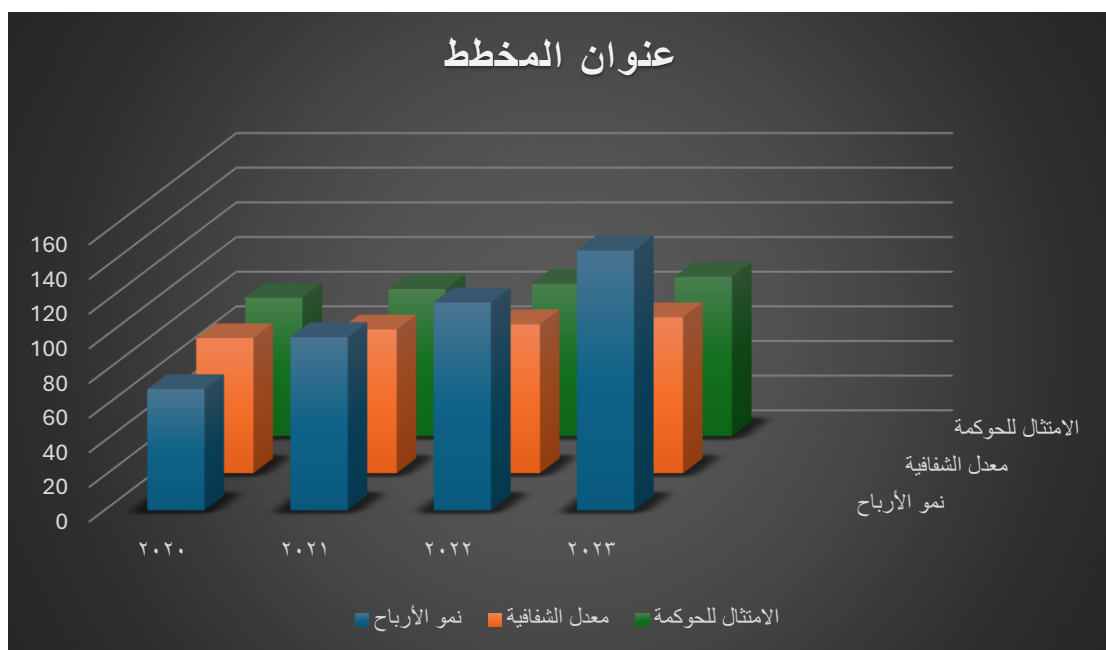
جدول رقم (٣) يوضح دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي والإداري للمصارف الإسلامية

العنصر	التأثير على الأداء المالي والإداري
تعزيز الشفافية	الحوكمة تساهم في الإفصاح المالي الدقيق، مما يزيد من ثقة المستثمرين والعملاء في المصرف.
تقليل المخاطر المالية	من خلال تطبيق معايير الحوكمة، يتم تقليل المخاطر التشغيلية والائتمانية التي قد تواجه المصرف.
تحسين اتخاذ القرارات	وجود نظام حوكمة فعال يضمن اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على معايير واضحة وليس المصالح الشخصية.
الامتثال للضوابط الشرعية	الحوكمة تساعد في ضمان التزام المصرف بالقوانين الشرعية، مما يعزز مكانته في السوق المالية الإسلامية.
زيادة كفاءة العمليات	تطبيق ممارسات الحوكمة يحسن الكفاءة التشغيلية، مما يقلل من الهدر في الموارد ويعزز الأداء.
تحسين ثقة العملاء	العملاء يفضلون التعامل مع المصارف التي تلتزم بالشفافية والحوكمة، مما يزيد من قاعدة العملاء المخلصين.
استقرار المؤسسة المالية	الحوكمة تعزز الاستقرار المالي من خلال تحسين الرقابة وتقليل الفساد الإداري.
تحسين رضا الموظفين	وجود نظام حوكمة واضح يعزز بيئة العمل، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين.
الالتزام بالمعايير الدولية	المصارف الإسلامية التي تتبنى الحوكمة تكون أكثر توافقًا مع المعايير العالمية، مما يسهل توسيع أنشطتها.
تعزيز الابتكار	الحوكمة توفر بيئة تنظيمية مرنة تسمح للمصرف بتطوير منتجات مالية مبتكرة تتماشى مع الشريعة الإسلامية.

جدول (٤) يوضح تأثير الحوكمة على الأداء المالي لمصرف الراجحي

السنة	نسبة الامتثال للحوكمة	معدل الشفافية والافصاح	نمو الأرباح السنوية
٢٠٢٠	٨٠	٧٨	٧
٢٠٢١	٨٥	٨٣	١٠
٢٠٢٢	٨٨	٨٦	١٢
٢٠٢٣	٩٢	٩٠	١٥

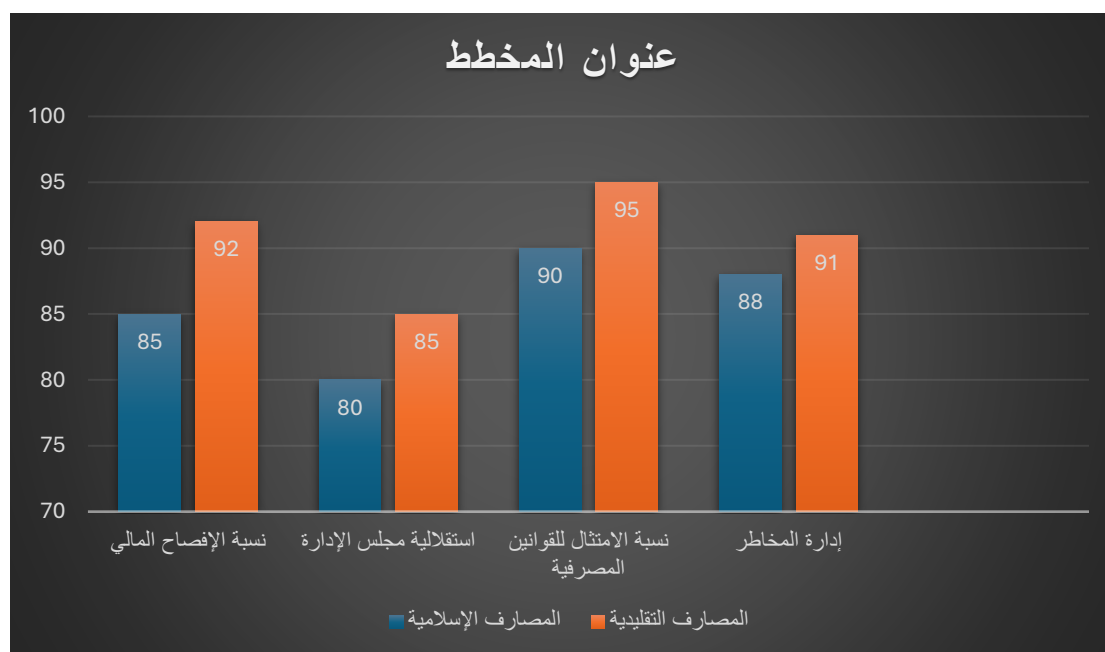
شكل رقم (١) يوضح تأثير الحوكمة على الأداء المالي لمصرف الراجحي



جدول (٥) يوضح مقارنة تطبيق الحوكمة بين المصارف الإسلامية والتقليدية

المصارف التقليدية	المصارف الإسلامية	المعيار	
٩٢	٨٥	نسبة الإفصاح المالي (%)	١
٨٥	٨٠	استقلالية مجلس الإدارة (%)	٢
٩٥	٩٠	مدى الامتثال للقوانين المصرفية (%)	٣
٩١	٨٨	إدارة المخاطر (%)	٥

شكل رقم (٢) يوضح مقارنة تطبيق الحوكمة بين المصارف الإسلامية والتقليدية



أدوات الدراسة:

١. الاستبيانات

أ. استبيانات موجهة للموظفين

- **الوصف:** تعد الاستبيانات أداة أساسية لجمع البيانات الكمية حول آراء الموظفين في مصرف الراجحي حول نظام الحوكمة. يتم تصميم استبيان يحتوي على أسئلة تتناول مدى تطبيق الحوكمة في جوانب مثل الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر.
- **أهمية الأداة:** تساعد هذه الاستبيانات في قياس رضا الموظفين حول سياسات الحوكمة، ومدى تأييدهم لهذه السياسات، وتأثيرها على فعالية عملهم داخل المصرف. كما يمكن قياس الوعي لدى الموظفين بمبادئ الحوكمة وتحديد مدى توافق الإجراءات اليومية مع أهداف الحوكمة.

ب. استبيانات موجهة للعملاء والمستثمرين

- **الوصف:** يُستخدم استبيان آخر لجمع آراء العملاء والمستثمرين حول مدى ثقتهم في مصرف الراجحي بسبب سياسات الحوكمة. تشمل الأسئلة عناصر مثل الشفافية في التقارير المالية ومدى رضاهم عن سياسة الإفصاح والتزام المصرف بمعايير الشريعة.
- **أهمية الأداة:** يتيح هذا الاستبيان فهم مدى تأثير الحوكمة على مستوى الثقة لدى العملاء والمستثمرين، مما يساعد على قياس الأثر الاجتماعي للحوكمة، ودورها في تعزيز سمعة المصرف وزيادة استثمارات العملاء.

طريقة التصميم: يمكن استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس مستوى رضا المستجيبين، حيث يمكنهم التعبير عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم على العبارات المتعلقة بنظام الحوكمة.

٢. المقابلات الشخصية وشبه المنظمة

أ. مقابلات مع الإدارة العليا

- **الوصف:** تُجرى مقابلات مع أعضاء الإدارة العليا في مصرف الراجحي للحصول على رؤى عميقة حول أهمية الحوكمة وآليات تطبيقها والتحديات التي تواجه المصرف في هذا الصدد.
- **أهمية الأداة:** تتيح هذه المقابلات فهماً أعمق لتوجهات الإدارة وأهدافها فيما يتعلق بالحوكمة، وتسلط الضوء على التحديات الداخلية التي تواجه المصرف، مثل توافر الكفاءات اللازمة لتطبيق الحوكمة أو التحديات في تطبيق معايير الشفافية.

ب. مقابلات مع أعضاء لجنة الرقابة الشرعية

- **الوصف:** تهدف المقابلات مع أعضاء لجنة الرقابة الشرعية إلى فهم دور اللجنة في ضمان التزام المصرف بمعايير الشريعة الإسلامية ضمن إطار الحوكمة.

- **أهمية الأداة:** تساعد هذه المقابلات في توضيح كيف تسهم الحوكمة في التوافق مع الشريعة، ومدى فعالية الرقابة الشرعية في منع الانحرافات الشرعية، مما يعزز من ثقة العملاء وسمعة المصرف.

التصميم: يمكن إجراء مقابلات شبه منظمة، مما يتيح طرح أسئلة مفتوحة مع مرونة في تناول مواضيع إضافية بناءً على استجابات المشاركين.

٣. تحليل الوثائق والتقارير

أ. تحليل التقارير المالية للمصرف

- **الوصف:** يعتمد تحليل الوثائق على دراسة التقارير المالية للمصرف لفهم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في تقديم المعلومات المالية والإفصاح عن أداء المصرف.
- **أهمية الأداة:** يساعد هذا التحليل على فهم مدى شفافية التقارير المالية، وتحديد ما إذا كانت تتوافق مع معايير الإفصاح المتبعة في المؤسسات المالية الإسلامية، مما يسهم في بناء الثقة وتعزيز المصداقية.

ب. تحليل تقارير الحوكمة السنوية

- **الوصف:** تُحلل تقارير الحوكمة السنوية الصادرة عن مصرف الراجحي، والتي تتناول السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة، مثل إدارة المخاطر، والالتزام الشرعي، والشفافية.
- **أهمية الأداة:** توفر هذه التقارير معلومات حول كيفية تنفيذ سياسات الحوكمة، ومدى التزام المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً للمعايير الدولية والمحلية. يتيح هذا التحليل تقييم كفاءة الحوكمة وتحديد نقاط القوة والضعف في النظام.

التطبيق: يتم المقارنة بين التقارير المالية وتقارير الحوكمة لمعرفة مدى تكامل المعلومات المالية مع سياسات الحوكمة.

٤. الملاحظة الميدانية

أ. ملاحظة ممارسات الحوكمة في بيئة العمل

- **الوصف:** تنتج الملاحظة الميدانية فهماً عملياً لكيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في العمليات اليومية لمصرف الراجحي. تشمل الملاحظة متابعة اجتماعات الإدارة، وكيفية اتخاذ القرارات، وآليات الإفصاح عن المعلومات.
- **أهمية الأداة:** تساهم الملاحظة في تقديم بيانات نوعية حول مدى التزام المصرف بمبادئ الحوكمة في الممارسة الفعلية، مما يساعد على معرفة ما إذا كانت هناك فجوة بين السياسات المكتوبة والممارسات الفعلية.

ب. ملاحظة تفاعل الموظفين والعملاء مع السياسات

- **الوصف:** تتيح الملاحظة أيضًا تقييم مدى تفاعل الموظفين مع سياسات الحوكمة، ومدى فهمهم لها والتزامهم بها. يمكن متابعة تفاعل العملاء مع سياسات الإفصاح والشفافية، خاصة عند مراجعتهم لخدمات المصرف.
- **أهمية الأداة:** تساعد هذه الملاحظة في معرفة مدى تأثير سياسات الحوكمة على الأداء اليومي، ومدى تقبل العملاء والموظفين لهذه السياسات، مما يساهم في تحسين فعالية الحوكمة.

التنفيذ: يمكن تسجيل الملاحظات بطريقة منظمة، بحيث تغطي عناصر محددة متعلقة بتطبيق الحوكمة والتفاعل مع السياسات.

٥. تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS)

أ. تحليل بيانات الاستبيانات

- **الوصف:** يُستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات، مما يتيح حساب المتوسطات والانحراف المعياري واختبارات الدلالة الإحصائية، مما يساعد على تقديم بيانات كمية موثوقة.
- **أهمية الأداة:** يساعد تحليل البيانات الكمية في فهم مدى فعالية الحوكمة من وجهات نظر متعددة، مما يتيح تقديم نتائج دقيقة حول تأثير الحوكمة على الأداء المالي ورضا العملاء.

ب. تحليل بيانات المقابلات والملاحظات

- **الوصف:** تُحلل البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات والملاحظات باستخدام تحليل المحتوى، حيث يتم تصنيف الإجابات والموضوعات الرئيسية التي تم تناولها في المقابلات.
- **أهمية الأداة:** يتيح تحليل المحتوى فهم التوجهات العامة حول تطبيق الحوكمة في مصرف الراجحي، مما يساعد على تقديم توصيات فعالة بناءً على ملاحظات واقعية.

التطبيق: يمكن استخدام تحليل المحتوى بشكل متكامل مع البيانات الكمية لإنتاج تحليل شامل يعكس أثر الحوكمة على المصرف.

٦. تحليل المقارنة

أ. تحليل مقارنة مع مؤسسات مالية إسلامية أخرى

- **الوصف:** يعتمد هذا التحليل على مقارنة سياسات وإجراءات الحوكمة في مصرف الراجحي مع تلك المتبعة في مؤسسات مالية إسلامية أخرى، مما يساعد على تحديد أفضل الممارسات وأوجه التحسين.
- **أهمية الأداة:** يتيح هذا التحليل فهم مدى تميز مصرف الراجحي في تطبيق الحوكمة، ومعرفة نقاط القوة والضعف مقارنة بمؤسسات أخرى، مما يساهم في تعزيز استراتيجيات الحوكمة في المصرف.

ب. تحليل الفجوات

- **الوصف:** يُستخدم تحليل الفجوات لتحديد أي تباينات بين معايير الحوكمة الموصى بها وما هو مطبق فعلياً في المصرف، مما يسلط الضوء على نقاط التحسين الممكنة.
- **أهمية الأداة:** يساعد في تحديد نقاط الضعف والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة، ويقدم أساساً لتطوير استراتيجيات تحسين الأداء.

التنفيذ: يتم تحليل الفجوات بشكل منهجي لمقارنة أداء مصرف الراجحي بمعايير الحوكمة المثالية.

خاتمة أدوات الدراسة

تعد هذه الأدوات أساسية لفهم تأثير الحوكمة وأهميتها في مصرف الراجحي، حيث تتيح أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات والملاحظة تحليلًا شاملاً يغطي جوانب مختلفة من تطبيق الحوكمة، وتوفر بيانات كمية ونوعية تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الحوكمة.

حدود البحث:

١. حدود العينة

أ. حجم العينة

- **التوضيح:** يمكن أن يؤثر حجم العينة المستخدمة في هذه الدراسة على دقة النتائج. قد يكون من الصعب الحصول على عدد كافٍ من الموظفين والمستثمرين والعملاء من مصرف الراجحي للمشاركة في الدراسة، مما قد يحد من التمثيل الحقيقي لمجتمع الدراسة.
- **التأثير:** إذا كانت العينة صغيرة، فقد تكون النتائج غير قابلة للتعميم بشكل كامل على مجتمع الدراسة، مما يحد من قدرتنا على استنتاج مدى فعالية الحوكمة في المصرف ككل.

ب. تنوع العينة

- **التوضيح:** يتكون مجتمع الدراسة من فئات مختلفة تشمل الموظفين من مستويات إدارية مختلفة، وعمالء ومساهمين بأهداف وتوقعات متنوعة.
- **التأثير:** عدم شمول العينة لجميع هذه الفئات أو التركيز على فئة معينة قد يؤدي إلى نتائج غير شاملة أو غير دقيقة، حيث قد تختلف وجهات النظر والتجارب تبعاً لخصائص كل فئة.

٢. حدود الأدوات التكنولوجية والمالية

أ. توافر المعلومات المالية والتقارير المطلوبة

- **التوضيح:** قد تواجه الدراسة صعوبة في الوصول إلى بعض البيانات المالية أو تقارير الحوكمة الداخلية التي قد تكون سرية أو محمية بسياسات خاصة.
- **التأثير:** نقص هذه المعلومات قد يؤثر على دقة التحليل المالي وإمكانية تقييم مدى شفافية نظام الحوكمة، مما يقلل من شمولية النتائج وقد يؤثر على دقة توصيات الدراسة.

ب. تباين جودة الأدوات التكنولوجية

- **التوضيح:** تعتمد الدراسة على أدوات تكنولوجية وبرامج إحصائية لتحليل البيانات مثل SPSS، لكن قد تواجه تحديات في كفاءة هذه الأدوات أو تباين مستوى التدريب لدى الباحثين في استخدامها.
- **التأثير:** قد يؤثر هذا التباين في كفاءة التحليل الإحصائي ودقة النتائج، مما يمكن أن يسبب انحرافات أو فروقات بين البيانات المستخلصة والتحليل النهائي.

٣. حدود جمع البيانات وتحليلها

أ. التحديات في جمع البيانات النوعية

- **التوضيح:** من الصعب جمع بيانات نوعية دقيقة من جميع أفراد العينة، حيث قد يتردد البعض في التعبير عن آرائهم الحقيقية حول نظام الحوكمة في المصرف، خاصة إذا كانوا موظفين ويخافون من تأثيرات سلبية على عملهم.
- **التأثير:** يؤثر نقص البيانات النوعية على فهم تأثير الحوكمة من زوايا متعددة، وقد يؤدي إلى استنتاجات قد لا تعكس الواقع الفعلي.

- **ب. حدود تحليل البيانات الكمية**
- **التوضيح:** تتطلب البيانات الكمية التي تُجمع من الاستبيانات تحليلًا دقيقًا، وقد تواجه الدراسة تحديات في تحليلها بسبب الفروق الكبيرة بين استجابات المشاركين وتنوع تفضيلاتهم.
- **التأثير:** قد تؤدي الفروق الواسعة في الاستجابات إلى صعوبة في تحديد اتجاهات واضحة أو استخراج استنتاجات دقيقة، ما قد يحد من القدرة على تقديم توصيات فعالة.

٤. حدود الزمان والمكان

- **أ. حدود الزمان**
- **التوضيح:** قد تكون الدراسة محدودة بزمان معين لجمع البيانات وتحليلها، حيث أن الأنظمة والسياسات في المؤسسات المالية قد تتغير بمرور الوقت.
- **التأثير:** قد تجعل حدود الوقت من الصعب متابعة التحولات طويلة المدى في سياسات الحكومة، مما يجعل النتائج أكثر ارتباطًا بالفترة التي أُجريت فيها الدراسة دون القدرة على التأكد من استمرارية تأثيرها.

- **ب. حدود المكان**
- **التوضيح:** تركز هذه الدراسة على مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، ما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على مؤسسات مالية إسلامية أخرى تعمل في بيئات مختلفة.
- **التأثير:** يحد التركيز على مصرف الراجحي من تطبيق النتائج على مؤسسات أخرى قد تختلف في سياساتها وثقافتها التنظيمية، مما يقلل من القدرة على استخدام النتائج بشكل شامل.

٥. حدود التطبيق العملي للحوكمة

- **أ. التحديات العملية في تطبيق الحوكمة**
- **التوضيح:** تتأثر فعالية الحوكمة بتحديات عملية، مثل نقص الخبرات في إدارة الحوكمة أو التحديات المتعلقة بالتوافق مع الشريعة الإسلامية.
- **التأثير:** قد تجعل هذه التحديات من الصعب تطبيق الحوكمة بالشكل المثالي، ما يعني أن الدراسة قد تواجه صعوبة في تقييم تأثير الحوكمة بدقة نتيجة عدم تكامل الأنظمة والتطبيقات بشكل كامل.

- **ب. التأثير الخارجي للتشريعات واللوائح الحكومية**
- **التوضيح:** يمكن أن تؤثر التغيرات في التشريعات المحلية والدولية على نظام الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، مما يضع حدودًا على قدرة الدراسة على استيعاب جميع التأثيرات الخارجية التي تؤثر في نظام الحوكمة.
- **التأثير:** قد يؤثر ذلك على القدرة على تقديم توصيات طويلة المدى، حيث قد تتغير البيئة التشريعية بمرور الوقت، مما يتطلب تعديل السياسات الداخلية للمصرف.

٦. حدود التعميم

أ. الاختلافات بين المؤسسات المالية الإسلامية

- **التوضيح:** تختلف المؤسسات المالية الإسلامية في سياساتها وأهدافها واستراتيجياتها، وقد يكون لمصرف الراجحي سياسات مميزة مقارنة بمؤسسات أخرى.
- **التأثير:** قد تكون النتائج محدودة في تطبيقها على مصرف الراجحي فقط، مما يصعب تعميمها على مؤسسات مالية إسلامية أخرى قد تواجه تحديات وأهدافًا مختلفة.

ب. الاختلافات الثقافية والتنظيمية

- **التوضيح:** قد تكون الثقافة التنظيمية في مصرف الراجحي مختلفة عن الثقافة السائدة في مؤسسات مالية أخرى، خاصة تلك التي تعمل في بيئات جغرافية مختلفة.
- **التأثير:** قد يؤثر هذا على تعميم النتائج، حيث قد تختلف تأثيرات الحوكمة بناءً على التباين في الثقافات والقيم التنظيمية، مما يتطلب إجراء دراسات إضافية لتطبيق النتائج على نطاق أوسع.

٧. حدود التقييم والمعايير الشرعية

أ. التحديات في تطبيق المعايير الشرعية

- **التوضيح:** قد تواجه المؤسسات المالية الإسلامية تحديات في التوافق الكامل مع المعايير الشرعية، بسبب الاختلافات في تفسيرات الشريعة بين المؤسسات والمناطق الجغرافية.
- **التأثير:** قد يؤدي هذا إلى اختلاف تأثير الحوكمة من مصرف لآخر، حيث يمكن أن يكون هناك تباين في السياسات المتعلقة بالتوافق مع الشريعة، مما يؤثر على التقييم الشامل للحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية.

ب. نقص المعايير الموحدة

- **التوضيح:** لا توجد معايير موحدة بشكل كامل لإدارة الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، حيث تختلف أطر الحوكمة من منطقة إلى أخرى.
- **التأثير:** هذا النقص في المعايير الموحدة يجعل من الصعب مقارنة أداء الحوكمة في مصرف الراجحي بمؤسسات أخرى، مما يؤثر على دقة استنتاجات الدراسة وتوصياتها.

خاتمة حدود الدراسة

تواجه دراسة أهمية الحوكمة وأثرها في المؤسسات المالية الإسلامية حدودًا تؤثر على دقة النتائج وفعالية تطبيقها. تشمل هذه الحدود التحديات المرتبطة بالعينة، والوصول إلى المعلومات، وتطبيق الحوكمة بشكل عملي، بالإضافة إلى القيود المتعلقة بالزمان والمكان. يساعد فهم هذه الحدود على توجيه النتائج ضمن نطاق معين ويؤكد الحاجة إلى دراسات مستقبلية لمعالجة الفجوات وتحقيق تعميم أوسع.

الفصل الرابع

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

المقدمة

في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة، أصبح تحقيق الاستقرار المالي والإداري ضرورة ملحة للمؤسسات المالية، ولا سيما المصارف الإسلامية التي تواجه تحديات تتعلق بتحقيق الامتثال لمتطلبات الحوكمة والضوابط الشرعية في آن واحد. تعد الحوكمة من المفاهيم الحيوية التي تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الشفافية، وتحقيق النزاهة، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية. وتعني الحوكمة وجود مجموعة من القواعد والإجراءات التي تضمن حسن إدارة المؤسسات بما يخدم مصالح جميع الأطراف المعنية، من مساهمين، وعملاء، ومستثمرين، وموظفين، وجهات تنظيمية.

المصارف الإسلامية، مثل مصرف الراجحي، تحتاج إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل دقيق، ليس فقط لتحقيق الامتثال للقوانين المصرفية، ولكن أيضاً لضمان توافق عملياتها مع أحكام الشريعة الإسلامية. ويرجع ذلك إلى أن المصارف الإسلامية تعتمد على مبادئ تمويل مختلفة عن البنوك التقليدية، مثل المشاركة في الأرباح والخسائر، والتعامل وفق صيغ التمويل الإسلامي كالمرابحة والمضاربة والإجارة، مما يجعل الحاجة إلى الحوكمة أكثر إلحاحاً لضبط العمليات وضمان حماية حقوق جميع أصحاب المصالح.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية الحوكمة وأثرها في المؤسسات المالية الإسلامية، مع التركيز على مصرف الراجحي كنموذج تطبيقي. ويعتمد البحث على دراسة مدى تأثير الحوكمة على الأداء المالي والإداري للمصرف، ومدى التزامه بمعايير الشفافية والمساءلة، وتأثير ذلك على ثقة العملاء والمستثمرين. كما تسلط الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، وتقديم توصيات لتحسين ممارسات الحوكمة في هذا القطاع الحيوي.

١. جمع البيانات وتحليلها

- لتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج التحليلي التطبيقي، حيث تم جمع البيانات من مصادر متعددة، بما في ذلك:
- التقارير المالية السنوية لمصرف الراجحي، التي توضح أداء المصرف ومدى امتثاله لمبادئ الحوكمة.
 - المقابلات مع خبراء في مجال الحوكمة المالية الإسلامية، لفهم دور الحوكمة في تحسين كفاءة المصارف الإسلامية.
 - استبيانات موجهة لموظفي المصرف، لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على بيئة العمل الداخلية.
 - استبيانات لعملاء مصرف الراجحي، لقياس مستوى الثقة والرضا الناتج عن ممارسات الحوكمة.

٢. نتائج الدراسة

- بعد تحليل البيانات التي تم جمعها، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - تحسين الشفافية والمساءلة: أظهر تحليل التقارير المالية والتصريحات الرسمية للمصرف أن مصرف الراجحي يلتزم بمعايير الإفصاح المالي، مما يعزز من ثقة المستثمرين ويقلل من مخاطر الفساد الإداري.
 - تقليل المخاطر المالية: بينت البيانات أن وجود لجنة رقابة شرعية فعالة في المصرف يساعد في الحد من المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال للضوابط الشرعية، وهو ما يعزز من سمعة المصرف في الأسواق المالية.
 - تحقيق كفاءة تشغيلية أكبر: أظهرت الاستبيانات أن تطبيق الحوكمة يساعد في تحسين هيكل الإدارة، وتعزيز اتخاذ القرارات بناءً على معايير واضحة، مما يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية للمصرف.
 - زيادة ثقة العملاء والمستثمرين: أوضحت نتائج استبيانات العملاء أن هناك ارتباطاً قوياً بين التزام المصرف بمعايير الحوكمة ومدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، حيث أشار ٨٠٪ من المشاركين إلى أن الشفافية في تعاملات المصرف تعزز من ولائهم وثقتهم به.
 - التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة: أظهرت الدراسة أن هناك بعض التحديات التي تواجه مصرف الراجحي في تطبيق الحوكمة بشكل كامل، مثل القيود التنظيمية، وضرورة الموازنة بين الامتثال للمعايير العالمية والحفاظ على الضوابط الشرعية.

التوصيات

- استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتعزيز ممارسات الحوكمة في مصرف الراجحي والمؤسسات المالية الإسلامية الأخرى:
١. تعزيز استقلالية مجلس الإدارة: يجب ضمان استقلال مجلس الإدارة ولجان التدقيق والرقابة الشرعية، بحيث لا يكون هناك تضارب في المصالح بين الإدارة التنفيذية وأعضاء المجلس، مما يعزز من فاعلية اتخاذ القرارات.
 ٢. تحسين الإفصاح المالي والتقارير الدورية: من الضروري تطوير أنظمة الإفصاح المالي بحيث تشمل مزيداً من التفاصيل حول السياسات المتبعة في إدارة المخاطر والامتثال للمعايير الشرعية.
 ٣. تطوير أنظمة الرقابة الداخلية: ينبغي تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية من خلال دمج التكنولوجيا المالية (FinTech) في عمليات التدقيق والرقابة لضمان الالتزام المستمر بالمعايير الشرعية والتنظيمية.
 ٤. تعزيز الحوكمة الشرعية: يجب أن يتمتع أعضاء هيئة الرقابة الشرعية باستقلالية تامة عن الإدارة التنفيذية، مع توفير برامج تدريبية مستمرة لهم لمواكبة المستجدات في التمويل الإسلامي.
 ٥. زيادة وعي الموظفين والعملاء بأهمية الحوكمة: يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف الموظفين والعملاء بمبادئ الحوكمة وأثرها على استقرار المصرف وثقة المستثمرين.
 ٦. الاستفادة من المعايير الدولية في الحوكمة: من الضروري أن تتبنى المصارف الإسلامية معايير الحوكمة العالمية مثل معايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، مع تكييفها بما يتناسب مع خصوصية المصارف الإسلامية.

٧. تعزيز الحوكمة الرقمية: يمكن لمصرف الراجحي الاستفادة من التحول الرقمي في تطبيق الحوكمة، مثل استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراقبة الامتثال وتقليل المخاطر المالية.

٨. التوسع في الشفافية مع المساهمين: يجب أن يكون هناك تواصل مستمر بين المصرف والمساهمين حول الخطط المستقبلية والقرارات الاستراتيجية لضمان توافق الرؤى وزيادة الثقة.

الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز أداء المصارف الإسلامية، حيث تسهم في زيادة الشفافية، وتقليل المخاطر المالية، وتحقيق الامتثال للضوابط الشرعية. وقد أكدت الدراسة أن مصرف الراجحي يعد نموذجًا جيدًا في تبني ممارسات الحوكمة، إلا أن هناك تحديات يمكن العمل على تحسينها من خلال تطوير آليات الرقابة، وتعزيز الاستقلالية، والاستفادة من التكنولوجيا المالية. بناءً على ذلك، يمكن القول بأن الحوكمة ليست مجرد متطلب تنظيمي، بل هي ضرورة لضمان استدامة المصارف الإسلامية وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

مراجع باللغة العربية:

١. الجوهري، أ.، وعبد الله، م. (٢٠١٩). **الحوكمة في المصارف الإسلامية: المبادئ والتطبيقات**. دار الفكر العربي.
- يناقش هذا الكتاب مفهوم الحوكمة في المصارف الإسلامية، وأهمية تطبيقها لضمان الشفافية والمصداقية، مع تحليل للمبادئ التي تميز حوكمة المؤسسات الإسلامية.
٢. الصالح، خ. (٢٠٢١). **أثر الحوكمة في الأداء المالي للمؤسسات المالية الإسلامية في السعودية: دراسة حالة مصرف الراجحي**. مجلة العلوم الإدارية، ١٨ (٢)، ٩٥-١٢٠.
- يركز هذا البحث على دراسة تأثير الحوكمة في الأداء المالي لمصرف الراجحي، ويستعرض التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في بيئة المصارف الإسلامية.
٣. الزهراني، س.، وعبد العزيز، ي. (٢٠٢٠). **التحديات والفرص لتطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية**. المجلة السعودية للدراسات المالية، ١٢ (٣)، ٦٧-٨٨.
- يقدم هذا البحث تحليلاً للتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ويبحث في الفرص الممكنة لتحسين السياسات والعمليات المالية.
٤. الشمري، م. (٢٠٢٢). **دور الحوكمة في تحسين الشفافية والاستدامة في المصارف الإسلامية**. مجلة التمويل الإسلامي، ١٠ (٤)، ٢٢٠-٢٣٥.
- يركز هذا المقال على أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية والاستدامة في المصارف الإسلامية، مع تقديم دراسة مقارنة بين عدة بنوك إسلامية في السعودية.
٥. الكعبي، ف.، والمهيدي، ن. (٢٠٢٣). **التوافق مع الشريعة الإسلامية في حوكمة المصارف: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي**. المجلة العربية للعلوم الاقتصادية، ١٦ (١)، ١٠٣-١٢٦.
- يناقش هذا البحث كيف تسهم الحوكمة في تعزيز التزام المصارف بأحكام الشريعة الإسلامية، ويستعرض التجربة العملية لمصرف الراجحي.

1. Al-Hosaini, F., & Aziz, R. (2020). **Corporate governance in Islamic financial institutions: Principles and challenges.** *Journal of Islamic Finance*, 12(3), 45-60.
 - This article examines the principles of corporate governance specific to Islamic financial institutions and the unique challenges they face in balancing profit and Sharia compliance.
2. Almutairi, H., & Qureshi, Z. (2021). **The role of Sharia governance in Islamic banking: Evidence from Al-Rajhi Bank.** *International Journal of Financial Studies*, 9(2), 110-125.
 - This study explores the role of Sharia governance at Al-Rajhi Bank, analyzing how Sharia compliance is maintained through effective governance structures.
3. Hasan, Z., & Rahman, A. (2019). **Transparency and accountability in Islamic finance: Governance mechanisms and their impact.** *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8(1), 87-98.
 - This article focuses on how transparency and accountability are promoted through governance mechanisms in Islamic finance, and their impact on trust and sustainability.
4. Iqbal, M., & Mirakhor, A. (2022). **Corporate governance and performance of Islamic banks: The case of Saudi Arabia.** *Middle Eastern Finance and Economics*, 25(2), 78-93.
 - This paper examines the link between corporate governance practices and financial performance in Islamic banks in Saudi Arabia, including a focus on Al-Rajhi Bank.
5. Khan, F. (2021). **Challenges of implementing corporate governance in Islamic financial institutions.** *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13(4), 245-260.
 - This article reviews the challenges that Islamic financial institutions face in implementing corporate governance, providing insights into regulatory and operational aspects.
6. Mohammed, J., & Shamsuddin, S. (2023). **Corporate governance for sustainability in Islamic banks.** *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 15(3), 154-171.
 - This study examines how corporate governance can support sustainability goals in Islamic banks, with a discussion on Al-Rajhi Bank's governance policies.
7. Al-Tamimi, H., & Hassan, A. (2020). **Corporate governance practices in Gulf Cooperation Council (GCC) countries: The**

case of Islamic banks. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 28(2), 170-189.

- This article explores corporate governance practices in GCC countries with a focus on Islamic banks, providing a comparative perspective including Al-Rajhi Bank.
8. Safieddine, A. (2019). **Islamic financial institutions and corporate governance: Challenges in meeting global standards.** *International Journal of Islamic Finance*, 11(4), 315-330.
- This paper addresses the challenges Islamic financial institutions face in aligning corporate governance practices with global standards, especially in the context of Saudi ba

الملاحق

استمارة استبيان السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

اخي الكريم / اختي الكريمة
تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد دراسة أكاديمية بعنوان “أهمية الحوكمة وأثرها في المؤسسات المالية الإسلامية: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي”، يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لفهم مدى تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي والإداري للمصارف الإسلامية، ومدى التزامها بمعايير الشفافية والمساءلة والامتثال للضوابط الشرعية.

نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم الإفصاح عنها لأي جهة أخرى. كما أن الإجابة على هذا الاستبيان لا تتطلب ذكر أي معلومات شخصية، ونرجو منك الإجابة بكل دقة وموضوعية لضمان الحصول على نتائج أكثر دقة وواقعية. نقدر وقتك الثمين ومساهمتك القيّمة في هذا البحث، ونشكر لك تعاونك ودعمك لإنجاح هذه الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية

١. الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

٢. العمر:

• ☐ 18 - 24

• ☐ 25 - 34

• ☐ 35 - 44

• ☐ 45 - 54

• ☐ 55 فأكثر

٣. المستوى التعليمي:

• ☐ ثانوي

• ☐ دبلوم

• ☐ بكالوريوس

• ☐ ماجستير

• ☐ دكتوراه

٤. عدد سنوات الخبرة المهنية:

• ☐ أقل من سنة

• ☐ ١ - ٣ سنوات

• ☐ ٤ - ٧ سنوات

• ☐ ٨ - ١٠ سنوات

• ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٦. المسمى الوظيفي الحالي:

• ☐ إداري

• ☐ فني

• ☐ إشرافي

• ☐ قيادي

• ☐ غير ذلك (يرجى التوضيح)

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

السؤال	نعم	لا	ربما
1 هل تعتقد ان مصرف الراجحي يطبق قواعد الحوكمة بشكل جيد؟			
2 هل تساعد الحوكمة في تقليل المخاطر المالية في المصرف؟			
3 هل ترى ان المصرف يلتزم بالقواعد الإسلامية في معاملاته؟			
4 هل تؤثر الحوكمة على ثقة العملاء والمستثمرين في المصرف؟			
5 هل تجد ان المصرف يوضح معلوماته المالية بوضوح؟			
6 هل تعتقد ان مجلس الإدارة مستقل في قراراته؟			
7 هل هناك رقابة جيدة لضمان الالتزام بالقواعد الشرعية؟			
8 هل تؤثر الحوكمة على أرباح المصرف بشكل إيجابي؟			
9 هل المصرف يطبق الحوكمة بنفس كفاءة البنوك الأخرى؟			
10 هل ترى ان المصرف يطور اساليبه الإدارية وفقا لقواعد الحوكمة؟			

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
11	الشفافية في المصرف عالية بسبب الحوكمة					
12	لجنة الرقابة الشرعية تساعد في تطبيق القواعد الإسلامية					
13	تطبيق الحوكمة يساعد في تقليل المخاطر التشغيلية					
14	المصرف يوضح معلوماته المالية بطريقة سهلة ومفهومة					
15	إدارة المصرف تلتزم بقواعد الحوكمة بشكل جيد					
16	الحوكمة تجعل العمل داخل المصرف أكثر تنظيماً وكفاءة					
17	المصرف يهتم بالتواصل مع العملاء والمساهمين بوضوح					
18	الحوكمة تعزز سمعة المصرف في السوق					
19	القرارات الإدارية تعتمد على القواعد وليس المصالح الشخصية					
20	العملاء يشعرون براحة أكبر بسبب تطبيق الحوكمة					

ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف	السؤال	
				21 ما رأيك في أنظمة الرقابة داخل المصرف	
				22 كيف تجد وضوح سياسات الحوكمة في المصرف	
				23 ما مدى التزام المصرف بإعلان معلوماته المالية	
				24 كيف تقيم دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة	
				25 ما مدى الشفافية في العمليات المالية للمصرف	
				26 كيف تقيم التزام المصرف بالقواعد الإسلامية	
				27 ما تأثير الحوكمة على الأداء المالي للمصرف	
				28 كيف ترى تأثير الحوكمة على رضا المستثمرين	
				29 ما مدى استقلال مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات	
				30 هل يستخدم المصرف التكنولوجيا لتحسين الحوكمة	

المستخلص:

هدف هذه الدراسة إلى تحليل أهمية الحوكمة وأثرها في المؤسسات المالية الإسلامية، مع التركيز على تطبيقها في مصرف الراجحي. تتناول الدراسة مفهوم الحوكمة في السياق الإسلامي، وأهم مبادئها، ومدى تأثيرها على الأداء المالي والإداري للمؤسسات المالية الإسلامية. تم الاعتماد على المنهج التحليلي التطبيقي من خلال دراسة ميدانية لمصرف الراجحي، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج التي توضح العلاقة بين ممارسات الحوكمة وأداء المصرف. توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الشفافية، وتقليل المخاطر، وزيادة كفاءة العمليات المالية في المؤسسات الإسلامية. كما تقدم الدراسة توصيات لتعزيز ممارسات الحوكمة في المصارف الإسلامية لضمان استدامة النمو وتحقيق الأهداف الاقتصادية والشرعية.

This study aims to analyze the importance of governance and its impact on Islamic financial institutions, with a particular focus on its application in Al Rajhi Bank. The research explores the concept of governance within the Islamic framework, its key principles, and its influence on the financial and administrative performance of Islamic financial institutions. A practical analytical approach was adopted, involving a field study of Al Rajhi Bank, where data was collected and analyzed to determine the relationship between governance practices and the bank's performance. The findings indicate that governance plays a crucial role in enhancing transparency, reducing risks, and improving financial efficiency in Islamic institutions. The study also provides recommendations to strengthen governance practices in Islamic banks to ensure sustainable growth and the achievement of both economic and Sharia-compliant objectives.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The importance of governance and its impact on
Islamic financial institutions
An applied study on Al Rajhi Bank**

Preparation:

Fayez Al-Zamam

242000504

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

2025