

## **A Proposed Framework for the Design of Incentives Based on the Stock in light of the Impact of Islamic Principles on Governance.**

Nesreen Mohamed Fathy Youssife

Assistant lecturer

Suez Canal University – Accounting Department

Ismaliah – Egypt

Email: [nmf420@yahoo.com](mailto:nmf420@yahoo.com)

### **Abstract:**

This researching paper focus on how to formulate an Islamic governance principles and mechanisms in order for designing a Stock\_Based\_Incentives according to this suggested principles and mechanisms of Islamic governance for "Islamic banks" as one of important sectors in many countries, currently governance model does not consist with Islamic sharia or rules for some mechanisms and principles such as concentrating only on board members, neglecting of human resources , lack of considerations for collective work, in addition for that, this paper also discuss to any extend do the currently implied stocks\_based\_incentives is in tune with Islamic sharia , I found that there are some matters Incompatible with sharia, incentives derived from stocks care only by the earned amount regardless spent time (or hours) , moreover,it focuses primarily on senior management while sharia urged the justice with all personnel, with retention some of currently implied governance mechanisms...a relevant principles and mechanisms for Islamic governance have been suggested in third section and under it the paper suggested certain steps that might lead to more fairly incentives fashioning.

**Keywords:** *Islamic governance principles & mechanisms, Islamic banks, stock options, Personnel rewards, fair stock based incentives.*

مركز البحث الأكاديمي والعلمي الأمريكي - أمريكا  
المؤتمر الدولي التاسع "الإتجاهات المبتكرة فى مجال الإدارة, المعلومات, لتكنولوجيا, الحاسبات والهندسة لمواجهة البيئة التنافسية الدولية",  
18 يونيو 2014, اسطنبول - تركيا.

إطار مقترح لتصميم الحوافز المشتقة من الأسهم فى ضوء تأثير المبادئ الإسلامية على الحوكمة.

**نسرین محمد فتحى يوسف**  
مدرس مساعد بقسم المحاسبة – كلية التجارة  
بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس  
جمهورية مصر العربية  
[nmf420@yahoo.com](mailto:nmf420@yahoo.com)  
mobile: +201069500907

### المستخلص

تركز ورقة العمل هذه على صياغة مبادئ وآليات للحوكمة الإسلامية وذلك بغرض المساهمة في تصميم وتكوين الحوافز المشتقة من الأسهم طبقاً لهذه المبادئ والآليات المقترحة وذلك بالتطبيق على البنوك الإسلامية والتي تعد أحد القطاعات الهامة في كثير من الدول، ويعتبر نموذج الحوكمة الحالي غير متوافق مع الشريعة أو القواعد الإسلامية بالنسبة لبعض المبادئ والآليات الخاصة به ومنها تركيزه فقط على أعضاء مجلس الإدارة، إهماله للعنصر البشري، وعدم وجود أية اعتبارات متعلقة بالعمل الجماعي، بالإضافة لذلك، تناقض ورقة العمل هذه إلى أي مدى تتوافق الحوافز المشتقة من الأسهم مع الشريعة الإسلامية، واتضح وجود أمور عدة يجعلها لا تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، حيث تركز الحوافز المشتقة من الأسهم على تحصيل المبلغ بغض النظر عن الوقت المستنفذ (أو الساعات)، وكذلك تركيزها بالدرجة الأولى على الإدارة العليا بينما تحث الشريعة الإسلامية على تحقيق العدل بين جميع العاملين أو الموظفين، ومع الإبقاء على بعض من الآليات الخاصة بالحوكمة الحالية التي يتم تطبيقها، تم اقتراح مجموعة من المبادئ والآليات الملائمة للحوكمة الإسلامية في القسم الثالث وفي ضوء ذلك تم اقتراح مجموعة من الخطوات المحددة المتعلقة بكيفية تصميمي الحوافز المشتقة من الأسهم.

**الكلمات المفتاحية:** مبادئ وآليات الحوكمة الإسلامية، البنوك الإسلامية، خيارات الأسهم، مكافآت العاملين، الحوافز العادلة على أساس الأسهم.

رسالة شكر وتقدير .....

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان إلى من علموني ومن كانوا ومازالو سندی فی مسيرة البحث العلمی .....

إلى أساتذتي الأفاضل والكرام عرفانا مني بجميل صنعهم.

فاللهم اجزههم عنى خیر الجزاء وخیر الثواب وبارك لهم .

## الإطار العام للبحث

### ✕ أولاً: مقدمة وطبيعة المشكلة:

تسعى الشركات إلى تحسين الأداء الخاص بها وذلك على ضوء رغبتها في تعزيز الميزة التنافسية في السوق وجذب المزيد من العملاء, وفي سبيل ذلك تولى الشركات أهمية كبيرة للعنصر البشرى بها حيث أنه العامل الأول في نجاحها وزيادة إنتاجيتها وربحيتها, ويعتبر تحفيز العاملين أحد الوسائل الهامة التي تشجعهم على القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل وتتعدد وسائل تحفيز العاملين طبقاً لنوع وطبيعة نشاط وحجم الشركات وماغير ذلك من العناصر الأخرى , كما أن طريقة تحصيل الحوافز تختلف, وقد جرت الأعراف على تحصيل الحوافز بصورة النقدية (أي المرتب مضافاً إليه الحوافز النقدية) ويتم تحصيلها بصفة دورية مستمرة قد تكون أسبوعية أو شهرية أو بحسب ما هو معمول به في الشركة, وعلاوة على ذلك فقد أصبحت معظم الشركات في الوقت الحالي تعتمد على ما يسمى بـ "برنامج المكافآت" والتي تحتوى على نوع آخر من الحوافز وهى "الحوافز والمكافآت المشتقة من الأسهم" وتعنى حصول المدير والعاملين على جزء من أسهم الشركة بسعر محدد بمعنى أن يحصل على حصة في ملكية الشركة بناءاً على التغيرات في بعض المقاييس طويلة الأجل مثل الزيادات في ربح السهم أو الإيرادات أو سعر السهم أو الحصة في السوق, وتتخذ الحوافز المشتقة من الأسهم عدة أشكالاً وصوراً مختلفة. وعلى الجانب الآخر تحظى حوكمة الشركات باهتمام كبير سواء كان ذلك على المستوى المحلى أم الدولي منذ أن شهد العالم سلسلة الانهيارات والفضائح المالية المتتالية لكبرى الشركات العملاقة وكان من أهم الآثار السيئة التي نتجت عن ذلك هو عدم وجود الثقة لدى المساهمين والمستثمرين الأمر الذي أدى في النهاية إلى حدوث هبوط في أسعار الأسهم, لذلك أصبح يشغل حيزاً كبيراً من قبل الباحثين والمهتمين, كما أن العديد من المنظمات والهيئات المهنية بدأت الاهتمام بوضع القواعد والإرشادات التي تنظم تعاملات الشركات مع كافة الفئات المختلفة, وذلك في ضوء ظاهرة الفصل بين ملكية الشركة وإدارتها بما يخدم أهداف أصحاب المصالح Stakeholders بشكل عام وحملة الأسهم Shareholders والملاك Owners بشكل خاص, حيث يجب أن يكون هناك قدر كبير من الشفافية لما يحدث داخل الشركة حتى يمكن استرجاع الثقة مرة أخرى من قبل حملة الأسهم والمستثمرين. وترى الباحثة أن بعض المبادئ والآليات الخاصة بالحوكمة قد لا تتماشى مع ما جاء في الشريعة الإسلامية وذلك لأنها تركز فقط على المديرين ومجلس الإدارة وما غير

ذلك حيث يجب أن يسود العدل في الشركات سواء كان للمديرين أو العاملين طبقاً لقول الله تعالى في كتابه الكريم (يا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا) [المائدة، 8]، كما أن أحد الآليات الخاصة بالحوكمة هي "لجنة المكافآت والحوافز" أي تلك اللجنة المنوطة بتصميم ومنح الحوافز بكافة أشكالها وبالتالي تصيح هناك علاقة وطيدة بين كلا من الحوافز المشتقة من الأسهم وبين الحوكمة. ومن هنا يجب إعادة النظر في المبادئ والآليات الخاصة بالحوكمة ومدى ملائمتها لما جاء في الشريعة الإسلامية ومنها يتم تصميم الحوافز المشتقة من الأسهم في ضوء الحوكمة من المنظور الإسلامي والتي يجب أن تجسد البعد الأخلاقي والسلوكي لعملية الحوكمة كما تهدف الباحثة من خلال هذه الورقة البحثية إلى تصميم تلك الحوافز في أحد القطاعات الخاصة الهامة وهي البنوك الإسلامية والتي بدأت في التزايد والانتشار في كافة دول العالم، ومما سبق تتمثل مشكلة البحث فيما يلي: كيف يتم تصميم الحوافز والمكافآت المعتمدة على الأسهم وذلك في ظل تأثير المبادئ الإسلامية على الحوكمة؟.

#### ✘ ثانياً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية الورقة البحثية في كلا من الأهمية العلمية (الأكاديمية) ، والأهمية العملية وذلك على النحو التالي:

● **أهمية أكاديمية (علمية):** على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الحوافز المشتقة من الأسهم إلا أنه لا توجد دراسات بعد تتناول الكيفية التي تكون عليها تلك الحوافز وذلك في ظل إعادة صياغة مبادئ وآليات الحوكمة طبقاً لما يتناسب مع الشريعة الإسلامية ومتطلباتها. وبالتالي تعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة في كونها تركز على تصميم الحوافز المعتمدة على الأسهم في ظل تأثير الشريعة الإسلامية على الحوكمة.

● **أهمية عملية:** وتتمثل فيما يلي:

- 1- ضرورة معرفة وتقييم كلا من نظام الحوافز القائم على الأسهم وكذلك مبادئ وآليات الحوكمة من المنظور الإسلامي.
- 2- ازدياد أهمية تحفيز العاملين والمديرين وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في البنوك الإسلامية.
- 3- أهمية قطاع البنوك الإسلامية بمصر من حيث كونه يمثل أحد أسس التنمية الاقتصادية.
- 4- ضرورة اقتراح إطار بهدف إعادة صياغة مبادئ وآليات الحوكمة بما يتماشى مع الدين الإسلامي الحنيف ومنه تصميم وتكوين الحوافز المشتقة من الأسهم في ظل هذه المبادئ والآليات المعاد صياغتها.

#### ✘ ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تصميم وإنشاء برنامج للمكافآت والحوافز المشتقة من الأسهم وذلك في ضوء التأثير الذي تحدثه الشريعة الإسلامية على الحوكمة من حيث المبادئ والآليات، ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- الوقوف على مدى مساهمة الدراسات السابقة في هذا الصدد.
- 2- دراسة ومعرفة الإطار العام للحوافز المشتقة من الأسهم وكذلك التعرض لمبادئ وآليات الحوكمة.

- 3- معرفة وتقييم مدى مشروعية كلا من الحوافز القائمة على الأسهم وكذلك مبادئ وآليات الحوكمة.
- 4- اقتراح إطار من شأنه العمل على وضع مبادئ وآليات للحوكمة بما يتناغم ويتناسب مع متطلبات الشريعة الإسلامية, وكذلك لصياغة وتصميم برنامج الحوافز المستندة إلى الأسهم في ضوء ما سبق.

#### ☒ رابعاً: خطة البحث:

- على ضوء رغبة الباحثة في تحقيق الهدف الرئيسي للبحث فقد تم تقسيمه وفقاً لما يلي:
- القسم الأول: الإطار العام للحوافز المشتقة من الأسهم والحوكمة في ضوء الدراسات السابقة.
  - القسم الثاني: مدى مشروعية الحوافز المعتمدة على الأسهم والحوكمة.
  - القسم الثالث: الإطار المقترح لتصميم الحوافز المشتقة من الأسهم من المنظور الإسلامي للحوكمة.
  - الخاتمة والأبحاث المستقبلية.
  - هوامش البحث.

#### القسم الأول: الإطار العام للحوافز المشتقة من الأسهم والحوكمة في ضوء الدراسات السابقة.

##### تمهيد:

تستمد الحوافز أهميتها في كونها الأداة أو الوسيلة الفعالة لجعل العاملين وكذلك المديرين يقومون بمهامهم على الوجه الأكمل والأفضل وتختلف الأشكال التي تتخذها الحوافز التي تستند في تكوينها على الأسهم , كما أن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD قد أصدرت المبادئ والآليات الخاصة بالحوكمة , وتحاول الباحثة في هذا القسم دراسة وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة علاوة على دراسة ومعرفة الحوافز المشتقة من الأسهم وكذلك الحوكمة وذلك من خلال الآتي:

- 1- عرض واستقراء وتحليل الدراسات السابقة.
- 2- الإطار العام لكلا من الحوافز المبنية على الأسهم والحوكمة.

#### 1- عرض واستقراء وتحليل الدراسات السابقة.

ستتناول الباحثة هنا أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي تناولت الحوافز, وذلك كما يلي :

#### الدراسات السابقة التي تناولت الحوافز:

\*دراسة (كيوان,2010) <sup>[1]</sup>: استهدفت الدراسة معرفة العوامل التي تطور نظم حوافز المديرين بما يتناسب مع هدف المنشأة والمتمثل في تعظيم قيمة حملة الأسهم, وقامت بالتطبيق على عدد (5) منشآت من قطاع الأعمال العام والعاملة بمجال الأدوية في مصر, وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الحوافز التي يتقاضاها المديرين وبين القيمة الاقتصادية, حيث أن إحساس المديرين بالمشاركة بما يحققونه من النتائج يؤدي بهم في النهاية إلى رغبتهم في تعظيم المنافع مما يعود بالإيجاب على حملة الأسهم

والعاملين , كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين الدخول النقدية للمديرين) والتي تتمثل فيما يتقاضونه باستثناء الحوافز) وبين القيمة الاقتصادية المضافة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام الحوافز على أساس القيمة الاقتصادية المضافة.

**\*دراسة (بيومي,2012) [2]:** استهدف البحث دراسة الدور الحوكمي لعقود مكافآت العاملين وفقاً لأساس خيارات الأسهم وأثره على جودة الأرباح المحاسبية وأداء المنشأة وإجراء الدراسة العملية لإثبات ذلك, والتعرف على دور المكافآت وفقاً لخيارات الأسهم في تعزيز فعالية نظام الحوكمة, وتم الاستعانة ببيانات عدد 8 شركات مقيدة بالبورصة المصرية من كافة القطاعات المختلفة ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها مساهمة نظام المكافآت وفقاً لخيارات الأسهم كأحد الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تدعيم نظام الحوكمة من خلال تحقيق جودة الإفصاح وتفعيل الدور الرقابي لمجلس الإدارة بالإضافة إلى تحقيق أهداف الحوكمة وتخفيض تكاليف الوكالة.

**\*دراسة (Dhaouadi, 2012) [3]:** هدفت الدراسة إلى محاولة اكتشاف المحددات المؤدية إلى تحديد الحوافز الخاصة بفريق الإدارة العليا, حيث ركزت على تأثير كلا من : مجلس الإدارة, وكذلك هيكل الملكية على شكل والحوافز التي يتم منحها للإدارة العليا, وتوصلت الدراسة إلى أن المكافآت الخاصة بالإدارة العليا لا تتأثر بمدى كفاءة ومستوى الإدارة الأمر الذي يعكس تعارض النتيجة مع نظرية الوكالة والتي تؤيد عكس ذلك, وفي الوقت ذاته تتوافق مع نظرية (الهيمنة الإدارية) والتي تؤكد عدم وجود أية علاقة بين مستوى الإدارة وبين الحوافز حيث أن الإدارة دائماً ما تسعى إلى تحقيق مصالحها وأهدافها مما يؤثر بالسلب على الحوافز, وبالإضافة لذلك هناك بعض الخصائص للمنشأة تحدد الحوافز الممنوحة ومن أهم هذه الخصائص هي حجم المنشأة ويليها حجم أو مستوى الأداء.

**\*دراسة (Sheikh,2012) [4]:** استهدفت الدراسة معرفة العلاقة التي تربط بين كلا من الحوافز الخاصة بمجلس الإدارة وبين قدرة المنشأة على الابتكار بالتركيز على ربط الحوافز الممنوحة بأنشطة البحوث والتطوير وكذلك دراسة عما إذا كانت مصادر الحوافز واختلافها سوف يكون له تأثير أم لا وذلك بالتطبيق على عدد من الشركات الأمريكية, وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المبنية على الأسهم والتي تكون مربوطة بأنشطة البحث والتطوير تزداد فيها قدرة المنشأة على الابتكارات , وعندما تكون الحوافز لأسهم مقيدة بالبورصة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنفاق الخاص بمشروعات البحث والتطوير وزيادة الإهتمام بها وبالتالي تعمل على زيادة الابتكارات, وعلى العكس تماماً عندما تكون الأسهم غير مقيدة تكون أقل فعالية مما يقل الإهتمام بمشروعات البحث والتطوير لتخفيض النفقات الخاصة بها.

**\*دراسة (Tzioumis & Gee,2013) [5]:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الحوافز (غير الخطية) \_ أي تلك الحوافز التي تتغير بتغير الأداء\_ على أداء العاملين عن طريق دراسة حالة لبنك الرهن العقاري في أمريكا العقاري في أمريكا لمعرفة أثر الحوافز على أداء قروض الرهن العقاري بالبنك, وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الحوافز غير الخطية وبين تحسين الأداء في الأجل الطويل...حيث يعمل البنك على قبول عقود الرهن العقاري الهامشية والتي تكون أحياناً غير معبرة عن مصداقية الوضع المالي للمقترض مما يؤدي إلى عدم تحسين الأداء على المدى الطويل.وعلاوة على ذلك فإن هذه الحوافز تؤدي أيضاً إلى زيادة التكاليف المحملة على البنك نتيجة هذه الحوافز وكذلك كنتيجة لعدم تأثر الأداء على الأجل الطويل بها, واقترحت الدراسة أن يتم تصميم الحوافز على أساس الأداء وعلى أساس تخفيض التكاليف.

التعليق

تكتسب هذه الدراسات أهميتها الكبيرة من كونها تتناول الحوافز وعلاقتها بالأداء, وتتفق الباحثة مع دراسة *Sheik,2012* و *Tzioumis & Gee,2013* من حيث علاقة الحوافز بالابتكار والتطوير بالإضافة لعلاقة الحوافز غير الخطية بتحسين الأداء على الأجل الطويل.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : سوف تقوم الباحثة وخلافا لما سبق بمحاولة تصميم وإنشاء برنامج الحوافز المبنية على الأسهم وذلك في ظل تأثير الدين الإسلامي الحنيف على مبادئ وآليات الحوكمة الأمر الذي سوف يستدعى إعادة النظر بها وسوف يتم التطبيق على قطاع البنوك الإسلامية وذلك كونها تمثل أحد القطاعات الهامة والتي يجب التركيز على كيفية تحسين الأداء بها ليس فقط على مستوى الإدارة العليا ولكن يجب أن يمتد ليشمل جميع العاملين بالبنك , حيث اتضح مما سبق إمكانية التلاعب بالأداء وكذلك اقتصار معظمها على مستويات الإدارة العليا وتركز المسؤولية بها أيضا على مستوى الإدارة العليا, وبالتالي تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة.

## 2- الإطار العام لكلا من الحوافز المبنية على الأسهم والحوكمة.

انتشرت في الآونة الأخيرة برامج المكافآت التي تستند في الأساس إلى الأسهم *Stock Based Compensation* ومشتقاتها وذلك في كبرى الشركات على مستوى العالم, وفي تقرير صادر عن منظمة *EQUILAR* (وهي المعنية بتوفير البيانات الخاصة بمكافآت المديرين التنفيذيين للشركات المنتشرة حول العالم وتوجد في نيويورك بأمریکا) عن سنة 2012 فقد أوضحت أن قيمة المكافآت التشجيعية السنوية التي تم منحها للمديرين التنفيذيين *CEO* بلغت أقصاها 96 مليون دولار سنويا وهي تخص شركة *Oracle* الأمريكية تليها شركة *HTC* حيث بلغت المكافآت المبنية على الأسهم بها قيمة 38 مليون دولار سنويا وأخيرا جاءت شركة *Viacom* في المرتبة الخامسة حيث بلغت قيمة المكافآت بها 33 مليون دولار سنويا<sup>[6]</sup>, وسوف تتناول الباحثة الإطار العام لكلا من المكافآت المبنية على الأسهم وكذلك الإطار العام للحوكمة وخصوصا فيما يتعلق بالمبادئ والآليات الخاصة بها, وذلك من خلال ما يلي:

### 1-2 الإطار العام للمكافآت والحوافز المشتقة من الأسهم.

#### 2-1-1 أسباب ظهور المكافآت والحوافز التشجيعية المبنية على الأسهم.

كان من المتعارف عليه أن يتم تحصيل الحوافز بصورة نقدية مضافة مع المرتب النقدي والتي تعتمد على "الربح المحاسبي" باستخدام الأرباح قبل حساب الضرائب بهدف استبعاد أثر الضرائب, ومن أهم الانتقادات التي وجهت للجوء للربح المحاسبي هي إمكانية التلاعب بالأرباح الأمر الذي يترتب عليه تحقيق المديرين مصالحهم الشخصية وليس مصلحة المنشأة ككل علاوة على أنها تتعلق فقط بالأجل

القصير, ومن أجل ذلك تم التحول إلى المكافآت التشجيعية التي تعتمد على الأسهم بدلا من الربح المحاسبي<sup>[7]</sup>.

### 2-1-2 مفهوم المكافآت المبنية على الأسهم.

جاء في معيار المحاسبة المصري رقم 39 والذي يقابل معيار المحاسبة الدولي رقم 19 بأن الأسهم يتم منحها أيضا للعاملين كجزء من حزمة المكافآت نظير القيام بأعمالهم ومهامهم ويتم إضافتها على المرتب النقدي<sup>[8]</sup> وهي عبارة عن: "المعاملات المبنية على أسهم والمسددة في شكل أدوات حقوق الملكية والتي تتلقى فيها المنشأة سلعا أو خدمات في مقابل إصدار أدوات حقوق الملكية في المنشأة بما في ذلك الأسهم أو خيارات الاكتتاب في الأسهم"<sup>[9]</sup>.

### 2-1-3 أهداف وأهمية المكافآت المبنية على الأسهم ومشتقاتها.

ترى الباحثة أن هذا النوع من المكافآت يترتب عليه تحسين أداء المنشأة ليس فقط في الأجل القصير بل يعمل على تحسين الأداء بشكل أكثر كفاءة وفعالية على الأجل أو المدى الطويل وعندما يتم تحسين ورفع مستوى الأداء فإن ذلك يؤدي بالمثل إلى زيادة الإقبال على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة أو الشركة وذلك ناتج عن ارتفاع جودة المنتجات والخدمات بما يتلاءم مع متطلبات العملاء والمستهلكين.

### 2-1-4 أنواع (أشكال) الحوافز والمكافآت المعتمدة على الأسهم.

تتعدد وتتنوع الأشكال التي تكون عليها الحوافز المشتقة من الأسهم وتتنحصر في ثمانية أنواع وهي كما يلي<sup>[10]</sup>:

- خطط الأسهم المقيدة Restricted Stocks Plan
- خطط شراء العاملين للأسهم Employee Stocks Purchase Plan
- خطط الأسهم الوهمية Phantom Stocks Plan
- خطط الأسهم المؤجلة Deferred Stocks Plan
- خطط حوافز الأسهم على أساس معادلة Formula Based Stocks Incentives Plan
- الأسهم القابلة للاسترداد Callable Stocks
- عقود المكافآت وفقا لخيارات الأسهم Employee Stock Options
- خطط المكافآت بمقدار التحسن في قيمة الأسهم المخصصة Stock Appreciation Rights

ويوضح الجدول التالي كلا منهم بشيء من التفصيل :

جدول رقم (1): الأنواع المختلفة للحوافز المشتقة من الأسهم

يسمح هذا النوع للعاملين بامتلاك عدد معين من الأسهم بسعر محدد يكون عادةً أقل من سعر السوق ولا يحق للعامل التصرف في الأسهم إلا بعد انقضاء فترة محددة تتراوح ما بين 3 أو 5 سنوات, أو تحقق شرط محدد مسبقاً مثل إجمالي المبيعات أو ربحية السهم, كما أنها تكون قابلة للإلغاء إذا ما ترك العامل الشركة خلال فترة القيد المفروض على السهم.	خطط الأسهم المقيدة
يمنح العامل الحق في شراء عدد محدد من أسهم الشركة التي يعمل بها بسعر محدد وغالباً يكون أقل من سعر السهم بالسوق بنسبة 15% , وعند زيادة سعر الفرق يكون الفرق عبارة عن الأرباح التي يجنوها نظير هذه الزيادة, ويتم منح هذا النوع لكافة المستويات الإدارية.	خطط شراء العاملين للأسهم
يمنح العامل الحق في الحصول على عدد محدد من أسهم الشركة ويتم تحديد قيمتها على أساس القيمة السوقية العادلة في تاريخ المنح , ويتحدد العائد المستقبلي الذي يحققه العامل على أساس مقدار الزيادة في القيمة المبدئية للسهم وذلك بدون الحصول على الأسهم ذاتها.	خطط الأسهم الوهمية
وفقاً لهذا النوع من الخطط يتم منح العاملين لعدد من الأسهم دون مقابل, وليس للعاملين حق التصويت الحصول على توزيعات الأرباح إلا بعد الاستلام الفعلي للمكافآت المؤجلة, يمكن قياس قيمتها المؤجلة	خطط الأسهم المؤجلة

بالاعتماد على حجم الإيرادات أو الأرباح أو ربطهما بإكمال مشروع.	
يحصل بموجبها العاملين على أسهم صورية يتحدد قيمة الأسهم بواسطة معادلة تقوم على أساس متغيرات محاسبية مستندة إلى المقاييس المالية الخاصة بالأداء ومنها نسبة المبيعات والأرباح وما غير ذلك.	<b>خطط حوافز الأسهم على أساس معادلة</b>
تعيد الشركة شراء الأسهم من العاملين بمبالغ نقدية بعد استحقاقها، ويتلقى العامل مبلغ نقدي يتمثل في الفرق بين سعر سهم المنشأة في تاريخ المنح و تاريخ التنفيذ سواء كان على سبيل الإلزام (على سبيل المثال توقف العامل عن العمل) أو بناء على رغبة العامل، وذلك كما ورد في المعيار 39 فقرة 31.	<b>الأسهم القابلة للاسترداد</b>
ويعتبر النوع الأكثر شيوعاً واستخداماً وهو عقد بين الشركة والعاملين بموجبه يحق للعامل الحصول على عدد محدد من أسهم الشركة سواء مجاناً أو بسعر محدد خلال فترة زمنية محددة ولا يحق للعامل بيع العقد أو الحصول على أرباح قبل تنفيذ العقد، ويوجد منها نوعين وهما: <b>الخطط الثابتة</b> والتي يتم فيها تحديد عدد الأسهم الممنوحة وسعر الشراء أو التنفيذ في تاريخ منح مكافآت خيارات الأسهم أما النوع الثاني فهو <b>الخطط المتغيرة</b> وهي التي لا تحدد فيها الشركة عدد الأسهم الممنوحة أو سعر التنفيذ في تاريخ منح مكافآت خيارات الأسهم حيث تتوقف أي منها على حدوث أو تحقق هدف معين في المستقبل ومنها على سبيل المثال تحقيق نمو بمعدل محدد للمبيعات أو الأرباح أو حصة السهم من الأرباح كما جاء في معيار المحاسبة المصري رقم "39" "المدفوعات المبنية على أسهم" بالفقرة 19 أن حصول العامل على المكافأة قد يكون مشروطاً بضرورة تحقيق المنشأة لنسبة معينة من الأرباح أو زيادة محددة في سعر السهم حتى يتسنى للعامل الحصول على هذا النوع من المكافأة.	<b>عقود المكافآت وفقاً لخيارات الأسهم</b>
يقوم هذا النظام بمكافأة العاملين في صورة نقدية بدلاً من الأسهم ويتم تحديد قيمتها عن طريق الفرق بين سعر السهم في تاريخ المنح وسعر السهم في تاريخ تنفيذ الخيار، وقد ورد هذا النوع من المكافآت بالمعيار المصري رقم "39" "المدفوعات المبنية على أسهم" تحت مسمى "حقوق ارتفاع قيمة الأسهم للعاملين".	<b>خطط المكافآت بمقدار التحسن في قيمة الأسهم المخصصة</b>

وبالتالي ومما سبق تم توضيح ومعرفة الأنواع والصور المختلفة التي تكون عليها الحوافز والمكافآت التشجيعية المستندة إلى الأسهم ومشتقاتها وتتناول الباحثة في السطور التالية الإطار العام أيضاً للحوكمة.

## 2-2-الإطار العام للحوكمة .

يعد مدى التزام الشركة لتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة هو بمثابة صمام الأمان لتوفير البيئة التي تتمتع بالشفافية، ولقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في عام 2004 بإصدار المبادئ والآليات الخاصة بعملية الحوكمة، أما في مصر فقد بدأ الإهتمام بالحوكمة عام 2001 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (وزارة التجارة حالياً) بعد أن وجدت أن برنامج الإصلاح الإقتصادي الذي بدأته مصر

منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر<sup>[11]</sup>, وسوف يتم من خلال النقاط التالية معرفة الإطار العام المكون للحوكمة.

## 2-2-1 مفهوم وأهداف الحوكمة.

يعتبر مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance الصادر عن OECD عام 2004 الأكثر شمولاً وهو: "النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها, كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى, كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة", أما فيما يتعلق بأهداف الحوكمة فتتري الباحثة أن الحوكمة تحقق العديد من الأهداف ومنها زيادة جودة التقارير المالية المقدمة للمستثمرين والمساهمين, وتفعيل دور مجلس الإدارة نحو تحسين أداء الشركة أو المنشأة, علاوة على زرع الثقة لدى المساهمين.

## 2-2-2 كيفية تفعيل نظام الحوكمة وبعض الجهود المبذولة.

تتري الباحثة أن التطبيق الجيد والفعال لنظام الحوكمة يستلزم معه وجود أو توافر بعض الأسس والعناصر التي تؤهل الشركة للقيام بذلك, وفي هذا السياق تتري الباحثة أيضاً أن تطبيق الحوكمة في الدول النامية يواجه بعض المعوقات وتتمثل أهمها في \* عدم وجود مجالس الإدارة في أغلب الشركات في هذه الدول \* عدم وجود الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة \* تنظر الشركات غالباً في هذه الدول إلى تحقيق مصالحها الشخصية بغض النظر عن مصلحة الأطراف والفئات الأخرى المتعاملة \* تتميز غالبية الشركات في الدول النامية بعدم إنشاء لجان المراجعة الخاصة بها, ويؤدي جميع ما سبق إلى وجود صعوبة في الأخذ بالحوكمة ومتطلباتها. وفي هذا السياق قام البنك الدولي بالأخذ في الاعتبار اللوائح والقوانين الخاصة بكل سوق من الأسواق المالية مما أسفر عنه وجود عدة أنواع من التصنيفات وذلك للتطبيق الجيد للحوكمة وهذه التصنيفات ذات نوعين النوع الأول التصنيف على مستوى المنشأة والثاني التصنيف على مستوى الدولة وتهدف هذه التصنيفات إلى محاولة توحيد الممارسات على المستوى الدولي للحوكمة وتطبيقها بشكل فعال من خلال البنود التي تقع تحت التصنيفات والتي يجب على كل شركة ودولة تقييمها للوقوف على أوجه القصور لديها في تطبيق الحوكمة بشكل عام, وتتمثل فيما يلي<sup>[12]</sup>:

\* التصنيفات على مستوى المنشأة: وهي مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة - هيكل ملكية الإدارة - حقوق المساهمين وعلاقتهم - حوافز الموظفين التنفيذيين وتعويضاتهم - إجراءات المراجعة - إجراءات الإفصاح عن المعلومات - النصوص الخاصة بحوكمة الشركات.

\* التصنيفات على مستوى الدولة: وهي النظرة الشاملة للسوق المالي - حماية المساهمين - دور أصحاب المصالح في الحوكمة - الإفصاح المالي وغير المالي - الجهاز الحاكم.

## 2-2-3 مبادئ حوكمة الشركات:

تعد المبادئ الخاصة بالحوكمة بمثابة عصب عملية الحوكمة وقد تضافرت الجهود في محاولة لوضعها من قبل OECD, بورصة الأوراق المالية SEC, بنك التسوية الدولي BIS, والمنظمة الدولية للجان

الأوراق المالية IOSCOP, وتعتبر المبادئ الصادرة عن OECD هي الأكثر قبولا واهتماما , وتشمل هذه المبادئ ما يلي<sup>[13]</sup>:

\*حقوق المساهمين: وتتعلق بتأمين نقل وتسجيل أسهمهم, المشاركة والتصويت في الاجتماعات, الحصول على المعلومات في التوقيت الملائم وهذه المعلومات تكمن في التغييرات الأساسية التي تحدث في النظام الأساسي للشركة ومواد تأسيس الشركة.

\*المعاملة العادلة للمساهمين: أي توحيد المعاملة للمساهمين سواء من صغار المساهمين أو الأجانب من كل الفئات وحفظ حقهم في التصويت في الاجتماعات, وكذلك التعويض المالي عند انتهاك حقوقهم.

\*دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: وتعنى الاعتراف بحقوق جميع أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركة, توفير الآليات التي تمكن أصحاب المصالح في المشاركة في عملية الحوكمة التي تكفل تحسين الأداء, وحققهم في الحصول على المعلومات المتصلة بتطبيق الحوكمة ونظام الشركة .

\*الإفصاح والشفافية: وتعنى نقل صورة صادقة لما يدور في الشركة من خلال القوائم والتقارير ويجب أن يتم الإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بالأداء المالي والتشغيلي والحوكمة ونتيجة الشركة وماغير ذلك بشرط أن يكون في الوقت المناسب.

\*مسئوليات مجلس الإدارة: وهو يهتم بتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة وقد حدد إطار الحوكمة أن هذه المسؤوليات تشمل العمل على تحقيق مصالح جميع الفئات وكذلك وضع هيكل محدد لمساءلة مجلس الإدارة عما قام به من الواجبات المخولة إليه, وكذلك العمل على مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين, كما يجب على مجلس الإدارة اتخاذ قراراته بشكل سليم مستندا إلى البيانات والمعلومات المتوافرة لديه بما يخدم أهداف ومصالح المساهمين والشركة, وكذلك اللجنة الخاصة بالحوافز والمكافآت كأحد مسؤوليات مجلس الإدارة والمكلفة بتصميم الحوافز بكافة أشكالها وصرفها.

## 2-2-4 آليات حوكمة الشركات:

يقصد بآليات الحوكمة الطرق والوسائل التي يتم استخدامها لتطبيق مبادئ الحوكمة وهذه الآليات تتمثل في الآتي<sup>[14]</sup>:

أ- آليات داخلية: والتي تنصب على ما بداخل الشركة من الأنشطة, والإجراءات المتبعة لتحقيق الأهداف, وتشمل كلا من :

\*مجلس الإدارة ويشمل: يندرج تحت مجلس الإدارة مسؤوليات عديدة تتمثل أهمها في اعتماد استراتيجيات الشركة والإشراف والرقابة على تنفيذها, وكذلك وضع ضوابط الرقابة الداخلية والإشراف عليها, ويتم تصنيف مجلس الإدارة إلى عضو تنفيذي وعضو غير تنفيذي وعضو مستقل. وتوجد عدة لجان فرعية تنبثق منه وهي: **لجنة المراجعة:** والتي يتم تشكيلها من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين ويجب ألا يقل عددها عن ثلاثة ومن أهم مهامها دراسة نظام الرقابة الداخلية, والإشراف على المراجعة الداخلية بالشركة.

**لجنة الترشيح والمكافآت:** وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة وتتمثل أهم مهامها في التوصية لمجلس الإدارة بالترشيح لعضوية المجلس. وكذلك تحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة بالإضافة إلى بعض المهام الأخرى.

وعلاوة على اللجان السابقة يندرج تحته أيضا البنود التالية: دور أعضاء المجلس و الهيكلية structure واللجان التابعة له ومنها لجنة المراجعة, هيكل رأس المال, القانون الأساسي و اللائحة الداخلية, نظم الرقابة الداخلية.

ب- آليات خارجية: وتتمثل في ممارسات الرقابة من قبل المصالح الخارجيين للشركة والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية حول هذا الشأن, وتشمل كلا من الآتي:

\*القوانين واللوائح التنظيمية , \*الأسواق وتحتوى على (أسواق رأس المال , السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات , سوق قوة العمل , سوق منتجات الشركة), \*الجهات الخارجية للإشراف والرقابة وخصوصاً " الإعلام والدعاوى القضائية", \*الجهات التي تقدم الخدمات المحاسبية والمالية والقانونية بما فيها المراجعة وأعضاء مجلس الإدارة المستقلين, \*المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال وتحليلها مثل التي تقدم من خلال الائتمان credit , والملكية equity , ومحلي الحوكمة governance analysis.

### خلاصة القسم الأول:

تناولت الباحثة في هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع, وتم التوصل إلى وجود العديد من الدراسات التي تناولت الحوافز وعلاقتها بالأداء. بينما توجد ندرة في الدراسات التي تربط بين مبادئ وآليات الحوكمة من الفكر الإسلامي وأثرها على الكيفية التي يتم بها تصميم الحوافز المشتقة من الأسهم, كما تناولت الباحثة الإطار العام لكل من الحوافز المشتقة من الأسهم وكذلك الحوكمة , وتم تناول مفهوم وأهداف وأنواع الحوافز المبنية على الأسهم وقد تمثلت في ثمانية أنواع, ويعد الأكثر استخداماً هو خيارات الأسهم, كما تم أيضاً تناول الإطار العام للحوكمة من حيث المفهوم والأهداف والمبادئ والآليات, وتتمثل المبادئ في خمس مبادئ رئيسية بينما تنقسم الآليات إلى آليات داخلية وآليات خارجية ويتفرع منهما عدة عناصر, وفي ظل جميع ما سبق تنوى الباحثة القيام بتقييم المبادئ والآليات من وجهة النظر الإسلامية لمعرفة ما يجب أن تكون عليه, وهو ما ستقوم الباحثة بتناوله في القسم الثاني.

### القسم الثاني: مدى مشروعية الحوافز المعتمدة على الأسهم والحوكمة.

#### تمهيد:

في ظل زيادة القطاع المصرفي الإسلامي في العالم بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة فقد أصبح من الضروري أن يتم التركيز على زيادة تحسين معدلات الأداء في هذا القطاع الحيوي والهام، ولن يتأتى ذلك إلا عندما يتم التركيز على الجانب البشري في هذا القطاع عن طريق تحفيزه، وعلى الجانب الآخر يجب عدم الاكتفاء بذلك فقط بل يجب أن تكون الحوافز المشتقة من الأسهم مطابقة لما جاء في أحكام الشريعة الإسلامية، كما يجب أن ينطبق ذلك أيضا على مبادئ وآليات الحوكمة، وبالتالي سوف يتم تناول ذلك من خلال ما يلي:

- 1- تقييم ملائمة الحوافز المشتقة من الأسهم ومبادئ وآليات الحوكمة مع الشريعة.
- 2- العلاقة بين الأداء ونظام الحوافز في البنوك في ضوء الإصدارات المحلية والدولية.

### 1- تقييم ملائمة الحوافز المشتقة من الأسهم ومبادئ وآليات الحوكمة مع الشريعة.

يعد معرفة عما إذا كانت الحوافز والمكافآت الممنوحة المعتمدة على الأسهم وكذلك الحوكمة من حيث المبادئ والآليات تتماشى مع ما جاء في التعاليم الإسلامية أمرا هاما وذلك للوقوف على جدوى الأخذ بها بصورتها الحالية حيث تمثل التعاليم الإسلامية الأساس الذي يجب الرجوع إليه في جميع جوانب الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلى ما غير ذلك حيث يقول الله تعالى في محكم كتابه (واتقوا الله ويعلمكم الله) [البقرة 282]، ولكن قبل البدء في عملية التقييم سوف تتناول الباحثة العلاقة بين كلا من الحوافز وبين الحوكمة ومن ثم يليها التقييم.

#### 1-1 علاقة أنظمة الحوافز المشتقة من الأسهم بالحوكمة.

جاء ذكر لجنة "الحوافز والمكافآت" كأحد المسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة وذلك في "المبدأ الخامس" حيث يجب على مجلس الإدارة وبناء على تقارير الأداء المتوفرة لديه أن يقوم بتصميم الحوافز وكذلك القيام بتحديد المواعيد المحددة لصرفها وذلك طبقا لكل نوع من أنواع الحوافز المشتقة من الأسهم والتي تشترط تحقيق أهداف معينة (كما تم التعرض لذلك سابقا)، وكذلك جاء ذكر الحوافز من ضمن "الآليات الداخلية" أيضا تحت بند "مجلس الإدارة"، أي أن مجلس الإدارة هنا له دور مزدوج من حيث كونه أحد "مبادئ الحوكمة" وكذلك كونه أحد "الآليات الداخلية للحوكمة"، وفي كلتا الحالتين جاء ذكر الحوافز المبنية من الأسهم حيث تعد أحد المهام المكلف بها مجلس الإدارة برسمها ووضعها وتصميمها وصرفها بما يتناسب مع الأهداف المرسومة والمحقة وكذلك مع طبيعة وخصائص الشركة التي يعمل بداخلها. وبالتالي ترى الباحثة أنه من المفترض أن تؤدي الحوافز إلى تحسين أداء المديرين التنفيذيين وأعضاء المجلس بما في ذلك اللجان التابعة له ومن أهمها لجنة المراجعة حيث أنها المسؤولة عن تعيين المراجع الخارجي وكذلك تحديد المهام الواجب القيام بها من قبل المراجع الداخلي والرقابة عليه، علاوة على التأكد من جودة سير إجراءات الرقابة الداخلية.

#### 1-2 تقييم مدى مشروعية مبادئ وآليات الحوكمة:

ترى الباحثة أن الحوكمة قد جسدتها مبادئ وتعاليم الشريعة الإسلامية بشكل عام، فالحوكمة ما هي إلا مجموعة من القواعد والقوانين تهدف إلى الانضباط في العمل وفي التعاملات بواسطة مجموعة من الأشخاص الذين يتسمون بالفطنة والدراية في الأمور الإدارية، ويتمشى ذلك مع ما جاء في الدين الإسلامي الحنيف حيث يقول الله تعالى (أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ) [هود، 78]. وتعرض الباحثة فيما يلي كيفية عدم تماشى مبادئ وآليات الحوكمة طبقاً للنموذج الغربي مع الإسلام :

**\* عدم أخذها في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية:** حيث تمثل المسؤولية الاجتماعية أحد أشكال التلاحم بين الشركة وبين البيئة الخارجية والمجتمع الذي يحيط بها، ولم يأت ذكرها في المبادئ والآليات الخاصة بعملية الحوكمة، وترى الباحثة أن هذا المفهوم يرسخ العلاقات الإنسانية ومن شأنه زرع الثقة لدى البيئة وأفراد المجتمع الذي تعمل به الشركات، إضافة إلى طلب الثواب من الله تعالى ويعتبر نوعاً من شكر الله على ما أنعم به من النعم على الشركات ومراعاة لحق الفقراء والمساكين وكذلك التطوع في الأعمال الخيرية وتمويل المشاريع التي لا تجد ما يكفيها من الموارد المادية، حيث يقول الله تعالى (وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ) [الأعراف، 31]، وكذلك يقول الله في كتابه (لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) [سورة إبراهيم، 7]، وفيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية فقد تطرقت لها التعاليم الإسلامية، حيث يقول الله (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالتَّوَدَّانِ) [المائدة، 2] مما يجسد أهمية التعاون على الخير دائماً، وكذلك قوله تعالى

(إِنَّمَا الصَّدَقَاتُ لِلْفُقَرَاءِ وَالتَّسَاكِينِ وَالتَّعَامِلِينَ عَلَيْهَا وَالتَّوَالِفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَابِ وَالتَّغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَةً مِّنَ اللَّهِ وَالتَّوَالِفِ حَكِيمٍ) [التوبة، 60] والذي يعنى الإحساس بالفقراء ومساعدتهم ليس ذلك فحسب بل إن الآية الكريمة تحضنا على تقديم المساعدة المادية لمن يريدون الدخول في الإسلام ومن غلبتهم ديونهم وما نحو ذلك من الأمور التي تزيل الشحناء والبغضاء بين الأفراد وبعضهم، وعن أبي هريرة - رضي الله عنه - أن النبي - صلى الله عليه وسلم - قال: "ثلاثة حق على الله عونهم: الغازي في سبيل الله، والمكاتب الذي يريد الأداء، والناكح الذي يريد العفاف"، وكذلك قوله تعالى (وَلَيْسَتُ الْعُقُوبُ الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ نِكَاحًا حَتَّىٰ يُغْنِيَهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَالتَّوَالِفِ الَّذِينَ يَبْتَغُونَ الْكِتَابَ مِمَّا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ فَكَاتِبُوهُمْ إِنْ عَلِمْتُمْ فِيهِمْ خَيْرًا وَآتُوهُمْ مِّنْ مَّالِ اللَّهِ الَّذِي آتَاكُمْ) [النور، 33] وفي ذلك ترغيب لمساعدة الشباب غير القادر مادياً على الزواج مما يؤدي في النهاية إلى تكوين الأسر والاستقرار العائلي وتكوين وتقوية العلاقات الأسرية، إضافة لما سبق فقد ذكر الله تعالى في كتابه (كَلَّا بَلْ لَا تُكْرَمُونَ الْيَتِيمَ وَلَا تَحَاضُّونَ عَلَى طَعَامِ الْمَسْكِينِ) [الفجر، 17-18]، وقال النبي - صلى الله عليه وسلم - (أَنَا وَكَافِلُ الْيَتِيمِ فِي الْجَنَّةِ هَكَذَا) وَأَشَارَ بِالسَّبَابَةِ وَالتَّوَالِفِ وَفَرَّجَ بَيْنَهُمَا شَيْئًا رواه البخاري، وفي ذلك تتجلى عظمة الله ورحمته في الحرص على مشاعر الأيتام فقد حثنا على رعايته وتوفير ما يحتاجه بالإضافة إلى الترفيه عنه حتى لا يشعر أنه بمعزل عن باقي أفراد المجتمع مما يترك أطياب الأثر في نفسه. كما جاء في الآية الكريمة (آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَأَنْفَقُوا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُسْتَخْلِفِينَ فِيهِ فَالتَّوَالِفِ آمَنُوا مِنْكُمْ وَأَنْفَقُوا لَهُمْ أَجْرٌ كَبِيرٍ) [الحديد، 7]، كما قال أيضاً في كتابه العزيز (هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا) [هود، 61] حيث تدل الآيات السابقة على وجوب تعمير الأرض وعلى مستوى بيئة العمل يكون التعمير عن طريق المشاركة في المشاريع الخيرية وإنشاء النوادي والحدائق الترفيهية وتمويل المؤسسات العلمية علاوة على المشاركة في تخفيض البطالة ويتجلى ذلك أيضاً في نداء سيدنا إبراهيم عليه السلام لربه (فَجَعَلْ أُنثَىٰ ذَاتَ النَّبْتِ مِنَ النَّاسِ تَهْوِي إِلَيْهِمْ) [إبراهيم، 37] والذي يؤكد أهمية التعمير في الأرض، وعن البيئة فقد تم ذكرها في القرآن الكريم والحث على حمايتها

والحفاظ عليها إذ يقول الله تعالى (وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ) [الأعراف, 85] حيث شدد على عقوبة من يقوم بالتلف وإلحاق الأذى بكافة أشكاله وتعتبر البيئة من ضمنها. هذا ولم يقتصر ديننا الحنيف على حقوق البشرية فقط بل امتد ليشمل أيضا الكائنات الأخرى ومن ضمنها الحيوانات فقد جاءت التعاليم الإسلامية السامية بالعديد من النصوص بما يتعلق بمعاملة الحيوان والرفق به حيث يقول الله (كُلُوا وَارْعَوْا أَنْعَامَكُمْ) [طه, 54], وكذلك أيضا قوله (وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا طَائِرٍ يَطِيرُ بِجَنَاحَيْهِ إِلَّا أُمَّمٌ أُمَّتُكُمْ) [الأنعام, 38], ولا ننسى المقولة الشهيرة لسيدنا عمر ابن الخطاب عندما قال (لو تعثرت دابة في العراق لخشيت أن يسأل عنها عمر لما لم يمهد لها الطريق). ومن جميع ما سبق ترى الباحثة أن ما جاء في الشريعة الإسلامية يوافق تماما ما هو معمول به في تطبيق المسؤولية الاجتماعية, فما يتغنى به الغرب حاليا في الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية هو في الأساس ما جاء في الدين الإسلامي الحنيف.

**\* عدم اهتمامها بالعنصر البشري:** يعتبر العنصر البشري الوسيلة التي من خلالها يتم الاعتماد عليها لتحقيق والوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل الشركات, وعلى الرغم من ذلك فلم تعرها مبادئ وآليات الحوكمة أي اهتمام ولا يوجد نص صريح يتعلق بالجانب البشري, واهتم الدين الإسلامي بهذا الجانب الهام, حيث قال الله تعالى (اعملوا آل داوود شكرا) [سبأ, 13] حيث يتبين من الآية الكريمة أن الله جاء بصيغة الجمع حتى يتضح أهمية العمل الجماعي والعنصر البشري في تحقيق الأهداف المرجوة والتي لا تتحقق بالعمل المنفرد, وكذلك قوله تعالى (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا) [الإسراء, 70] والتي تدل على أهمية الجانب البشري. ولقد ركزت مبادئ وآليات الحوكمة فقط على مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وأهملت البقية من العاملين على الرغم من تعدد أدوارهم ومهامهم وأهميتها في الوصول إلى أهداف الشركة.

**\* افتقادها لروح العمل الجماعي والتعاون:** حيث ركزت المبادئ والآليات الخاصة بالحوكمة فقط على أعضاء وموظفي مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ولم يأت ذكر كيفية تنمية وتطوير الارتقاء بروح العمل الجماعي الذي يقوى العلاقات بين فريق العمل ككل وكأنهم أسرة واحدة, فعن أبي موسى رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال: (المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا, وشبك بين أصابعه), وفي الصحيحين عن النعمان بن بشير رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى شيئا تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى), كما قال تعالى في كتابه (فَاعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَلْجَلُ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا) [الكهف, 95], وكذلك قوله تعالى (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصًا) [الصف, 4], حيث تؤكد الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة على أهمية العمل الجماعي ودوره في النهوض بالشركة وتميزها في الأداء, فعندما يشعر الأفراد بقيمتهم يتولد لديهم الحماس لبذل المزيد من الجهد, كما يجب أن يكونوا المديرين على علاقة جيدة بجميع العاملين بجميع مستوياتهم ودرجاتهم الوظيفية, علاوة على ذلك يجب إشراك العاملين في جميع القرارات التي يتم اتخاذها والشعور بقيمتهم لأنهم جزء لا يتجزأ من الشركة.

**\* تركز المسؤوليات في يد أشخاص معينين وعدم تحديدها بدقة:** جاء في آليات الحوكمة المسؤوليات المكلف بها مجلس الإدارة أيضا وتم التركيز عليه, ولم تحدد تلك الآلية (وكذلك المبادئ) المسؤوليات

الأخرى الخاصة بالعاملين الآخرين أو الآلية التي يتم بها تحديد المسؤوليات بدقة , بحيث يتم التمييز بين من يتقن عمله ومن لا يتقن عمله ويتم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب , حيث يقول الرسول صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكل من مسئول عن رعيته), وكذلك قوله تعالى (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) [التوبة, 105], فإله تعالى قد أكد لنا على لسان نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام أن كل شخص مسئول عما هو مخول إليه من المهام وعليه فإنه على مستوى بيئة العمل لا تقتصر المسؤولية فقط على أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين بل أن كل فرد من أفراد العمل يعتبر مسئول مسؤولية كاملة عن تحقيق أهداف الشركة التي يعمل بها, ويجب تحديد مدى دقة وكفاءة عمله وكذلك تقصيره أخذاً بمبدأ الثواب والعقاب الذي يعتبر أحد صور العدل, كما يجب أيضاً تحديد المسؤولية بدقة بحيث يتم معرفة من هو المتسبب في عدم تحقيق بعضاً أو جزءاً من الأهداف وكذلك انخفاض الأداء عن مستواه المعتاد, طبقاً لقول الله تعالى في محكم كتابه (يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون) [المائدة, 8], وما قاله الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه).

**\*افتقادها لروح الإبداع والتطور والابتكار:** حيث ترى الباحثة أن ما جاء في مبادئ وآليات الحوكمة لا يوجد ما يدل على أهمية الإبداع كجزء من محاولة التفوق على الغير في مجال العمل , وارتفاع الحصة السوقية للشركة, إذ أنه يجب على الشركة عدم إتباع ما يسمى بالأسلوب النمطي أو (المعتاد) في تقديم منتجاتها أو خدماتها, بل يجب ابتكار الأساليب الحديثة والتي من شأنها زيادة جودة المنتج أو الخدمة النهائية المقدمة, وتشتمل الأساليب الحديثة الناتجة عن الابتكار أساليب تخفيض التكاليف, أساليب زيادة الأرباح (بما لا يخالف شرع الله) , تقديم منتجات أو خدمات جديدة, وما غير ذلك, وعليه ترى الباحثة ضرورة الإهتمام بما يسمى بـ (العصف الذهني) ويجب عملها بصفة دورية ومستمرة وربطها بنتائج وأهداف الشركة, وهو ما يسمى بلغة الأعمال بـ "أنشطة البحث والتطوير" ويجب اشتراك جميع العاملين في الشركة دون استثناء, وبالنظر إلى القرآن الكريم فقد جاء فيه (فَلْيَتَنَفَّسْ الْمُتَنَفِّسُونَ) [المطففين, 26], وفي ذلك يتضح أهمية المنافسة على وجه العموم حيث يتسابق الجميع للوصول إلى أعلى المراتب وبالتالي يجب أن تتسابق الشركات لتكون دائماً في المرتبة الأولى .

**\*عدم التركيز على الصفات السلوكية والأخلاقية لأعضاء مجلس الإدارة:** حيث ركزت مبادئ وآليات الحوكمة فقط على المؤهلات العلمية والخبرة وتجاهلت دور السلوك والأخلاق, فكلما كان الشخص ذو خلق حسن وسمعة جيدة كلما أدى ذلك إلى سير العمل على ما يرام, وكذلك أيضاً تقليل شكاوى العاملين من وقوع الظلم عليهم, وقد أمرنا الله بحسن الخلق مع الغير إذ يقول (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) [القلم, 4], كما يجب أن يتصف الأعضاء بالأمانة والصدق والعدل وهي من الأمور التي حثنا عليها الدين الإسلامي. كما يقول أيضاً في كتابه (وزنوا بالقسطاس المستقيم ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تعثوا في الأرض مفسدين) [الشعراء, 182-183], ويتضح ذلك عند الوفاء بالعقود والتي تعتبر دليلاً قاطعاً على الأخلاق الكريمة, فالكثير من الشركات قد تبرم الاتفاقيات والعقود ولكن لا تلتزم بها مما يؤدي إلى التأثير سلباً على سمعتها, وذلك مصداقاً لقول الله (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا) [النساء, 58], وأيضاً (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ) [المائدة, 1].

**\*عدم تعرضها للتنبؤ:** يعتبر التنبؤ من العوامل الهامة التي تساعد الشركة على إمكانية معرفة كيف ستكون الأمور في المستقبل وذلك في ضوء العديد من العوامل والأحداث التي تدور في الوقت الحالي ومحاولة ربطها بالمستقبل، وتشير الباحثة إلى أن ذلك لا يعنى إمكانية (التنبؤ بالغيب) والدخول فيما حرمه الله، ولكن المقصود هنا هو الاستعانة بمجريات الأمور الحالية لربطها بالمستقبل من خلال البيانات والأرقام الفعلية التي تسهم بوظيفة التنبؤ وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة، وفي ذلك يقول الله تعالى ( **خُذُوا حِذْرَكُمْ** ) [النساء، 71] مما يتضح أهمية الحذر وبالتالي يجب التنبؤ جيدا ومن أمثلة ذلك (على سبيل المثال لا الحصر)، التنبؤ بوجود أزمة مالية مستقبلا والحذر منها مما يؤدي إلى اتخاذ كافة الإجراءات والسبل لمواجهةها. ومن جميع البنود السابقة تم تناول الجوانب التي لم تأخذها في الاعتبار مبادئ وآليات الحوكمة والمتعلقة بما جاء في الدين الإسلامي الحنيف.

### 1- 3- تقييم مدى مشروعية الحوافز المشتقة من الأسهم:

كما تم الإشارة إليه سابقا فإن هناك وجوها عديدة للحوافز التي تشتق من الأسهم، ولكن ترى الباحثة أن هناك بعض من النواحي لم تأخذ بها هذه الحوافز لتتوافق مع ما أقره الله تعالى في كتابه وما أنزل على رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام، ومنها:

**\*عدم أخذها في الاعتبار عدد الساعات:** من الملاحظ في العرض السابق الخاص بالحوافز المبنية على الأسهم انه يتم تحصيلها وذلك دون مراعاة لعدد الساعات التي تم العمل بها، حيث أنه من المفترض ومن المنطقي أن يتم تحديد عدد ساعات معينة يتم على أساسها احتساب قيمة الحوافز التي يجب تحصيلها، وليس ك مبلغ ثابت دون الأخذ في الاعتبار عدد الساعات، وفي ذلك ترى الباحثة أنه يجب على جميع المديرين والعاملين استغلال وقتهم الاستغلال الأمثل وعدم تضييعه بما لا يفيد في العمل، ففي الحديث الشريف قال رسول الله عليه الصلاة والسلام ( **اغتنم خمسا قبل خمس، شبابك قبل هرمك وصحتك قبل مرضك وحياتك قبل موتك، وفراغك قبل شغلك وغناك قبل فقرك** )، وقوله تعالى ( **إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا** ) [الإسراء، 36].

**\*تركيزها على الجانب المادي فقط دون الأخذ بالجانب الروحاني والسلوكي والأخلاقي:** حيث تشترط الحوافز لكي يتم تحصيلها تحقيق مستوى معين من الأداء والأهداف التي يتم التخطيط لها، ويتم التركيز هنا على الأداء الذي ينتج عنه الزيادة المادية فقط (ومنها على سبيل المثال زيادة المبيعات عن مستوى معين بنسبة معينة)، ولا تقلل الباحثة من هذا الشأن ولكن يجب أن يقترن به أيضا التركيز على الجوانب الروحانية والأخلاقية والسلوكية لجميع من يعملون بالشركة، حيث انه من الملاحظ في معظم الشركات غياب العنصر الأخلاقي وعدم النظر إليه والتوجه فقط نحو كيفية زيادة النقدية من خلال العمليات والصفقات، حيث ترى الباحثة أن هذه الجوانب لا تقل في أهميتها عن الجانب المادي، وتتمثل بعضا من هذه الجوانب في الإخلاص في العمل وإتقانه، عدم إفشاء أسرار العمل، احترام الوقت، احترام مواعيد العمل، احترام جميع العاملين أيا كانت ديانتهم وجنسياتهم، عدم تكرار ساعات الغياب بكثرة (إلا لعذر أو لسبب خارج عن الإرادة)، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، حيث يقول الله ( **كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ** ) [آل عمران، 110]، عدم التواجد المستمر بمكان العمل، المعاملة السيئة للعملاء أو

المستهلكين، وتأخير مصالحهم دون أية أسباب، كما أنه من الملاحظ أيضا انتشار وزيادة المحسوبية في العديد من الشركات وعدم معاملة الجميع بنفس الأسلوب، ولا يوجد أبلغ مما حدث بين السيدة فاطمة الزهراء رضي الله عنها وبين والدها صلوات الله عليه حينما رغبت في وجود خادمة لديها من بيت المال عندما حل عليها التعب بسبب كثرة الأعباء المنزلية، وعندما طلبت هي وزوجها من والدها خادمة قال لها: كيف أهبكما خادمة وأهل الصفة جياح لا أجد ما أطعمهم، وتدل ذلك على قمة عدل الرسول ونبل أخلاقه عليه أفضل الصلاة والسلام حتى مع أحب الناس إلى قلبه.

**\*المساواة وعدم العدل:** من المعروف انه يوجد فرق بين المساواة وبين العدل، فالمساواة لا تعنى العدل أبدا ولا تقوم بتحقيقه، إذ تعنى معاملة جميع العاملين ومكافأتهم بنفس المبلغ أيا كانت طبيعة عملهم والمسئوليات المنوطة إليهم، فمن الملاحظ أنه في الحوافز المشتقة من الأسهم لا يتم الأخذ في الاعتبار كثر المسئولية الملقاة على كل فرد ونوعيتها ومدى صعوبتها والوقت الذي يحتاجه للقيام به على أكمل وجه، وترى الباحثة أن ذلك يتعارض مع ما أمر به الله حيث يقول (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَ الَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) [الزمر، 9]، وقوله (وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا) [الزخرف، 32].

**\*عدم عدالة توقيت تحصيلها:** اتضح من عرض الحوافز التي تستند إلى الأسهم إلى أن تحصيلها يكون غالبا بعد فترة كبيرة وأنها تشترط بجانب تحقيق معدلات الأداء المستهدفة، أن يتم الاحتفاظ بالعاملين في الشركة لفترة كبيرة ضمانا للاستفادة من خبرتهم ومؤهلاتهم العلمية، وفي ذلك ترى الباحثة انه يتنافى تماما مع ما جاء في الإسلام، فعن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)، رواه ابن ماجه، وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه ولم يعطه أجره)، رواه البخاري، وعليه ترى الباحثة أن التوقيت الأفضل لتحصيل الحوافز هي الانتهاء من الأعمال والمهام الموكلة إلى كل فرد بالاستعانة إلى تقارير الأداء المقدمة عن إنجاز جميع العاملين، ويمكن في هذه الحالة تقسيم الحوافز إلى نسب معينة بحيث يتم تحصيل النسبة الأكبر منها عند الانتهاء من كافة الأعمال والنسبة الأخرى عندما يتم تحقيق الأهداف، وبذلك يتحقق العدل في التحصيل وعدم هضم حقوق العاملين والمماثلة في إعطاء ما يستحقونه.

## 2- العلاقة بين الأداء ونظام الحوافز في البنوك في ضوء الإصدارات المحلية والدولية

ترى الباحثة أن هناك علاقة وطيدة بين كلا منهما وستتناول الباحثة الجهود والإصدارات المحلية والدولية والتي أبرزت العلاقة بين كلا من الأداء بالبنوك وبين الحوافز الممنوحة بها لمعرفة مدى انصباب اهتمامها أيضا على البنوك الإسلامية وليست التقليدية فحسب، ويتضح ذلك من خلال تقرير البنك المركزي الذي تم إصداره 5 يوليو 2011، وكذلك ما أصدرته لجنة الاستقرار المالي Financial Stability Board (وهي المعنية بسن وإصدار المبادئ والمعايير المتعلقة بالقطاعات المالية من حيث تفعيل جودة الرقابة الداخلية والكيفية التي تتم بها تصميم وصرف الحوافز الموجودة في البنوك، يوجد مقرها في سويسرا) تقريرها الأخير بتاريخ 13 يونيو 2012 ويلخص الشكل الآتي أهم ما صدر بخصوص الحوافز في البنوك وعلاقتها بالأداء:

شكل (1) الإصدارات المحلية والدولية بخصوص الحوافز بالبنوك وعلاقتها بالأداء

تقرير لجنة الاستقرار المالي الصادر في  
2012<sup>[16]</sup>

\*تم إصدار 9 مبادئ بالإضافة إلى عدد 19 معيارا بخصوص المكافآت والحوافز.  
\* تم تقسيم المبادئ إلى 3 مبادئ تتعلق بالحوكمة الجيدة للبنك، و4 مبادئ تتعلق بالانسجام والتوافق مع درجة المخاطرة المدروسة جيدا، وأخيرا مبدئين يتعلقان بالرقابة الإشرافية والمشاركة من أصحاب المصالح.  
\*تتركز المبادئ المتعلقة بالحوكمة الجيدة حول مسئولية مجلس الإدارة عن تصميم ورسم سياسة الحوافز. استقلال أعضاء مجلس الإدارة، عدم أحقية المدير التنفيذي في الاشتراك بوضع سياسة الحوافز، وجود الخبرة الكافية من قبل أعضاء مجلس الإدارة حول كيفية إدارة وتخفيض المخاطر، استقلال الأعضاء المعنيين بالرقابة المالية والرقابة على المخاطر.  
\*تتركز المبادئ المتعلقة بدرجة المخاطر حول وجوب تعديل سياسة وقيمة الحوافز بما يتناسب مع جميع أنواع المخاطر، تحقيق الانسجام بين مخرجات وأثار المخاطر وبين مخرجات ونتيجة الحوافز، مراعاة التوافق الزمني بين حدوث والتعرض للمخاطر وبين توقيت تصميم الحوافز، اختلاف قيمة الحوافز طبقا لدور ومهام ومسئوليات الأعضاء.  
\*يرتكز المبدئين المتعلقان بالرقابة الإشرافية على وجوب صرامة الحوافز وكذلك الأخذ بها بشكل متواصل، وجود الرقابة الإشرافية لمعالجة أوجه القصور بالحوافز، الإفصاح عن جميع ما يتعلق بالحوافز ومبالغها بشكل يسهل معه المقارنة وتحقيق الوضوح والأمانة في عرض المعلومات حتى يتسنى لأصحاب المصالح الوقوف على خطورة الموقف وربطها بسياسة الحوافز.

تقرير البنك المركزي المصري الصادر في  
2011<sup>[15]</sup>

\*يؤثر نظام الحوافز والمكافآت على كلا من معدلات أداء البنك وكذلك إدارته للمخاطر.  
\*قد تؤدي نظم الحوافز المعمول بها إلى تفاقم المخاطر في الأجل الطويل عندما تراعى فقط تحقيق الأرباح في الأجل القصير.  
\*يجب التأكد من أن إجمالي المكافآت المتغيرة لا تحد من قدرة البنك على تدعيم قاعدته الرأسمالية بما هو ضروري لمواجهة المخاطر.  
\*يجب تطبيق سياسة مكافآت تراعى تنفيذ آليات إدارة المخاطر.  
\*يتم الاستعانة بما جاء في تقرير لجنة الاستقرار المالي.

وبالتالي يتضح من العرض السابق العلاقة القوية بين أنظمة الحوافز وبين الأداء بالبنوك، حيث تساعد أنظمة الحوافز المعمول بها على تحسين الأداء وذلك من خلال تخفيض المخاطر وأثارها التي تواجهها البنوك وتري الباحثة أنه ينتج عن ذلك تحسن في المؤشرات التي ترتبط بالمخاطر المصرفية ومنها على سبيل المثال تحسين أداء القروض وارتفاع معدلات الربحية وكذلك تقليل معدل القروض السيئة والدراسة الكافية للوضع المالي للمقترضين. وعلى الرغم من أهمية تلك الإصدارات إلا أن البنوك الإسلامية لم تلق الإهتمام الكاف من قبل هذه الإصدارات.

### خلاصة القسم الثاني

تم التعرض في هذا القسم إلى تناول مبادئ وآليات الحوكمة، وتم تناول علاقة الحوكمة بالحوافز وكذلك تم تناول الحوافز المشتقة من الأسهم ومدى مشروعية كلا من الحوافز ومبادئ وآليات الحوكمة، واتضح عدم تماشيها مع ما جاء في النصوص الإسلامية من عدة نواحي مختلفة، كما تم التعرض لبعض الجهود على المستوى المحلي والدولي المبذولة فيما يتعلق بالحوافز في البنوك وعلاقتها بالأداء والذي اتضح من خلال تقرير البنك المركزي ولجنة الاستقرار المالي ولكن لم يتم الإهتمام بعد بالبنوك الإسلامية من قبل هذه الجهود والإصدارات، وبالتالي يستلزم ذلك اقتراح إطار لتصميم الحوافز المعتمدة على الأسهم بما يتوافق مع شرع الله، وذلك بعد صياغة مبادئ وآليات الحوكمة لتتماشى مع الشريعة حتى يتم تطبيقها في البنوك الإسلامية، وذلك ما تنوى الباحثة القيام به في القسم الثالث من الورقة البحثية.

### القسم الثالث: الإطار المقترح لتصميم الحوافز المشتقة من الأسهم من المنظور الإسلامي للحوكمة.

#### تمهيد:

تمثل الشريعة الإسلامية الأساس الذي نستمد منه التعاليم والإرشادات حيث يتحقق النفع للبشرية كلها، فلم يسن الله أمر سواء كان في القرآن الكريم أو الأحاديث النبوية الشريفة إلا لمصلحة البشر وبما يعود عليهم بالنفع، وقد تبين أن مبادئ وآليات الحوكمة المطبقة في الغرب لا تتماشى بعضاً منها مع الشريعة الإسلامية، وكذلك ينطبق القول على الأسس التي تعتمد عليها الحوافز المشتقة من الأسهم، وبالتالي تنوى الباحثة في هذا القسم صياغة بعض مبادئ وآليات الحوكمة (بالإضافة إلى الإبقاء على بعض المبادئ والآليات الحالية والتي لا تتعارض مع الشريعة)، ومنها سيتم وضع مقترح لكيفية تصميم الحوافز المعتمدة على الأسهم، وذلك من خلال ما يلي:

1- أهداف ومتطلبات الإطار المقترح.

2- عناصر الإطار المقترح.

#### 1- أهداف ومتطلبات الإطار المقترح.

يعمل المقترح على توفير مبادئ وآليات للحوكمة وكذلك تغيير الأسس التي يتم الاعتماد عليها في تصميم الحوافز المشتقة من الأسهم طبقاً للشريعة.

### 1-1 أهداف الإطار المقترح

- ❖ الأخذ بما جاء في الشريعة الإسلامية سواء كان من آيات القرآن الكريم, أو ما جاء في الأحاديث النبوية الشريفة على لسان أعظم الخلق نبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.
- ❖ تحقيق العدل في المعاملة بالنسبة للعاملين والمديرين, حيث يجب عدم المساواة بينهم وذلك راجع لاختلاف درجاتهم الوظيفية ونوعية وكمية ومدى تعقيد المهام المطلوبة منهم, مما ينتج عنه الرضا الوظيفي.
- ❖ تشجيع الابتكار والتطوير والإبداع لأنها تساهم في جعل الخدمات التي يقدمها البنك الإسلامي متميزة عما سواه من البنوك الأخرى, وتطويع كافة الموارد لتنفيذ الأفكار والأساليب التي تم تطويرها واقتراحها, حيث ميزنا الله تعالى على كثير من المخلوقات الأخرى بالعقل, وبالتالي يجب استغلاله بما يحقق التميز في العمل والخدمات, وجذب أكبر عدد من العملاء المتعاملين مع البنك.
- ❖ تدعيم روح التعاون بين فريق العمل بسبب إشراكهم فيما يتم اتخاذه من القرارات الخاصة بالبنك, والشعور بأهميتهم وتعاضم دورهم في جميع القرارات والمقترحات التي يتم سنها ووضعها, وكذلك العمل على تدعيم وترسيخ أواصر المحبة والترابط بين العاملين وبعضهم البعض, والإحساس بقيمة الفرد لدى الآخرين أي كانت درجته الوظيفية والعلمية.
- ❖ تقوية العلاقة بين البنك وبين البيئة الخارجية التي يعمل بها وكذلك المجتمع المحيط به من خلال الإهتمام وتمويل المشاريع الخيرية, والتصدق على الفقراء وتأدية الزكاة ورعاية مصالح واحتياجات الأيتام, علاوة على الإهتمام الحيوانات, وما غيرها من الأعمال الخيرية.
- ❖ الأخذ في الاعتبار المخاطر المصرفية ومحاولة ربطها بتصميم الحوافز المعتمدة على الأسهم, وكذلك الأخذ في الاعتبار المسؤولية الاجتماعية ومدى الالتزام بها من قبل البنك, وإصدار التقارير المتعلقة بها.
- ❖ تدعيم مبدأ الثواب والعقاب, حيث يجب مكافأة الفرد الذي قام بعمله على الوجه الأفضل والأكمل, وكذلك معاقبة الفرد الذي قصر في القيام بما هو مكلف به من الأعباء, وذلك استناداً إلى التقارير التي يجب تقديمها للإدارة عما قام به جميع العاملين, وذلك كنوع من التحفيز على عدم التكاثر في العمل, وكذلك تطبيق هذا المبدأ أيضاً على مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وليس العاملين الآخرين فحسب.

### 2-1 متطلبات الإطار المقترح

- ❖ تكوين مكتب رقابة داخل كل بنك بحيث يكون أحد أعضائها تابع لأحد الجهات الشرعية في الدولة, ويكون مهمته الإطلاع على المبالغ الخاصة بالمكافآت والحوافز المشتقة من الأسهم, ويكون له السلطة في الرقابة والإشراف عليها, وتوقيع العقاب والجزاء على مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويأتي ذلك لأنه دائماً لا يوجد من يقوم بمحاسبة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

- ❖ إعطاء الأولوية للجانب الأخلاقي أولاً عند اختيار أعضاء مجلس الإدارة بجانب الناحية العلمية والمؤهلات والخبرات التي يمتلكونها، فلا قيمة للعلم إذا لم يقترن معه الأخلاق الحميدة الطيبة، فعندما تتوافر بهم الأخلاق سوف ينعكس بالإيجاب على أداء البنك ككل، وعلى الأخذ بتطبيق الشريعة.
- ❖ تقسيم وتصنيف المخاطر المصرفية إلى مجموعات ووضع المؤشرات والنسب تحت كل مجموعة، مع المتابعة بشكل مستمر للأنواع المستحدثة للمخاطر المصرفية والتي يمكن التعرض لها.
- ❖ القيام بتحديد المسؤوليات بدقة وتحديد من هو الشخص المسؤول عنها، وتقسيمها إلى عدة مجموعات، حتى يتسنى لإدارة البنك اتخاذ القرار المناسب على ضوء هذا التحديد.

## 2- عناصر الإطار المقترح.

في ضوء العرض السابق لمدى مشروعية وتماشى مبادئ وآليات الحوكمة مع ما أمر به الشرع، تنوى الباحثة هنا وضع وصياغة بعض المبادئ والآليات للحوكمة والتي من شأنها العمل على تحسين عملية الحوكمة، وتحقيق أفضل النتائج، ومن ثم وضع إطار إسلامي لتصميم الحوافز التي تعتمد على الأسهم، وذلك كما يلي:

### 2-1 المبادئ المقترحة للحوكمة في ضوء متطلبات الشريعة الإسلامية:

تقترح الباحثة المبادئ التالية:

#### \*مبدأ الشورى:

حيث يجب الأخذ به كأحد مبادئ الحوكمة المقترحة في ضوء الإطار التشريعي، ويعنى التشاور مع جميع العاملين في البنك في اتخاذ القرارات وكيفية تنفيذها وتجميع الآراء، وعدم تجاهل آرائهم واحترامها، ومراعاة المستوى الفكري والعقلي والعلمي للكل، تطبيقاً لقوله تعالى (وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ) [الشورى، 38]، ويجب أن يشتمل ذلك أيضاً على وظيفة التنبؤ للمستقبل وسماع الآراء المختلفة.

#### \*مبدأ العدالة في المعاملة:

ويقتضى بأن يتم عدم التمييز بين العاملين في الإدارة العليا وبين ما دون ذلك، وكذلك عدم التمييز بين أعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من العاملين، فالجميع سياتى في المعاملة.

#### \*مبدأ احتياجات البيئة والمجتمع:

حيث يجب العمل على الأخذ باحتياجات من هم خارج البنك، وحصر وتحديد احتياجات الفقراء ومن يرغبون في الزواج، والتطوع في المشاريع الخيرية وتمويلها، وتمويل دور العلم والعبادة وإنشائها، ومراعاة وتلبية حاجة الأيتام، وكذلك التقليل من عدد العاطلين.

#### \*مبدأ العنصر البشرى هو الأساس:

ويقتضى هذا المبدأ بأن يتم الإهتمام بحقوق العاملين باختلاف مستوياتهم ودرجاتهم , فيجب توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية لهم, وليس الإهتمام فقط بالجانب المادي, ويجب أن يتكاتف الجميع عندما يتعرض أيا منهم إلى مشكلة ما , ويجب الحرص على سن القوانين من الهيئات المعنية بذلك على وضع وصياغة حقوق العاملين, وكذلك توقيع الجزاء على من يقوم بسلب حقوقهم الأخرى بخلاف الحقوق المادية, علاوة على سن القوانين والتشريعات التي من شأنها العمل على ما يسمى بـ (التوظيف مدى الحياة للعامل).

#### **\*الصدق والأمانة والشفافية والوفاء بالعقود:**

وذلك تغييرا لمسميات المبادئ التالية (الشفافية والإفصاح, حقوق المساهمين, المعاملة العادلة للمساهمين) المعمول بها في نموذج الحوكمة الحالي, فهذا المبدأ الإسلامي يرسخ صفة الصدق والأمانة والشفافية في التعامل مع كافة المتعاملين مع البنك وكافة الأطراف والمصالح, وكذلك الجهات والهيئات الحكومية, فعلاوة عما نادت به تلك المبادئ من أهمية الشفافية والإفصاح عن المعلومات التي تؤثر على قرارات المساهمين وكذلك توحيد المعاملة للمساهمين, فيجب التركيز أيضا على الفئات الأخرى وليس المساهمين فقط, ويجب الالتزام وتنفيذ العقود التي تم إبرامها مع جميع الأطراف بما فيهم المساهمين, وعدم الإخلال بالاتفاقيات أو مواعيد التنفيذ أو مواعيد الانتهاء منها, ويجب على البنك أن يسعى دائما إلى الوفاء بالعقود المختلفة وعدم العمل على الإخلال بها, وبالتالي يجب تقسيم الأطراف المتعاملة إلى فئات مختلفة وصياغة ووضع حقوق كل فئة على حدة, ويتم إدماج ما جاء تحت بند حقوق المساهمين والمعاملة العادلة لهم تحت هذا البند المقترح.

#### **\*الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:**

ويمثل هذا المبدأ أهمية كبيرة في الحفاظ على القيم والمعتقدات الدينية, وكذلك العمل على احترام أصحاب الديانات والمعتقدات الأخرى وعدم الإخلال بحقوقهم, وبالتالي ترى الباحثة في ظل هذا المبدأ انه يجب زرع القيم الدينية لدى العاملين, والنصح عند وقوع الخطأ, كما يجب النهي عن كل ما لا يرضى الله تعالى من قبل العاملين والإدارة من حيث تعاملهم مع العملاء, وتقديمهم لخدمات البنك, وما نحو ذلك من الأمور التي تعتبر هامة لسير العمل, فهي وسيلة لتنمية الجانب السلوكي والأخلاقي لجميع العاملين والمديرين بالبنك, ولم يأت ذكرها في مبادئ الحوكمة المعمول بها في نموذج الحوكمة الحالي المطبق.

#### **\*مبدأ الابتكار والإبداع بصفة مستمرة:**

ويعنى إعطاء العناية والاهتمام بالأفكار المطروحة بغرض التطوير والتحسين المستمر لأداء وخدمات البنك, بحيث تتفوق على نظيراتها, ولكن يشترط هنا ألا تتم بناءا على مخالفة شرع الله, أو الإخلال بأية قيم أخلاقية وسلوكية, حيث يجب أن يتم ذلك بصفة متكررة ومستمرة, ودراسة الأفكار المطروحة بشكل واضح ودقيق, وتحديد البدائل لها.

#### **\*مبدأ الثواب والعقاب:**

ويعنى هذا المبدأ بتطبيق وإعطاء كل ذي حق حقه من كافة الأفراد العاملين بالبنك, ويعنى ذلك أنه من قام بأداء عمله في الوقت المحدد وعلى ما يرام وبنفس الكفاءة والمستوى المطلوب فهو يستحق المكافأة, ومن قام بالتخاذل والتكاسل في عمله وعدم إنجاز ما هو مطلوب منه سوف يتم تطبيق الجزاء والعقوبة عليه, وكذلك من يقوم بإفشاء أسرار العمل وعدم احترامها وعدم احترام الوقت... الخ.

#### \*الجوانب السلوكية والأخلاقية أولاً قبل العلمية لأعضاء مجلس الإدارة مع تحديد مسؤولياتهم:

حيث يجب هنا اختيار أعضاء مجلس الإدارة ممن تتوافر فيهم الأخلاق الحسنة والوفاء بالعهد, وكذلك المعاملة الجيدة لكافة العاملين وكافة المتعاملين, والاستماع للشكاوى ومحاولة تقديم الحلول, هذا مع الاحتفاظ والإبقاء على ما جاء في المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة من حيث تكوين هيكل للمسائلة وأن يكون للجميع حق مساءلة مجلس الإدارة من قبل جميع الأطراف والفئات المتعاملة, أي أنه سيتم تغيير المسمى الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة إلى هذا المسمى المقترح من قبل الباحثة, كما يجب مراعاته أيضاً للجوانب السلوكية عنده اختياره للجنة المراجعة الداخلية, وكذلك تصميم الحوافز والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها المبادئ والآليات المقترحة.

#### 2-2- الآليات المقترحة الخاصة بالحوكمة في ضوء النهج الإسلامي الحنيف:

##### \*تطبيق جوانب المسؤولية الاجتماعية وتكوين الصداقة مع البيئة والمجتمع:

ويجب تحديد وتوصيف للآليات التي سيتم من خلالها تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية, وتحديد الموارد البشرية والمادية والعينية اللازمة, ومحاولة حل المشاكل التي تواجه البنك في هذا الصدد, كما يجب تطبيق العقوبة على البنك ككل عند عدم التزامه بالمسؤولية الاجتماعية, ويجب إصدار التقارير بصفة مستمرة ومقارنتها بشكل سنوي أو شهري أو بحسب ما يراه البنك مناسباً (آلية خارجية). وترى الباحثة أنه يجب على إدارة البنك إصدار قوائم أو تقارير إضافية - بجانب القوائم الأساسية - بحيث تحتوى على جميع الأنشطة والمصروفات التي تم إنفاقها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية .

##### \*من بداخل الشركة هم بمثابة الأسرة الواحدة:

وذلك تطبيقاً للمبادئ المقترحة: العنصر البشرى والعدالة في المعاملة, حيث يجب التكاتف والتعاون وتكوين فرق العمل الجماعية, وعدم التقليل من شأن أي فرد عامل أو موظف, ويجب أن يقف الجميع بجانب الفرد الذي يواجه مشكلة ما بل ومساعدته, كما يجب القيام على إصلاح العلاقات بين العاملين وإزالة ما بها من الشحناء والبغضاء, وزيارة المريض, وما غير ذلك من الواجبات الهامة التي تقوى روح الإخوة والثقة بين العاملين والمديرين وبعضهم البعض (آلية داخلية).

##### \*استغلال الوقت:

ويعنى ذلك عدم تضييع الوقت بما لا يعود بالنفع على البنك وعلى الشركات على وجه العموم, والذي يعتبر أحد الجوانب السلوكية والتي يجب الأخذ بها, ويجب معاقبة من يقوم بتضييع وقته وعدم استغلاله في العمل, ويجب خصم قيمة معينة من المكافآت المصروفة له حتى يتم زرع قيمة الوقت لدى الجميع, ويجب تطبيق ذلك على جميع العاملين والمديرين بلا أي استثناء (آلية داخلية).

### \*تطبيق آليات الثواب والعقاب للجميع بلا استثناء:

حيث يجب مكافأة العاملين والمديرين المخلصين في عملهم، وكذلك العقاب للعاملين المتخاذلين في أداء أعمالهم الموكلة إليهم، وكذلك أعضاء مجلس الإدارة يجب تطبيق أقصى العقوبة عند عدم التزامهم بتنفيذ العقود وضياع حقوق المتعاملين مع البنك، ويدخل في ذلك أيضا عدم الالتزام بالجوانب السلوكية والأخلاقية من حيث عدم احترام العمل وإفشاء أسرارهم.... الخ (آلية داخلية).

### \*عقد جلسات التشاور والعصف الذهني للجميع بصفة متكررة:

وذلك تطبيقا لمبدأ الشورى أيضا وكذلك الابتكار والإبداع، حيث يجب أن يتجمع من في الشركة (وهنا يجب أن يجمع العاملين جميعهم بالبنك)، وتجميع الأفكار والمقترحات سواء كانت للمساهمة في اتخاذ القرارات أو لإيجاد الأساليب الحديثة التي تميز خدمات البنك، ويجب الأخذ بها، كما يجب عدم التغيب عن هذه الجلسات حرصا على تطبيق مبدأ الشورى كما جاء في القرآن الكريم (آلية داخلية).

### \*تكوين لجنة الحوافز والمكافآت من قبل مكتب الرقابة بالبنك:

حيث يجب أن يتم اختيار هذه اللجنة من قبل هيئة الرقابة الموجودة في البنك وأن يتم اختيار أعضائها ممن هم معروف عنهم الأمانة والشرف والنزاهة، وتحليهم بالقيم الأخلاقية، ويجب فصلها عن مهام مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فهم ليسوا سوى عاملين بالبنك، ويجب ألا يتحكموا في مبالغ الحوافز والمكافآت التي يتم صياغتها ووضعها، والتي يجب أن تأخذ في اعتبارها جميع المبادئ والآليات المقترحة والتي تم الإبقاء عليها، كما يجب الأخذ بما جاء في الشريعة علاوة على محاولة الأخذ بما جاء في تقرير البنك المركزي ولجنة الاستقرار المالي (آلية داخلية).

### \*مسئوليات أعضاء مجلس الإدارة وتحديد المهام بدقة:

يجب أن تشمل المسؤوليات على كلا من تجميع الآراء والمقترحات للتطوير أو لحل المشكلات، اختيار أعضاء لجنة المراجعة ممن تتوافر فيهم العدالة والصدق، تحديد وتصنيف كافة المخاطر المصرفية التي يتعرض لها البنك ووضع المؤشرات والنسب المناسبة لها، محاولة معرفة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية وتحديد واتخاذ اللازم لها وعمل ورسم الخطط، وكذلك رسم الخطط عند مواجهة الأزمات المالية، التحديد الدقيق لمهام ومسئوليات كل فرد على حدة ويجب أن يكون ذلك بشكل تفصيلي، تقييم الأداء للعاملين طبقا للمسئوليات والمهام التي تم تحديدها لهم، عمل تقارير الأداء لكل عامل وموظف ومدير على حدة، كما يجب رفع تقارير الأداء الخاصة بمجلس الإدارة لمكتب الرقابة بالبنك (آلية داخلية).

هذا مع الاحتفاظ ببعض الآليات الداخلية والخارجية كما هي مطبقة في نموذج الحوكمة الحالي وهي الهيكلية structure، هيكل رأس المال، القانون الأساسي و اللائحة الداخلية، نظم الرقابة الداخلية (آليات داخلية)، وكذلك القوانين واللوائح التنظيمية، الأسواق وتحتوى على (أسواق رأس المال، السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات، سوق قوة العمل، سوق منتجات الشركة)، الجهات الخارجية للإشراف والرقابة وخصوصاً "الإعلام والدعاوى القضائية"، الجهات التي تقدم الخدمات المحاسبية والمالية والقانونية بما فيها المراجعة،

المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال وتحليلها مثل التي تقدم من خلال الائتمان credit , والملكية equity , ومحلي الحوكمة governance analysis (آليات خارجية). وبالتالي ومما سبق تخلص الباحثة إلى ترتيب المبادئ والآليات السابقة سواء المقترحة أو ما تم الإبقاء عليها طبقا لما يلي :

شكل (2): تلخيص لمبادئ وآليات الحوكمة المقترحة والتي تم الإبقاء عليها.

**مبادئ الحوكمة المقترحة:** الشورى، العدالة في المعاملة، احتياجات البيئة والمجتمع، العنصر البشرى هو الأساس، الصدق والأمانة والشفافية والوفاء بالعقود، الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، الابتكار والإبداع بصفة مستمرة، الثواب والعقاب، الجوانب السلوكية والأخلاقية أولاً لأعضاء مجلس الإدارة مع تحديد مسؤولياته.

**آليات الحوكمة المقترحة والتي تم الإبقاء عليها:** أ- آليات داخلية: من بداخل الشركة هم بمثابة الأسرة الواحدة، مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة، تكوين لجنة الحوافز والمكافآت من قبل مكتب الرقابة بالبنك، عقد جلسات التشاور والعصف الذهني للجميع بصفة متكررة، استغلال الوقت، الثواب والعقاب للجميع بلا أي استثناء، الهيكلية structure، هيكل رأس المال، القانون الأساسي و اللائحة الداخلية، نظم الرقابة الداخلية. ب- آليات خارجية: القوانين واللوائح التنظيمية، الأسواق وتحتوى على (أسواق رأس المال، السوق كأحد آليات الرقابة على الشركات، سوق قوة العمل، سوق منتجات الشركة)، الجهات الخارجية للإشراف والرقابة وخصوصاً "الإعلام والدعاوى القضائية"، الجهات التي تقدم الخدمات المحاسبية والمالية والقانونية بما فيها المراجعة، المعلومات التي يوفرها سوق رأس المال وتحليلها مثل التي تقدم من خلال الائتمان، والملكية، ومحلي الحوكمة، تطبيق جوانب المسؤولية الاجتماعية وتكوين الصداقة مع البيئة والمجتمع.

## 2-3 إطار الحوافز المشتقة من الأسهم المقترح في ظل تأثير النهج الإسلامي على مبادئ وآليات الحوكمة:

ترى الباحثة أن وضع ورسم سياسة هيكل الحوافز التي تعتمد على الأسهم يجب أن تكون في ظل تأثير الدين الإسلامي على مبادئ وآليات الحوكمة التي تم اقتراحها أو سواء لتلك التي تم الإبقاء عليها، كما ترى الباحثة أن تحصيل تلك الحوافز يجب أن يكون بناءً على عدد ساعات العمل ذاتها المراد احتساب قيمة الحوافز لها وليس كمبلغ ثابت لا يراعى الأسس والقواعد المنطقية كما هو سائد، وتتمثل خطوات تصميم تلك الحوافز كما يلي:

**\*الخطوة الأولى:** تحديد وتصنيف المخاطر المصرفية ووضع المؤشرات والنسب الخاصة بها تحت كل مجموعة على حدة:

ترى الباحثة أهمية هذه الخطوة، حيث يجب على إدارة البنوك الإسلامية تحديد المخاطر المصرفية والتي من المحتمل التعرض لها، كما يجب تصنيف هذه المخاطر طبقاً لنوعها ودرجة خطورتها، علاوة على أنه يجب التمييز بين مسببات تلك المخاطر حيث يجب تقسيمها إلى مخاطر ناتجة عن التقصير في الواجبات والمسئوليات، وأخرى خارجة عن نطاق سيطرة الإدارة والعاملين بالبنك.

**\*الخطوة الثانية:** تحديد عدد الساعات المراد حساب العامل والمدير عليها لاحتساب الحوافز:

حيث يجب هنا التحديد الدقيق للساعات المراد احتساب الحوافز على أساسها، وترى الباحثة أنه يعتبر الأفضل لذلك هو ما يلي:

ساعات العمل الإضافية + ساعات عمل أخرى غير إضافية (تمثل بعضاً من ساعات العمل وليست جميعها) مضروبة في عدد الأسهم التي يتم تحصيلها كحوافز المخصصة لكل ساعة على حدة. أي تكون تلك المعادلة كما يلي:

(ساعات العمل الإضافية + ساعات عمل أخرى مضافة بواسطة الإدارة)  $\times$  عدد الأسهم والممنوحة كحوافز لكل ساعة.

**\*الخطوة الثالثة:** تقسيم عدد الأسهم المراد تحصيلها كحوافز إلى نسب:

تم الإشارة فيما سبق إلى أن الحوافز المشتقة من الأسهم تنصب على تحصيلها عند تحقيق الأهداف المرجوة منها، وحرصاً على تطبيق الشرع الإسلامي في هذا الصدد ترى الباحثة أن الحوافز المتمثلة في الأسهم يجب أن يتم تقسيمها وتحصيلها على النحو التالي:

نسبة 90 في المائة: يتم تحصيلها عند قيام العامل أو المدير بإنهاء مهامه على الوجه المطلوب و الأمثل. نسبة 10 في المائة: يتم تحصيلها عند تحقق الأهداف المرجوة من قبل البنك ويتم تحصيلها في الحال.

**\*الخطوة الرابعة:** تقسيم وتصنيف جميع البنود المتعلقة بالمخاطر المصرفية إلى الأداء الذي يناسبها:

أي يجب تقسيم وتصنيف جميع المؤشرات والنسب المتعلقة بالمخاطر وما تحتويه من البنود إلى: مؤشرات ونسب وبنود متعلقة بالأداء المالي – مؤشرات ونسب وبنود متعلقة بالأداء التشغيلي – مؤشرات ونسب

وبنود متعلقة بالأداء النقدي. ويجب أن يتم هذا التصنيف بمعرفة كلا من الإدارة الموجودة بالبنك بالتعاون مع هيئة الرقابة الشرعية, وعند وجود نسب أو مؤشرات لا يمكن تصنيفها إلى نوع معين من الأداء يتم معالجتها أيضا بمعرفة الإدارة ووضعها تحت "بنود ومؤشرات خاصة لا يمكن تصنيفها" على سبيل المثال.

#### \*الخطوة الخامسة: عمل تقارير الأداء:

وهي الخاصة بجميع العاملين, وأيضا المديرين, ومحاولة تخصيص تأثيرها على تصنيفات الأداء السابق (الخاص بالخطوة الرابعة) في ضوء المخاطر المصرفية, ويعنى ذلك أن يتم ربط الأداء الذى قام به العامل أو المدير بمدى مساهمته فى تخفيض المخاطر التى تم تصنيفها , إضافة إلى معرفة عدد الساعات التى قام بها, وكذلك تحديد درجة ونوعية المهام وتعقيدها ومدى صعوبتها.

#### \*الخطوة السادسة:زيادة عدد الأسهم المخصصة للساعة الواحدة فى ضوء الدرجة الوظيفية ونوع وتعقيد

المهام (تحقيقا لمبدأ العدل وعدم المساواة):

حيث أنه من غير العدل أن يتم المساواة ومعاملة الجميع (من حيث عدد الأسهم) معاملة واحدة, فهناك تباين واختلاف فى الدرجات الوظيفية والعلمية وكذلك نوعية وكمية المهام المطلوب إنجازها, وبالتالي يجب على البنك تحديد عدد الأسهم الإضافية للعاملين والمديرين الذين يتميزون بتعقيد وصعوبة المسئوليات المنوطة إليهم, وكذلك درجتهم الوظيفية والعلمية, علاوة على التحديد الدقيق لمدى مساهمة كل فرد ومدير (الأنشطة والمهام) فى التأثير على البنود المؤثرة على المخاطر ومنها على الأداء أيا كان نوعه. وتقتصر الباحثة أن تقوم الإدارة بتقسيم الدرجات العلمية والوظيفية ومدى تعقد المهام إلى مجموعات (أو أكواد) بحيث يتم ادراج تحت كل مجموعة على حدة الأسهم المخصصة لها. ويمكن أن يكون ذلك على النحو التالى :

* الدرجة العلمية	عالية	متوسطة	تحت المتوسطة
*رقم كود	11	12	13
* عدد الأسهم	...	.....	....
المخصصة كحوافز			
طبقا لرقم الكود			

وترى الباحثة أن يتم أيضا توصيف الدرجات الوظيفية كما سبق بالنسبة للدرجة العلمية , وكذلك الحال بالنسبة لتعقيد وصعوبة المهام حيث يجب أن يتم توصيف ومدى صعوبة المهام إلى مجموعات وأكواد وتحديد عدد الأسهم المخصصة كحوافز بناءا على التصنيف الذى تقوم الإدارة بوضعه بحيث أنه فى النهاية يحصل الموظف أو المدير على ما يستحقه من الحوافز . فعلى سبيل المثال .....

بافتراض أن الموظف ..... كان تصنيفه كالاتى:

الدرجة العلمية : عالية (وكان عدد الأسهم المخصصة كحوافز طبقا لذلك التصنيف عددها 25 سهما).

درجة تعقيد المهام: متوسطة (وكان عدد الأسهم طبقا لذلك 30 سهما).

الدرجة الوظيفية: الثانية (وكان عدد الأسهم طبقا لذلك 20 سهما)

بالتالى عند احتساب عدد الأسهم الإضافية يتم حسابها كالاتى:

25 سهما + 30 سهما + 20 سهما (وذلك بالنسبة للساعة الواحدة)

**\*الخطوة السابعة:** تحديد مساهمة كل عامل وفرد ومدير في جلسات العصف الذهني وكذلك مساهمته في تقديم الأفكار الجديدة بغرض التطوير أو حل المشكلات:

حيث يجب علاوة على سبق زيادة عدد الأسهم المحصلة كحوافز بناء على مدى فاعلية المقترحات والأفكار التي تم اقتراحها والتي أنت بنتائج إيجابية على البنك ككل ومكافأة صاحبها والذي يعد نوعاً من التشجيع على استخدام المهارات العقلية للإبداع وحل المشكلات في ضوء المنافسة الحميمة، وكذلك يجب احترام الآراء والمقترحات الأخرى، ويتم أن يتم ذكر ذلك في التقرير الخاص بأداء كل فرد عامل ومدير.

**\*الخطوة الثامنة:** تقييم الأداء الخاص بالمسئولية الاجتماعية وفقاً للتقارير المعدة:

حيث يجب إعداد التقارير الخاصة بالأداء الإجتماعي نحو البيئة الخارجية والمجتمع الذي يعمل به البنك، وأن يتم مقارنة الأرقام مع السنوات السابقة، والعمل على زيادتها قدر المستطاع.

**\*الخطوة التاسعة:** تحديد جوانب الإخفاق السلوكي سواء كان مصدره العاملين أم المديرين:

ويكون ذلك أيضاً عن طريق تقارير الأداء الخاصة بكل فرد على حدة، وترى الباحثة أنه يجب أن يدون بها أيضاً أية أعمال من شأنها الإخلال بالقيم والأخلاقيات والسلوكيات المحمودة وعدم الالتزام بها، وكذلك تحديد عدد الساعات الضائعة وتقسيمها لعدد ساعات يمكن السيطرة عليها وعدد ساعات لا يمكن السيطرة عليها لتحديد من هو المتكاسل والذي لم يتم باستغلال الوقت، وكذلك مراعاة ظروف العاملين الذين يعانون المرض وما شابه ذلك، ويتم الأخذ في الاعتبار أيضاً عدم تنفيذ العقود والاتفاقيات وعدم تقديم التقارير للهيئات في مواعيدها المحددة، وخصم تلك الساعات من الساعات المراد احتسابها للحوافز القائمة على الأسهم فيما عدا المرضى وما نحوهم.

**\*الخطوة العاشرة:** تحديد جوانب الإخفاق في الأداء المتعلق بالمسئولية الاجتماعية:

وترى الباحثة أن تلك الأعمال يرجى منها فقط الثواب من الله ولا يجب أن يتم أخذ مقابل لها، ولكن ترى الباحثة أنه يجب معاقبة المتسببين في عدم تأدية تلك المهام الهامة، وخصم بعضاً من عدد الأسهم الخاصة بهم، وذلك حتى يتسنى لهم إتباع ما جاء في الشريعة الإسلامية، ومما لا شك فيه أن إدارة البنك وحدها هي من سيتحمل ذلك العقاب والجزاء نظير إخفاقها في واجباها نحو البيئة والمجتمع المحيط.

### خلاصة القسم الثالث

تم في هذا القسم صياغة بعض المبادئ والآليات الخاصة بالحوكمة، وذلك في ضوء متطلبات النصوص التشريعية الإسلامية، وعلى إثر ذلك قامت الباحثة باقتراح مجموعة من الخطوات لكيفية تصميم وتحصيل أنظمة الحوافز المبنية على الأسهم، مراعية في ذلك تأثير مبادئ وآليات الحوكمة بالشريعة الإسلامية.

## • الخاتمة والأبحاث المستقبلية:

### ✓ الخاتمة:

تناولت الباحثة في القسم الأول عرض واستقراء وتحليل الدراسات السابقة الخاصة بالحوافز على أساس الأسهم واتضح مساهمة الدراسات في إبراز أهمية الحوافز ولكنها لم تتناول بعد الحوافز المشتقة من الأسهم في البنوك الإسلامية وذلك في ضوء الشريعة الإسلامية، كما تم الخوض في مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها حالياً، وكذلك التطرق لأنواع المختلفة من الحوافز المشتقة من الأسهم والتي تمثلت في ثمانية أنواع وتعد من أبرزها خيارات الأسهم، وكذلك مفهومها وأسباب نشأتها. وفي القسم الثاني تم فيه تناول علاقة الحوافز بالحوكمة وكذلك معرفة تماشى أو عدم تماشى المبادئ والآليات مع الشريعة، واتضح عدم تماشيها من جوانب عدة من أهمها عدم الأخذ بالمسئولية الاجتماعية والعنصر البشري وروح العمل الجماعي والابتكار والتطوير وكذلك عدم الأخذ بالجوانب السلوكية والأخلاقية، كما تم التوصل إلى عدم مشروعية الحوافز المبنية على الأسهم من حيث عدم أخذها لساعات العمل وعدم عدالة توقيت تحصيلها وطريقة تصميمها كما تم أيضاً عرض الإصدارات المحلية والدولية المهمة بالحوافز في البنوك وعلاقتها بالأداء من خلال ما أصدره البنك المركزي المصري ولجنة الاستقرار المالي وقد اتضح عدم شمول هذه الإصدارات للبنوك الإسلامية. وفي القسم الثالث تم فيه وضع الأهداف والمتطلبات الخاصة بالإطار المقترح ومنها عدم تمويل الأنشطة المحرمة في الدين الإسلامي، كما هدف الإطار للأخذ بما جاء في الشريعة الإسلامية لتصميم الحوافز المشتقة من الأسهم، كما تم فيه اقتراح بعض مبادئ للحوكمة لتتماشى مع الشريعة ومنها الشورى والصدق والأمانة والوفاء بالعقود، وكذلك بعض الآليات ومنها استغلال الوقت وتطبيق آليات الثواب والعقاب للجميع بلا استثناء، علاوة على اقتراح كيفية تصميم الحوافز والتي تستند إلى تحديد عدد ساعات العمل وضربها في عدد الأسهم المقدر مع الأخذ في الاعتبار أية أعمال مخلة بالأخلاق أو الإخفاق في الأداء الإجتماعي.

### ✓ الأبحاث المستقبلية:

من خلال الاستعراض السابق توصى الباحثة بإجراء البحوث المستقبلية والاهتمام بالنقاط البحثية التالية:

- 1- استخدام الأساليب الكمية لتحديد قيم الحوافز المشتقة من الأسهم في البنوك الإسلامية.
- 2- دراسة تأثير تصميم الحوافز المشتقة من الأسهم من المنظور الإسلامي على مكافحة عمليات غسل الأموال.
- 3- مراجعة الحوافز المشتقة من الأسهم في البنوك الإسلامية في ضوء معايير المراجعة الشرعية .

#### 4- محاولة دراسة كيفية تحديد سعر السهم من المنظور الإسلامي ومدى تأثير ذلك على تصميم الحوافز المشتقة من الأسهم بالبنوك الإسلامية.

### هوامش البحث:

[1]

راندا موسى كيوان , " أثر هيكل دخول المديرين على القيمة الاقتصادية المضافة في المنشآت المصرية دراسة تطبيقية " , مجلة البحوث التجارية , كلية التجارة , جامعة الزقازيق , العدد الأول , 2010 .

[2]

ميهاب صلاح أحمد بيومي, "قياس أثر الدور الحوكمي لعقود مكافآت العاملين وفقا لأساس خيارات الأسهم على جودة الأرباح المحاسبية وأداء المنشأة", رسالة ماجستير, كلية التجارة بالإسماعيلية, جامعة قناة السويس, 2012.

[3]

Dhaouadi K, " Effect of Corporate Governance on the Top Management Team Compensation", *Journal of Economics and International Finance*, Vol. 4 (1), January, 2012.

[4]

Shahbaz, S, "Do CEO Compensation Incentives affect Firm Innovation?", *Review of Accounting and Finance*, Vol. 11 Iss: 1, 2012 .

[5]

Tzioumis K & Gee M, "Nonlinear Incentives and Mortgage Officers' Decisions", *Journal of Financial Economics (JFE)*, Vol 107, Issue 2, February, 2013.

[6]

للمزيد من التفاصيل يتم الرجوع إلى الرابط التالي

<http://www.equilar.com/ceo-compensation/>

[7]

محمد أحمد حنفي محمود, "دراسة أثر ظاهرة إدارة الأرباح على جودة القوائم المالية – مع دراسة تطبيقية", رسالة دكتوراه , كلية التجارة جامعة الإسكندرية, 2010, ص 11-13.

[8]

الفقرة 2(أ) من معيار المحاسبة المصري رقم 39 الصادر عن وزارة الاستثمار في مصر.

[9]

الفقرة 12 من معيار المحاسبة المصري رقم 39.

[10] لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- أحمد زكي حسين متولى , " إطار موسع لمراجعة القيمة العادلة لخيارات الأسهم في ضوء المعايير الدولية للمراجعة وأثره على مصداقية القوائم المالية – مسح ميداني", مجلة المحاسبة المصرية , كلية التجارة , جامعة القاهرة , العدد الثالث , 2012, ص 204-208.
- ميهاب صلاح أحمد بيومي, مرجع سبق ذكره, ص 25-32.

[11]

مجد حسن عبد الرحمن محمد, "أثر تطبيق آليات وركائز الحوكمة في البنوك التجارية على ترشيد قرارات منح الائتمان وتوريق الديون", *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*, كلية التجارة , جامعة عين شمس, العدد الثاني, المجلد الأول, أبريل 2012, ص 639.

[12]

كاثرين كوشنا هلبينج , كيفية استخدام نظم التصنيف وقوائم التقسيم لتعزيز الحوكمة الجيدة للشركات, *الحوكمة في القرن الحادي والعشرين*, ص 172-173. متوافر على الرابط التالي:

<http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/democratic-governance/117-governanceinthe21century2003p1>

[13]

عدنان بن حيدر درويش , حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة , *اتحاد المصارف العربية* , 2007 , ص 27-35 .

[14]

حساني رقية وآخرون, "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري", *الملتقى الوطني بعنوان حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري*, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, الجزائر 6-7 مايو, 2012, ص 18-21.

[15]

تقرير البنك المركزي الصادر بتاريخ 5 يوليو 2011 بخصوص قرار مجلس إدارة البنك المركزي المصري بشأن تعليمات حوكمة البنوك, ص 8.

[16]

تقرير لجنة الاستقرار المالي الصادر بتاريخ 13 يونيو 2012, ص 34-37, ويمكن تحميله من خلال الرابط التالي:

[http://www.financialstabilityboard.org/search/?sp\\_q=compensation+practices&adv=1](http://www.financialstabilityboard.org/search/?sp_q=compensation+practices&adv=1)