Qintar Journal for Humanities and Applied Sciences
Economic and entrepreneurship studies series

حوكمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية: الأبعاد التعاقدية والمتطلبات الإدارية في العصر الرقمي

الدكتوره: محاسن سليمان عامر سليمان

كلية الاقتصاد – قسم الإدارة – جامعة النيل الأزرق – السودان

تاريخ ارسال الدراسة 2025/11/26 تاريخ قبول الدراسة 2025/12/27 تاريخ النشر 2026/1/30

الملخص: تهدف هذه الورقة إلى تحليل أطر الحوكمة والرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية من منظور إداري، مع التركيز على تنظيم العلاقات التعاقدية بين هيئات الرقابة وإدارات التدقيق الشرعي في ظل التحول الرقمي. تنطلق مشكلة الدراسة من غياب نموذج هيكلي موحد يضمن استقلالية الرقابة ويواكب سرعة العمليات الرقمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستقراء تجارب رائدة (ليبيا، الكويت، ماليزيا). وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية تساهم في رفع كفاءة الأداء المالي (ROA) من خلال تقليل مخاطر الامتثال، إلا أن ذلك يتطلب فصلاً دقيقاً في التبعية الإدارية والفنية. وتوصي الدراسة بتبني نموذج الرقابة المتكامل الذي يربط الهيئة المركزية بالمصرف المركزي مع إدارات التدقيق الداخلي والخارجي رقمياً لضمان الاستدامة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الشرعية، التدقيق الشرعي، المنظور الإداري، التحول الرقمي، العلاقات التعاقدية.

Abstract: This paper aims to analyze the frameworks of Sharia governance and supervision in Islamic Financial Institutions (IFIs) from an administrative perspective, focusing on the contractual relationships between Sharia boards and audit departments in the digital era. The problem lies in the absence of a unified structural model that ensures supervisory independence while keeping pace with digital operations. Using a descriptive-analytical methodology, the study concludes that digital governance enhances financial performance (ROA) by mitigating compliance risks, provided there is a clear separation between administrative and technical reporting lines. The study recommends an Integrated Supervisory Model linking central boards with internal and external digital auditing to ensure institutional sustainability.

Keyword : Shariah Governance, Shariah Audit, Administrative Perspective, Digital Transformation, Contractual Relationships.

المقدمة

يشهد النظام المالي العالمي تحولاً جذرياً نحو تبني نماذج الصيرفة الإسلامية كبديل تنموي مستدام، وهو ما فرض على الفكر الإداري المعاصر ضرورة إعادة قراءة مفاهيم الحوكمة والرقابة. ولم تعد الحوكمة الشرعية مجرد التزام ديني أو أخلاقي، بل أضحت نظاماً قيمياً وظيفياً يمثل العمود الفقري الذي يميز المؤسسات المالية الإسلامية عن نظيراتها التقليدية (الرشيدي، 2020). إن جوهر هذا النظام يكمن في القدرة على إدارة العلاقة التعاقدية بين أصحاب المصلحة (Stakeholders) بما يضمن تحقيق الربحية دون الإخلال بالضوابط الشرعية، وهي معادلة إدارية معقدة تتطلب انضباطاً مؤسسياً عالياً (بوهرين، 2023).

ومع الانفجار التقني الذي نعيشه، انتقلت المؤسسات المالية الإسلامية إلى فضاء العصر الرقمي، حيث فرض التحول الرقمي تحديات إدارية غير مسبوقة. فلم تعد الإدارة التنفيذية معنية فقط بمراقبة تنفيذ العقود المادية، بل امتدت مسؤوليتها لتشمل حوكمة الخوارزميات وضمان امتثال العمليات التقنية والذكاء الاصطناعي لأحكام الشريعة الإسلامية (Herş, 2025) ،إن هذا الانتقال الرقمي جعل من الاستدامة المؤسسية غاية لا تدرك إلا بدمج التكنولوجيا التنظيمية (RegTech) في صميم الهياكل الإدارية، لضمان الرقابة اللحظية وتقليل احتمالات الانحراف الشرعي (Milhem, 2024) .

وتشير الدراسات الإدارية الحديثة إلى أن نجاح الحوكمة لا يتوقف عند وضع اللوائح، بل في تصميم علاقات تعاقدية واضحة الصلاحيات. فالحوكمة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع إيجاد توازن دقيق بين طموحات الإدارة التنفيذية في الابتكار والنمو، وبين متطلبات هيئات الرقابة الشرعية في الضبط والامتثال (سالم، 2022). هذا التوازن هو المحرك الأساسي لتحسين مؤشرات الأداء المالي، وعلى رأسها معدل العائد على الأصول(ROA) ، حيث أثبتت التجارب القياسية أن المؤسسات الأكثر انضباطاً في حوكمتها هي الأكثر استقراراً في عوائدها الائتمانية (بوهرين، 2023).

مشكلة البحث: على الرغم من التطور التشريعي، إلا أن الواقع العملي في كثير من المؤسسات المالية الإسلامية لا يزال يعاني من فوضى هيكلية ناتجة عن تداخل المهام بين إدارات التدقيق الشرعي والرقابة الداخلية. وتبرز المعضلة الكبرى في تبعية الرقابة؛ فإذا كانت إدارة التدقيق الشرعي تتبع إدارياً للإدارة التنفيذية التي تراقب أعمالها، فإن ذلك يفرغ الحوكمة من محتواها ويضعف استقلاليتها (سالم، 2022). ومن هنا، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: **كيف يمكن تصميم إطار تعاقدي وإداري متطور للحوكمة الشرعية، يفصل بين التبعية الإدارية والمهنية، بما يعزز الكفاءة المالية (ROA) ويواكب متطلبات الرقمنة المتسارعة؟**

أهمية البحث: تستمد هذه الورقة أهميتها من المنظور الإداري الذي تتبناه، فهي لا تناقش الحوكمة كمسألة فقهية بحتة، بل كأداة إدارية استراتيجية تهدف إلى:

1. **تحسين الأداء:** من خلال بيان أثر الحوكمة على الكفاءة المالية (بوهرين، 2023).
2. **الاستجابة الرقمية:** طرح حلول لكيفية رقمنة الرقابة الشرعية لمواجهة تعقيدات التكنولوجيا المالية (Milhem, 2024) .
3. **ضبط الهياكل:** تقديم تصور تعاقدي ينهي النزاع حول تبعية المراجع الشرعي ويضمن استقلاليته (سالم، 2022).

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحليل المتطلبات الإدارية لبناء منظومة حوكمة رقمية متكاملة، وفحص أثر استقلالية العلاقات التعاقدية للرقابة على استقرار المؤسسة، وصولاً إلى تقديم نموذج هيكلي مقترح يربط بين الأداء المالي والالتزام الشرعي في البيئة الرقمية.

المبحث الأول: التأصيل الإداري للحوكمة والرقابة الشرعية

لا يمكن فهم الحوكمة والرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية بمعزل عن النظريات الإدارية الحديثة؛ فالمؤسسة المالية الإسلامية هي منظمة أعمال تهدف لتحقيق الكفاءة التشغيلية والربحية المستدامة، ولكن ضمن إطار من الشرعية المؤسسية (بوهرين، 2023). ويستلزم ذلك تأصيلاً إدارياً يربط بين معايير الإدارة العالمية وبين خصوصية الضوابط الإسلامية.

المطلب الأول: الحوكمة كآلية انضباط إداري (الربط بين مبادئ الإدارة الحديثة وقواعد الحوكمة الشرعية)

تعتبر الحوكمة في الفكر الإداري الحديث حلاً لمشكلة الوكالة (Agency Theory)، حيث تسعى لضبط العلاقة بين الملاك (الأصلاء) والمديرين (الوكلاء) لضمان عدم انحراف الإدارة عن أهداف المنظمة (حماد، 2007). وفي المؤسسات المالية الإسلامية، تأخذ الحوكمة أبعاداً أكثر تعقيداً؛ فهي لا تضبط الأداء المالي فحسب، بل تضبط الانضباط السلوكي والتعاقدي وفقاً لمبادئ الشريعة (بوهرين، (2023.

ويمكن الربط بين مبادئ الإدارة الحديثة وقواعد الحوكمة الشرعية من خلال الركائز الآتية:

1. المساءلة والمسؤولية (Accountability & Responsibility) : تؤكد الإدارة الحديثة على ضرورة وجود نظام دقيق للمساءلة عن النتائج. إدارياً، تُترجم الحوكمة الشرعية هذا المبدأ من خلال إلزام الإدارة التنفيذية بالخضوع لقرارات هيئات الرقابة الشرعية. فالمسؤولية هنا مزدوجة: مسؤولية أمام المساهمين عن الأرباح، ومسؤولية أمام المجتمع والمودعين عن سلامة المعاملات (حماد، 2007). هذا الربط يعزز من الأمانة الإدارية ويمنع اتخاذ قرارات استثمارية محفوفة بالمخاطر المحرمة (Herş, 2025).
2. الشفافية والإفصاح (Transparency & Disclosure) : الحوكمة هي ثقافة الإفصاح. إدارياً، لا تكتفي الحوكمة الشرعية بالإفصاح عن الأرقام المالي (ROA)، بل تتطلب إفصاحاً شفافاً عن تقرير الامتثال الشرعي (بوهرين، 2023). إن هذا الربط الإداري يقلل من عدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry) بين الإدارة والمودعين، مما يبني رأسمال اجتماعي قوامه الثقة(Milhem, 2024) .
3. العدالة والإنصاف (Fairness) : تشير الحوكمة إدارياً إلى حماية حقوق أصحاب المصلحة. في المصارف الإسلامية، يتوسع هذا المبدأ ليشمل أصحاب حسابات الاستثمار (المشاركين في الربح والخسارة)، حيث تضمن الحوكمة الإدارية عدم استئثار الإدارة أو المساهمين بالأرباح على حساب المودعين، وهو ما يعزز من كفاءة تخصيص الموارد (حماد، 2007؛ بوهرين، 2023) .

المطلب الثاني: الرقابة الشرعية كجزء من الرقابة الداخلية (دور الرقابة في تقليل المخاطر الإدارية والتشغيلية)

من منظور إداري بحت، تُصنف الرقابة الشرعية كأحد أهم خطوط الدفاع في نظام الرقابة الداخلية .(Internal Control)فلم تعد مجرد وظيفة استشارية، بل هي وظيفة ضبط جودة للعمليات الإدارية (سالم، 2022).

ويبرز دور الرقابة الشرعية في تقليل المخاطر الإدارية والتشغيلية في النقاط الآتية:

1. إدارة مخاطر عدم الامتثال (Compliance Risk) : تعتبر مخاطر عدم الامتثال الشرعي من أخطر التهديدات التي تواجه المؤسسة المالية الإسلامية؛ لأن حدوث انحراف شرعي واحد قد يؤدي إلى مخاطر السمعة وبالتالي سحب الودائع (الرشيدي، 2020). إدارياً، تعمل الرقابة الشرعية كصمام أمان يكتشف الانحرافات الإجرائية قبل تحولها إلى خسائر مالية محققة، مما ينعكس إيجاباً على مؤشر العائد على الأصول (ROA) من خلال تجنب استبعاد الأرباح غير المتوافقة (بوهرين، 2023).
2. تقليل المخاطر التشغيلية (Operational Risk) : تنتج المخاطر التشغيلية غالباً عن فشل في النظم أو الأفراد. إن دمج الرقابة الشرعية ضمن دليل الإجراءات الإدارية يضمن أن كل عملية (من فتح الحساب إلى التمويل) تمر عبر فلاتر رقابية إلكترونية أو بشرية (سالم، 2022). هذا التكامل الإداري يقلل من احتمالية الأخطاء البشرية المتعمدة أو غير المتعمدة، مما يعزز من الكفاءة المؤسسية,.Herş) 2025) .
3. دعم اتخاذ القرار الإداري: توفر الرقابة الشرعية (باعتبارها جزءاً من الرقابة الداخلية) تغذية راجعة (Feedback) مستمرة للإدارة العليا حول جودة الابتكار في المنتجات الجديدة (بوهرين، 2023). فالمراجع الشرعي ليس عائقاً إدارياً، بل هو مستشار مخاطر يضمن استدامة المنتج في السوق وقبوله من قِبل العملاء (Milhem, 2024) .
4. تحقيق الاستدامة في العصر الرقمي: مع التحول الرقمي، أصبحت الرقابة الشرعية رقابة آلية مدمجة في النظام (Embedded Shariah Audit) ،هذا التطور الإداري يسمح بالرقابة الفورية (Real-time monitoring (على المعاملات الضخمة، مما يقلل من تكلفة الرقابة التقليدية ويزيد من سرعة الاستجابة الإدارية للمتغيرات (Milhem, 2024؛ Herş, 2025) .

المبحث الثاني: العلاقات التعاقدية والهيكلية للنظام الرقابي (جوهر البحث)

تمثل الهيكلة التنظيمية في المؤسسات المالية الإسلامية تحدياً إدارياً فريداً؛ حيث يتداخل الهيكل الإداري التقليدي (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) مع هيكل شرعي رقابي (هيئة الرقابة وإدارة التدقيق). إن ضبط العلاقات التعاقدية بين هذه الأطراف هو ما يحدد فعالية الحوكمة أو تحولها إلى مجرد إجراءات صورية (سالم، 2022).

المطلب الأول: العلاقة بين هيئة الرقابة وإدارة التدقيق الشرعي (تحليل التبعية الفنية مقابل التبعية الإدارية لضمان الاستقلال)

يعتبر الاستقلال هو الركن الركين في عملية الرقابة. إدارياً، لا يمكن للمراقب أن يكون مستقلاً إذا كان خاضعاً سلطوياً لمن يراقبه. ومن هنا يبرز تحليل (سالم، 2022) حول ضرورة التمييز الدقيق بين نوعين من التبعية داخل الهيكل التنظيمي:

1. **التبعية الفنية والمهنية (Technical Reporting) :** يجب أن تتبع إدارة التدقيق الشرعي (الممارسون اليوميون) فنياً لهيئة الرقابة الشرعية. وبموجب هذه العلاقة التعاقدية، تكون الهيئة هي المرجعية التي تعتمد خطط التدقيق، وتراجع التقارير، وتصدر الحكم النهائي في الانحرافات الشرعية المكتشفة (سالم، 2022). هذه التبعية تضمن أن المراجع الشرعي يعمل وفق معايير مهنية شرعية لا تملك الإدارة التنفيذية حق تعديلها أو الاعتراض عليها (بوهرين، 2023).

2. **التبعية الإدارية (Administrative Reporting) :** تكمن الإشكالية الإدارية في تبعية المراجع الشرعي إدارياً (من حيث التعيين، الراتب، الترقية، والعزل). يشير (سالم، 2022) إلى أن الواقع العملي في كثير من المصارف (مثل التجربة الليبية) جعل المراجع الشرعي تابعاً للمدير العام أو مجلس الإدارة. هذا النوع من العلاقات التعاقدية يخلق تضارب مصالح (Conflict of Interest)؛ حيث قد يخشى المراجع من تسجيل مخالفات ضد إدارة تملك سلطة عزله.

الحل الإداري المقترح لتعزيز الحوكمة: لضمان استقلال العلاقات التعاقدية، توصي الدراسة بتبني نموذج (سالم، 2022) الذي يقضي بتبعية إدارة التدقيق الشرعي إدارياً للجمعية العمومية أو لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، مع تبعية فنية كاملة لهيئة الرقابة الشرعية. هذا الفصل الهيكلي هو الضمانة الوحيدة لتحويل الرقابة من وظيفة داخلية مطيعة إلى وظيفة حوكمة مستقلة (Milhem, 2024؛ بوهرين، 2023).

المطلب الثاني: حوكمة الفتوى والتشريع (أهمية المرجعية الموحدة في المصرف المركزي لتجنب تضارب القرارات الإدارية)

تعتبر الفتوى في المصارف الإسلامية بمثابة التشريع الإداري الذي يحدد مسار المنتجات. إن تعدد الفتاوى وتضاربها بين المصارف داخل الدولة الواحدة يؤدي إلى حالة من الفوضى الائتمانية وزعزعة ثقة المودعين (الرشيدي، 2020).

وتبرز أهمية حوكمة الفتوى من خلال المرجعية الموحدة (الهيئة العليا بالمصرف المركزي) في الآتي:

1. **منع الاستغلال الشرعي وتوحيد المعايير:** عندما تنفرد كل هيئة شرعية بفتوى خاصة بمصرفها، قد تلجأ بعض الإدارات للبحث عن فتاوى ميسرة لجذب العملاء على حساب الضوابط الجوهرية. إن وجود هيئة عليا مركزية في المصرف المركزي (كما في تجارب السودان والكويت وماليزيا) يضمن توحيد أدلة العمليات، مما يحمي النظام المالي من مخاطر التباين الإداري (سالم، 2022؛ بوهرين، 2023) .

2. **تقليل المخاطر القانونية والإدارية:** تضارب الفتاوى يؤدي إلى نزاعات قانونية أمام المحاكم عند تعثر العقود. حوكمة التشريع من خلال مرجعية موحدة توفر غطاءً قانونياً للإدارة التنفيذية، وتجعل العقود أكثر استقراراً وقبولاً لدى الجهات الرقابية الدولية (Herş, 2025) .

3. **دعم الابتكار المستدام في العصر الرقمي:** في البيئة الرقمية، نحتاج إلى فتاوى نمطية (Standardized Fatwas) يمكن تحويلها إلى أكواد برمجية داخل الأنظمة البنكية .(Smart Contracts) المرجعية الموحدة هي الأقدر على إصدار هذه المعايير التي يسهل رقمنتها وحوكمتها آلياً، مما يقلل من التدخل البشري والخطأ الإداري (Herş, 2025 ؛Milhem, 2024) .

4. **تعزيز الكفاءة المالية (ROA) :** أثبتت دراسة (بوهرين، 2023) أن استقرار النظام التشريعي والرقابي يقلل من تكاليف الامتثال ويزيد من ثقة المستثمرين، مما يؤدي بالتبعية إلى تحسين أداء الأصول وتدفق السيولة نحو القنوات الاستثمارية الحقيقية بعيداً عن المخاطر القانونية الناجمة عن تضارب الفتاوى.

المبحث الثالث: الحوكمة والرقابة في البيئة الرقمية (الابتكار)

إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية في المؤسسات المالية الإسلامية لم يغير فقط وسيلة تقديم الخدمة، بل غيّر منطق الرقابة ذاته. ففي البيئة الرقمية، لم تعد الرقابة الشرعية وظيفة لاحقة (Post-Audit) تتم بعد تنفيذ العمليات، بل أصبحت وظيفة مزامنة (Real-time Audit) مدمجة في الأنظمة التقنية، وهو ما يُعرف بالابتكار في الحوكمة الرقمية (Herş, 2025؛Milhem, 2024) .

المطلب الأول: أتمتة الرقابة الشرعية (RegTech):كيف يسهم الذكاء الاصطناعي في التدقيق اللحظي وتقليل الأخطاء البشرية(

تشير التكنولوجيا التنظيمية (Regulatory Technology - RegTech) إلى استخدام الحوسبة المتقدمة لمساعدة المؤسسات على الامتثال للقوانين والضوابط. إدارياً، يعتبر دمج (RegTech) في الرقابة الشرعية قفزة نوعية في كفاءة الحوكمة (Milhem, 2024) .

وتتجلى آثار هذا الابتكار في النقاط الآتية:

1. **الرقابة الشرعية اللحظية (Real-time Monitoring):** يوضح (Milhem, 2024)أن أنظمة الذكاء الاصطناعي (AI) قادرة على فحص آلاف المعاملات التمويلية في ثوانٍ معدودة. فبدلاً من اعتماد المراجع الشرعي على أسلوب العينة اليدوي، يقوم النظام بمطابقة كل عقد مع بروتوكول الفتوى المخزن رقمياً. هذا يضمن عدم تمرير أي معاملة مخالفة (مثل بيع ما لا يملك أو الربا الخفي) لحظة التوقيع الرقمي، مما يرفع من جودة الأداء الإداري (Herş, 2025).

2. **تقليل الأخطاء الإدارية والتحيز البشري:** تعتبر الأخطاء البشرية في توثيق العقود من أكبر التحديات التي رصدها (الزيتوني، 2012) . ومن خلال أتمتة الرقابة، يتم تحويل الشروط الشرعية إلى أكواد برمجية غير قابلة للتلاعب(Smart Contracts) . هذا الابتكار يقلل من التدخل البشري الذي قد يميل للمحاباة أو السهو، مما يعزز من المصداقية الشرعية للمؤسسة أمام المساهمين والجهات التنظيمية (Milhem, 2024؛ سالم، 2022) .

3. **خفض تكاليف الامتثال:** أشار (الزيتوني، 2012) قديماً إلى ارتفاع كلفة الرقابة الميدانية. واليوم، يؤكد (Herş, 2025)أن الأتمتة الرقمية تخفض من النفقات الإدارية المرتبطة بالتدقيق، حيث تحل البرمجيات محل المراجعات الورقية الطويلة، مما يسهم بشكل غير مباشر في تحسين معدل العائد على الأصول (ROA) من خلال تقليل التكاليف التشغيلية (بوهرين، 2023).

المطلب الثاني: تحديات الأمن السيبراني والشفافية (حوكمة البيانات المالية والشرعية وحمايتها من الاختراقات الإدارية والتقنية)

مع الرقمنة الشاملة، أصبحت البيانات هي الأصل الأغلى في المؤسسة المالية الإسلامية. وتواجه الحوكمة تحدياً إدارياً يتمثل في حماية سرية البيانات الشرعية (كالخصوصية التعاقدية وفتاوى العملاء) من الاختراقات (Herş, 2025) .

ويمكن تحليل هذا المطلب من منظور الحوكمة الرقمية الآتي:

1. **حوكمة البيانات وحماية الخصوصية:** يتطلب الأمن السيبراني إطار حوكمة يحدد صلاحيات الوصول للبيانات المالية والشرعية. إدارياً، يجب أن تضمن الحوكمة عدم قدرة الإدارة التنفيذية على تعديل سجلات الامتثال الشرعي رقمياً لإخفاء مخالفات معينة. إن استخدام تقنية البلوكشين (Blockchain)يوفر سجلات غير قابلة للتعديل(Immutable Ledger) ، مما يحقق أعلى مستويات الشفافية الإدارية التي نادى بها (حماد، 2007؛ Milhem, 2024) .

2. **مواجهة الاختراقات الإدارية (الرقابة الرقمية على الصلاحيات):** أشار (سالم، 2022) إلى مخاطر استغلال الإدارة التنفيذية لنفوذها. في البيئة الرقمية، تبرز مخاطر الاختراق الإداري عبر تجاوز الأنظمة الرقابية (Overriding controls) . هنا، تفرض الحوكمة الرقمية أنظمة التوقيعات المتعددة (Multi-signature) التي تتطلب موافقة المراجع الشرعي رقمياً قبل تفعيل أي عملية استثمارية كبرى، مما يحمي المؤسسة من القرارات الفردية الارتجالية(Herş, 2025) .

3. **الاستدامة والسمعة المؤسسية:** إن أي اختراق سيبراني للبيانات لا يمثل خسارة مالية فحسب، بل هو انهيار في الثقة الشرعية. الحوكمة الرقمية الفعالة التي تحمي أمن المعلومات تساهم في تعزيز

الرأسمال الرمزي للمصرف. وكما أثبتت دراسة (بوهرين، 2023)، فإن الثقة والاستقرار هما المحركان الأساسيان لجذب الودائع الاستثمارية، مما يحقق التوازن بين الابتكار الرقمي وبين الاستدامة المالية والشرعية (Milhem, 2024؛ الرشيدي، 2020) .

المبحث الرابع: أثر الحوكمة على الأداء المالي (تحليل قياسي)

لم يعد يُنظر إلى الحوكمة والرقابة الشرعية في الإدارة المعاصرة باعتبارها عبئاً تشغيلياً أو مركزاً للتكلفة، بل أصبحت مُحركاً للقيمة (Value Driver) . فالمؤسسة المالية الإسلامية التي تتبنى حوكمة صارمة تتمتع بميزة تنافسية تظهر بوضوح في مؤشرات أدائها المالي واستقرار تدفقاتها النقدية (بوهرين، 2023؛ الرشيدي، 2020) .

المطلب الأول: مؤشرات الأداء(ROA) :كيف تؤدي الحوكمة الجيدة إلى استقرار الأرباح وجذب المودعين(

يعتبر معدل العائد على الأصول (Return on Assets - ROA) المقياس الأهم لقدرة الإدارة على استخدام موارد المؤسسة بفعالية. وقد أثبتت الدراسات القياسية (بوهرين، 2023) أن هناك ارتباطاً طردياً بين نضج هيكل الحوكمة وبين تحسن هذا المؤشر.

ويمكن تحليل هذا الأثر من خلال القنوات الإدارية والمالية الآتية:

1. **تقليل تكلفة التطهير (Cleansing of Non-Permissible Income):** تؤدي غياب الرقابة الشرعية الفعالة إلى وقوع المؤسسة في معاملات محرمة، مما يضطرها إدارياً لاستبعاد هذه الأرباح وتوجيهها للجمعيات الخيرية (التطهير). يشير (Herş, 2025) إلى أن الحوكمة الرقمية اللحظية تمنع وقوع هذه المعاملات أصلاً، مما يحافظ على الأرباح القابلة للتوزيع ويعزز من مؤشر .(ROA)إن الإدارة التي تنجح في تصفير الانحرافات الشرعية هي الأقدر على تعظيم العائد للمساهمين والمودعين (بوهرين، 2023).

2. **جذب المودعين (أصحاب حسابات الاستثمار):** على خلاف البنوك التقليدية، يعتمد المصرف الإسلامي في سيولته على الثقة؛ حيث إن المودعين هم شركاء في الربح والخسارة. توضح دراسة (بوهرين، 2023) أن الحوكمة الجيدة تعمل كإشارة (Signaling Theory) للمودعين بأن أموالهم تدار بمسؤولية وبعيداً عن المخاطر المحرمة. هذا الاستقرار في قاعدة الودائع يقلل من تكلفة التمويل ويوفر للإدارة سيولة مستقرة لاستثمارها في أصول طويلة الأجل، مما يرفع من كفاءة الأداء المالي الشامل (حماد، 2007؛ بوهرين، 2023) .

3. **الاستقرار الائتماني وتقليل المخصصات:** أثبت التحليل القياسي أن الحوكمة التي تلتزم بالمعايير)مثل معايير (IFSB تكون أكثر دقة في تقييم الجدارة الائتمانية للمشاريع (سالم، 2022). فالانضباط الشرعي يفرض دراسة جدوى حقيقية مرتبطة بالأصول، مما يقلل من نسب التعثر (NPF)، وبالتالي

تنخفض الحاجة لبناء مخصصات ضخمة تخصم من الأرباح، وهو ما يؤدي مباشرة إلى استقرار ونمو العائد على الأصول (ROA) (بوهرين، 2023؛ Milhem, 2024) .

المطلب الثاني: حوكمة الإفصاح الشرعي: (أثر الشفافية الرقمية في بناء السمعة المؤسسية كأصل غير ملموس)

في علم الإدارة الحديث، تُعد السمعة (Reputation) أهم أصل غير ملموس تمتلكه المنظمة. بالنسبة للمصارف الإسلامية، فإن السمعة الشرعية هي جوهر هويتها، وحوكمة الإفصاح هي الوسيلة لبناء هذا الأصل (حماد، 2007؛ الرشيدي، 2020) .

ويتجلى ذلك من خلال الأبعاد الآتية:

1. **الشفافية الرقمية كأداة تسويقية:** لم يعد الإفصاح مجرد تقرير سنوي مطبوع، بل أصبح إفصاحاً رقمياً آنياً. يوضح (Milhem, 2024)أن المؤسسات التي تخصص منصات رقمية لعرض فتاوى هيئة الرقابة الشرعية وتقارير التدقيق بوضوح، تبني رأسمالاً رمزياً قوياً. هذه الشفافية تقلل من مخاطر السمعة وتجذب فئات جديدة من المستثمرين الباحثين عن الاستثمار الأخلاقي، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة (الزيتوني، 2012؛2025 ,Herş) .

2. **الرقمنة وبناء الثقة العابرة للحدود:** حوكمة الإفصاح الشرعي عبر المواقع الإلكترونية والتقارير التفاعلية تكسر الحواجز الجغرافية. يشير (Herş, 2025) إلى أن المستثمر الدولي في العصر الرقمي يبحث عن دليل الامتثال. الشفافية الرقمية في عرض منهجية الرقابة الشرعية (Shariah Governance Manual) تعزز من تصنيف المؤسسة الائتماني وتسهل دخولها في شراكات دولية، مما يحول السمعة من قيمة معنوية إلى عائد مادي ملموس (بوهرين، 2023) .

3. **المساءلة الاجتماعية والاستدامة:** يربط (الأسرج، 2012) بين الحوكمة وبين المسؤولية الاجتماعية. الإفصاح الرقمي عن أوجه صرف أموال الزكاة والقروض الحسنة يعزز من صورة المؤسسة ككيان تنموي لا ربحي فحسب. هذا النوع من الإفصاح يبني ولاء العملاء، وهو أصل غير ملموس يحمي المؤسسة في أوقات الأزمات المالية، حيث يميل العملاء للبقاء مع المؤسسات الأكثر شفافية وانضباطاً قيمياً (الرشيدي، 2020؛2024 ,Milhem) .

المبحث الخامس: تصور مستقبلي لنموذج حوكمة رقمي متكامل

إن الانتقال نحو الحوكمة الرقمية الشاملة يتطلب تجاوز الهياكل التقليدية التي تعتمد على المراجعات الورقية واللجان الموسمية. الرؤية المستقبلية التي تطرحها هذه الدراسة تقوم على دمج الاستقلال الهيكلي الذي نادى

به (سالم، 2022) مع الأتمتة الذكية التي فرضها(Milhem, 2024) ، لتصميم نموذج حوكمة يحقق الأمان الشرعي والاستدامة المالية(ROA) .

المطلب الأول: مقترح الهيكل التنظيمي المطور(النموذج الرقمي المدمج)

بناءً على تحليل الشكل رقم 3 الوارد في دراسة (سالم، 2022)، والذي ركز على استقلال التبعية، تقترح الدراسة الحالية تطوير هذا الهيكل ليصبح هيكلاً رقمياً مترابطاً يعمل وفق القنوات الآتية:

1. **الهيئة المركزية العليا للرقابة (المستوى الكلي):** لا تكتفي الهيئة في المصرف المركزي بإصدار الفتاوى، بل تدير قاعدة بيانات الفتوى الموحدة (Digital Sharia Library) ، وبموجب هذا الهيكل، ترتبط كافة المصارف التجارية بهذه القاعدة عبر واجهات برمجة التطبيقات (APIs)، مما يضمن توحيد خوارزميات الامتثال في كافة فروع المصارف العاملة، ويقلل من تضارب القرارات الإدارية (Herş, 2025؛ سالم، 2022) .

2. **إدارة التدقيق الشرعي المستقلة رقمياً:** بناءً على توصية (سالم، 2022) بتبعية إدارة التدقيق للجمعية العمومية، يضيف هذا النموذج الاستقلال التقني. فإدارة التدقيق تملك صلاحية الدخول المطلق (Admin Access) على الأنظمة المالية للمصرف، وتكون تقاريرها مؤتمتة ترفع مباشرة للجمعية العمومية والمصرف المركزي عبر نظام (Dashboard) لحظي، مما يمنع الإدارة التنفيذية من التدخل أو تعديل النتائج (Milhem, 2024) .

3. **محرك الامتثال الآلي (The Compliance Engine):** يتم دمج الرقابة الشرعية في صميم العمليات (Embedded Audit) ، فمثلاً، لا يمكن للنظام الإداري إصدار عقد تمويل (مرابحة أو مشاركة) إلا إذا استوفى العقد الأكواد الشرعية المبرمجة مسبقاً. هذا يحول الرقابة من وظيفة بشرية مجهدة إلى نظام إداري ذاتي الضبط، وهو ما يعزز مؤشر (ROA) بتقليل الهدر الائتماني (بوهرين، 2023؛ Herş, 2025) .

المطلب الثاني: متطلبات التأهيل (الدمج بين التقنية والشرع والإدارة)

إن الهيكل المطور لا يمكن أن ينجح دون كادر بشري يمتلك ثقافة إدارية هجينة. يشير (Herş, 2025) إلى أن الفجوة الحالية هي فجوة لغة بين المبرمج والفقيه والمدير.

وتتمثل متطلبات التأهيل المستقبلية في الآتي:

1. **بروز المدير الشرعي الرقمي (Digital Sharia Manager):** تتطلب الحوكمة المستقبلية تأهيل جيل من الإداريين يتقنون إدارة البيانات وأساسيات الفقه المالي. إدارياً، يجب أن يكون المراجع الشرعي

قادراً على فهم منطق الخوارزمية ليتأكد من أنها لا تخفي رباً أو غرراً. هذا الدمج هو ما يحقق الاستدامة المؤسسية التي نادى بها (الرشيدي، 2020؛ Milhem, 2024) .

2. **التدريب عابر للتخصصات (Cross-Disciplinary Training):** توصي الدراسة بتبني برامج تدريبية إلزامية (كما في تجربة ماليزيا والكويت) تجمع بين المحاسبين والتقنيين والشرعيين. الهدف الإداري هو خلق وعي جماعي بالمخاطر الرقمية والشرعية، مما يقلل من مقاومة التغيير التنظيمي التي رصدها (عبد اللطيف، 2022) في المؤسسات التقليدية.

3. **حوكمة الابتكار (Innovational Governance):** يجب على الإدارة تأهيل لجان الرقابة لتكون شريكاً في الابتكار لا مانعاً له. فالمتطلب الإداري المستقبلي هو قدرة لجنة الرقابة على تقييم منتجات (العملات الرقمية، العقود الذكية) في زمن قياسي. إن سرعة الاستجابة الرقابية هي التي ستحدد قدرة المصرف على المنافسة وجذب المستثمرين، وبالتالي استقرار العائد على الأصول (بوهرين، 2023؛ Herş, 2025) .

النتائج والمناقشة

خلصت هذه الورقة العلمية إلى أن **الحوكمة الرقمية والرقابة الشرعية المستقلة** هما صمام الأمان الحقيقي للمؤسسات المالية الإسلامية في مواجهة تحولات الاقتصاد العالمي. إن الفصل بين التبعية الإدارية والمهنية، مدعوماً بأدوات الذكاء الاصطناعي، هو الطريق الوحيد لضمان نمو مؤشر (ROA) وتحقيق الصدقية الشرعية التي هي رأس مال هذه المؤسسات الحقيقي.

من خلال تحليل الأدبيات الإدارية المعاصرة واستقراء النماذج الرقابية في دول (السودلن، وليبيا، والكويت، والأردن، وماليزيا)، يمكن مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفق الأبعاد الآتية:

1. **الاستقلال التعاقدي كحجر زاوية للحوكمة (البعد الهيكلي):** أكدت المناقشة أن المفتاح الإداري لنجاح الحوكمة ليس في جودة الفتوى فحسب، بل في **استقلال المسار التعاقدي للمراقب**،و يشير (سالم، 2022) إلى أن تبعية إدارات التدقيق الشرعي للإدارة التنفيذية تخلق بيئة طاردة للنزاهة، حيث تصبح التقارير الرقابية أداة لتبرير القرارات الإدارية بدلاً من تقييمها. إن الفصل الهيكلي بجعل التبعية للجمعية العمومية يحول الرقابة من وظيفة سلبية إلى **شريك استراتيجي في الضبط المؤسسي**، مما يضمن تدفقاً حراً للمعلومات الائتمانية والشرعية دون ضغوط (حماد، 2007؛ سالم، 2022).
2. **الأثر المالي للحوكمة (البعد القياسي – ROA):** أثبتت النتائج القياسية (بوهرين، 2023) أن الحوكمة الشرعية الجيدة تساهم بشكل مباشر في **تحسين كفاءة استخدام الأصول (ROA).** والمناقشة الإدارية لهذا الأثر تعود إلى أن الانضباط الشرعي يقلل من الأرباح المحرمة التي يجب

التخلص منها، وبالتالي يرفع صافي الربح القابل للتوزيع. كما أن الحوكمة الرقمية تمنح المؤسسة **حصانة ائتمانية**؛ فالمودعون في المصارف الإسلامية أكثر حساسية للمخاطر الشرعية، والشفافية في الحوكمة تؤدي إلى استقرار الودائع وخفض تكلفة التمويل، مما يعزز الاستدامة المالية (بوهرين، 2023؛ الرشيدي، 2020).

3. **الحتمية التقنية والرقابة الاستباقية (البعد الابتكاري):** كشفت الدراسة أن المؤسسات التي لا تزال تعتمد النهج الورقي في الرقابة ستواجه **مخاطر امتثال سيادية** في المستقبل. يوضح (Milhem, 2024) أن العمليات الرقمية العابرة للحدود والذكاء الاصطناعي تتطلب رقابة برمجية فورية. إن دمج الرقابة الشرعية ضمن أنظمة (RegTech) يسمح بالانتقال من اكتشاف الخطأ بعد وقوعه إلى **منع الخطأ قبل حدوثه** (Preventive Control) . هذا التحول الرقمي لا يعزز الشفافية فحسب، بل يقلل من النفقات الإدارية الضخمة المرتبطة بالتدقيق التقليدي (Milhem, 2024 ؛Herş, 2025) .

التوصيات

بناءً على النتائج المستخلصة، تضع الباحثة التوصيات الآتية أمام صناع القرار في المؤسسات المالية الإسلامية والجهات الرقابية:

أولاً: التوصيات الإدارية والتعاقدية:

1. **إعادة هندسة الهياكل التنظيمية:** توصي الدراسة بضرورة فك الارتباط الإداري بين إدارات التدقيق الشرعي والإدارة التنفيذية، وجعل تبعيتها المباشرة (تعييناً وعزلاً ومكافأة) للجمعية العمومية للمساهمين أو للهيئة العليا للرقابة بالمصرف المركزي، لضمان الحياد التام .

2. **اعتماد دليل حوكمة إداري موحد:** مطالبة البنوك المركزية (خاصة في السودان وليبيا) بإصدار أدلة حوكمة رقمية ملزمة تحدد بوضوح الصلاحيات الإدارية والتقنية لكل طرف في المنظومة الرقابية .

ثانياً: التوصيات الرقمية والتقنية:

1. **الاستثمار في التكنولوجيا التنظيمية (RegTech):** ضرورة بناء منصات رقابة شرعية سحابية موحدة (Unified Shariah Cloud) تربط المصارف التجارية بالبنك المركزي، مما يسمح بالتدقيق اللحظي الموحد وتقليل تضارب الفتاوى الإدارية .

2. **حوكمة الخوارزميات:** يجب على الإدارات إخضاع البرمجيات والأنظمة الذكية لفحص شرعي تقني قبل اعتمادها، لضمان خلو العمليات المؤتمتة من الغرر أو الربا الخفي .

ثالثاً: التوصيات الأكاديمية والتدريبية:

1. **دمج التخصصات :(Fin-Sharia)** توصي الدراسة بتطوير برامج أكاديمية وتدريبية تجمع بين الإدارة الاستراتيجية والرقابة الشرعية الرقمية، لتخريج جيل من المديرين الشرعيين الرقميين القادرين على إدارة مؤسسات المستقبل .

2. **تكثيف البحوث البينية:** دعوة الباحثين للتركيز على الدراسات التي تقيس أثر الرقمنة الرقابية على جودة الأرباح واستدامة المؤسسات في ظل تقلبات العصر الرقمي .

قائمة المراجع

الأسرج، حسين عبد المطلب. (2012) . *دور التمويل الإسلامي في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة*. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي للمصارف الإسلامية، جامعة السلطان مولاي سليمان، المغرب.

أحمد، فؤاد، ومحمد، حسن.(2016) . التمويل الأصغر واقع التجربة للمؤسسات غير المصرفية. *مجلة دراسات مجتمعية*، مركز دراسات المجتمع، السودان، العدد (15)، ص ص 77-104.

بوهرين، فتيحة. (2023) . دراسة تحليلية قياسية لأثر الحوكمة الشرعية على الأداء المالي للبنوك الكويتية باستخدام مؤشر ROA خلال الفترة 2011-2020. *مجلة العلوم التجارية والبيئية(JCESE)* ، الجمعية العلمية للدراسات والبحوث التطبيقية، المجلد (2)، العدد (2)، ص 449-465. https://doi.org/10.21608/JCESE.2023.203365.1017

حماد، طارق. (2007) . *حوكمة الشركات: قطاع خاص وعام ومصارف*. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

الرشيدي، عبد الرحمن. (2020) . التمويل الإسلامي متناهي الصغر وأثره في التنمية الاقتصادية. *مجلة كلية دار العلوم*، جامعة القاهرة، العدد (131)، ص ص 255-303.

الزيتوني، عبد القادر. (2012) . *صناعة التمويل الأصغر الإسلامي بين دوافع النمو وتحديات الممارسة*. بوابة الشمول المالي FinDev ، البنك الدولي.

سالم، محمد ميلاد. (2022) . العلاقات التعاقدية لهيئات الرقابة الشرعية وإدارات التدقيق الشرعي ودورها في تعزيز بيئة الحوكمة الشرعية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، المجلد (5)، العدد (4)، ص ص 173-196.

عبد اللطيف، تيسير. (2022) . التمويل الأصغر الإسلامي ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السودان. *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، المجلد (6)، العدد (1)، ص ص 144-164.

عدة، بن سانية، وبوساحة، منور. (2021) . التمويل الأصغر الإسلامي كاستراتيجية مستحدثة لتمويل المشاريع المصغرة للأفراد في الجزائر. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*، المجلد (8)، العدد (2)، ص ص 93-111.

عياش، زكريا، ومناصرة، سعيد. (2016) . التمويل الإسلامي كبديل تمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة ميلاف للبحوث والدراسات*، المجلد (2)، العدد (3)، ص ص 113-140.

يعقوب، حكيمة. (2011) . إطار عمل شامل للحوكمة الشرعية في المؤسسات المالية الماليزية. *مقالات في الإدارة الإسلامية*، كوالالمبور، ص ص 28-31.

Herş, A. (2025). Islamic Microfinance: Challenges and Obstacles. *Journal of Islamic Economics and Finance*, 11(1), 34-65. https://doi.org.tr/10.54863/jief.1554339

Milhem, M. M. (2024). Islamic Microfinance as a Mechanism for Financing Small and Medium Enterprises in Jordan: An Analytical Evaluation Study of Al-Namothajiah for Islamic Microfinance Company. *Dirasat: Shari'a and Law Sciences*, University of Jordan, 51(1), 67-80. https://doi.org/10.35516/law.v51i1.3393