International Journal of Al-Turath in Islamic Wealth and Finance, Vol. 1 No. 2 (2020) 96-115
IIUM Institute of Islamic Banking and Finance
Copyright © IIUM Press

حوكمة صندوق الحج الماليزي (تابونغ حاجي): دراسة وصفية تحليلية

Governance of the Malaysian Hajj Fund (Tabung Haji): A Descriptive and Analytical Study

Shkar Hama Agha Qader[1], Abdulmajid Obaid Hasan Saleh[2], Mohamad Sabri B Zakaria[3]

[1,3] Abdul Hamid Abu Sulayman Kuliyyah of Islamic Revealed Knowledge and Human Sciences, International Islamic University Malaysia
[2]IIUM Institute of Islamic Banking and Finance, International Islamic University Malaysia
Email: shkar.halabjaey@gmail.com[1], alamri@iium.edu.my[2], sabriz@iium.edu.my[3]

الملخص

يُسلّط هذا البحث الضوء على أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، التي تتميز بخصوصيتها مقارنة بنظيرتها التقليدية، وقد تم استعراض تجربة صندوق الحج الماليزي (تابونغ حاجي) باعتباره نموذجًا رائدًا في تطبيق مبادئ الحوكمة وذلك لغرض الاستفادة من تجربته، ويمكن إرجاع تميز صندوق الحج لتطبيقه السليم للحوكمة. ويُعد صندوق الحج واحدًا من أبرز المؤسسات المالية الإسلامية في ماليزيا. يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوكمة المؤسسية وأسسها ومبادئها في المؤسسات المالية الإسلامية، بعد ذلك، يناقش البحث مدى تطبيقها في صندوق الحج، وذلك بتحليل هيكلية الحوكمة كإطار توجيهي يستند إليه مجلس الإدارة في صندوق الحج، والهيكل التنظيمي لتوزيع الوظائف والأقسام والشُعَب، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وإطار الإشراف له، مع الإشارة لواقع تطبيق الحوكمة الشرعية في صندوق الحج. وقد وظّف البحث المنهج الوصفي والتحليلي، لجمع وتتبع كل ما يتعلق بالحوكمة، مع تحليل ممارسات الحوكمة بصندوق الحج. وأظهرت النتائج التي توصل إليها البحث تأكيد نجاح الصندوق في الحفاظ على مكانته البارزة ضمن المؤسسات المالية الإسلامية في ماليزيا، وذلك بفضل تبنيه لأفضل ممارسات الحوكمة وتكيفه مع التطورات المعاصرة في مجال التمويل الإسلامي والتنمية المستدامة، مما أسهم بشكل فعّال في استمراريته ونموه.

الكلمات المفتاحية: *صندوق الحج، حوكمة، المؤسسات المالية الإسلامية*

Abstract

This research highlights the significance of implementing governance in Islamic financial institutions, distinguished by their unique characteristics compared to their conventional counterparts. To benefit from its experience, the experience of the Malaysian Hajj Fund (Tabung Haji) was examined as an exemplary model in applying governance principles. Distinction of the Hajj Fund can be attributed to its proper governance practices. Tabung Haji is considered as one of the prominent Islamic financial institutions in Malaysia. The research aims to shed light on the concept of institutional governance, its foundations, and principles within Islamic financial institutions. The research then discusses the extent of the institutional governance application in the Hajj Fund by analysing governance structure as a guiding framework, which can rely on by the Board of Directors of the Hajj Fund. It also discusses the organizational structure for distributing jobs, departments and divisions, risk management, internal controls, and its supervision framework, regarding implementing the Sharia governance in the Hajj Fund. The research employs descriptive and analytical methods to collect and track everything related to governance, analyzing governance practices in the Hajj Fund. The results reached by the research confirmed the Fund's success in maintaining a leading position among Islamic financial institutions in Malaysia. That is by its adherence to best governance practices and adaptation of contemporary developments in the field of Islamic finance and sustainable development. That all contributed effectively to its continuity and growth.
Keywords: *Tabung Haji, Governance, Islamic Financial Institutions*

مقدمة

تأسس صندوق الحج في عام 1963م، ممثلًا لأول مؤسسة مالية إسلامية غير مصرفية في ماليزيا (Borhan & Sa'ari, 2005, 217)، يُدار الصندوق وفقًا لقانون تابونغ حاجي (TH) لعام 1995م، ويشمل نطاق عمله إدارة الحج وتقديم خدمات الإيداع والاستثمار، كما أنه لديه 9 ملايين مودع، و123 فرعًا، برأس مال تجاوز 83 مليار رنجت ماليزي في عام 2021م (Tabung Haji, 2021) الهدف من إنشاء الصندوق هو تيسير الشؤون المالية للحجاج من خلال توفير وسائل للادخار والاستثمار في مشاريع تتوافق مع الشريعة الإسلامية وخالية من الربا.

تمثل تجربة صندوق الحج الماليزي، تابونغ حاجي نموذجًا رائدًا في تطبيق الحوكمة المؤسسية والشرعية، مع التزام الصندوق بتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة في مجال التمويل الإسلامي. يُبرز الصندوق في نشرته السنوية الآليات المتبعة في تفعيل الحوكمة، شاملة دور مجلس الإدارة ولجانه، ومسؤولية الإدارة التنفيذية، وبيئة الضبط والرقابة الداخلية، بالإضافة إلى الشفافية والإفصاح، ودور لجنة الاستشارة الشرعية.

والجدير بالذكر أنه لا توجد دراسة مستقلة تناولت تجربة صندوق الحج في تطبيق الحوكمة المؤسسية والشرعية كإحدى المؤسسات الرائدة في مجال التمويل الإسلامي. ومع ذلك، ومن خلال تتبع ما كتب حول الحوكمة المؤسسية والشرعية في بعض المؤسسات الأخرى، اطلع الباحث على بعض البحوث التي تناولت هذا الموضوع، لكنه لم يجد دراسة تطبيقية تضمنت تحليلًا لتطبيق الحوكمة في صندوق الحج الماليزي.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الاهتمام المتنامي بمبادئ الحوكمة المؤسسية ضمن الإطار المالي الإسلامي، حيث يسهم فهم وتطبيق هذه المفاهيم في تعزيز الشفافية، والعدالة، وحماية حقوق المعنيين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة القيمة المؤسسية. إلى جانب ذلك، يبرز الاهتمام بالحوكمة الشرعية المتمثلة بالرقابة الشرعية، كعنصر حيوي يعكس تأثيره إيجابًا على أداء المؤسسات المالية الإسلامية، مما يدعو إلى ضرورة دراسة آليات تطبيق الحوكمة في هذا السياق، فالتحليل الدقيق لنظام الحوكمة في مؤسسة مالية إسلامية بحجم وتاريخ صندوق الحج الماليزي الذي يمتد نشاطه لنحو سبعة عقود يحمل أهمية استثنائية في هذا المجال.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي من خلال استقصاء مجموعة من الأبحاث والدراسات المتخصصة في مجال الحوكمة، بالإضافة إلى التقارير السنوية لصندوق الحج، لتجميع المواد العلمية ذات الصلة. كما يستخدم المنهج

التحليلي لتحليل هذه المعلومات ومناقشتها بما يتماشى مع أهداف البحث، بهدف تقديم رؤية شاملة ومعمقة حول موضوع الدراسة.

المحور الأول: تطبيق الحوكمة المؤسسية في صندوق الحج الماليزي

أولًا: مفهوم حوكمة المؤسسات

تُمثل مصطلح الحوكمة مفهومًا حديثًا في اللغة العربية، وهو ترجمة لمصطلح "Governance" في اللغة الإنجليزية، وبدأ استخدام هذا المصطلح في البداية بالارتباط بالشركات، ومن ثم توسع استخدامه ليشمل مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع المالية الإسلامية (أحمد، 2018، ص13. وبورقبة وغربي، 2015، ص127-128)

كلمة "حَوكَمة" في اللغة مشتقة من "حَكَم" وعند البحث في جَذْر الكلمة الثلاثية نجد أنها تدور حول المفاهيم التالية: القضاء بالعدل، والمنع من الفساد، وتولية الشأن، والعلم والفقه (ابن فارس، د.ت، ص91. وابن منظور، د.ت، ص140-141. وعمر، 2008، ص537). بناءً على ذلك، يمكننا أن نقول إن مفهوم "حَوكَمة" في اللغة يتمثل في معنى "الإتقان وتولية الشؤون والإدارة بكفاءة".

وأما الحوكمة في الاصطلاح، قد عرفها البنك الدولي على أنها: "الطريقة التي تتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لدولة ما من أجل التنمية" (World bank, 1992, p1). وبناء على ذلك، الحوكمة تمثل الطريقة التي تتبعه السلطة في إدارة الموارد بفعالية وبما يحقق المصلحة العامة والخاصة لجميع الأطراف المعنية، ويُعد مفهوم الحوكمة مفهومًا عامًا وشاملًا، حيث يمكن تطبيقه في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية (سعد، 2019، ص22).

بالنسبة لمفهوم الحوكمة في قطاع المال والأعمال جاء تعريفها تحت مسمى "حوكمة المؤسسات" "Corporate Governance"، حيث عرفها لجنة كادبوري "Cadbury Committee" الصادر عن سوق لندن للأوراق المالية بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات وضبطها، من خلال مسؤولية مجلس الإدارة عن حوكمة الشركة، ودور المساهمين في الحوكمة يتمثل في اختيار أعضاء مجلس الإدارة والمدققين والتأكد من وجود هيكل حوكمة مناسب" (Cadbury A., 1992, p15). بالتالي حوكمة المؤسسات تشير إلى نظام يهدف إلى مراقبة وتحسين أداء المؤسسة وتحديد حقوق وواجبات جميع أطرافها، وضمان استخدام الموارد بشكل عادل وفعال لتحقيق أهدافها واستراتيجيتها.

أما مفهوم حوكمة المؤسسات المالية، فقد عرّفته لجنة بازل للرقابة المالية على أنها: "الطريقة التي يتم بها إدارة أعمال البنك وشؤونه من قِبل مجلس إدارته والإدارة العليا، بما في ذلك كيفية: وضع استراتيجية البنك وأهدافه، تحديد

مدى تحمل البنك للمخاطر، إنجاز أعمال البنك يوميًا، حماية مصالح المودعين وتلبية التزامات المساهمين مع مراعاة مصالح أصحاب المصالح الأخرى، مواءمة أنشطة البنك مع التوقعات التي سيعمل بطريقة آمنة وسليمة لإنجازها، مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها" (Basel Committee on Banking Supervision, 2010, p5).

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مفهوم الحوكمة في الآلية التي تتبعها مجلس الإدارة والإدارة العليا لإدارة أعمال البنك أو المؤسسة المالية. تهدف هذه الآلية إلى ضمان تحقيق الأهداف والاستراتيجيات، وإدارة المخاطر، وتنفيذ العمليات اليومية، وحماية مصالح الأطراف ذات الصلة. كما تتضمن التأكد من أن الأنشطة تتم بطريقة آمنة ومتوافقة مع القوانين واللوائح.

ثانيًا: مبادئ حوكمة المؤسسات للمؤسسات المالية الإسلامية

نظرًا لتميز أهداف المؤسسات المالية الإسلامية وتنوع الأطراف المعنية بأعمالها، يتوقع من المكلفين بمسؤوليات الحوكمة فيها أن يلتزموا بأعلى مستويات الأمانة، فمسؤوليتهم ليست مقتصرة فقط على الإجابة أمام حملة الأسهم الذين اختاروهم، ولكنها تمتد لتغطية مصالح جميع الأطراف المعنية بنشاطها، بالإضافة إلى مصالح المجتمع الذي تسعى لخدمته، ولتعزيز الجهود الرامية إلى تطوير ممارسات سليمة للحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، أصدرت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (أيوفي) مبادئ توجيهية تعتبر إطارًا عامًا للحوكمة المؤسسية في المؤسسات المالية الإسلامية من خلال اثنا عشر مبدئًا، وهي (أيوفي، 2015، ص1124-1130):

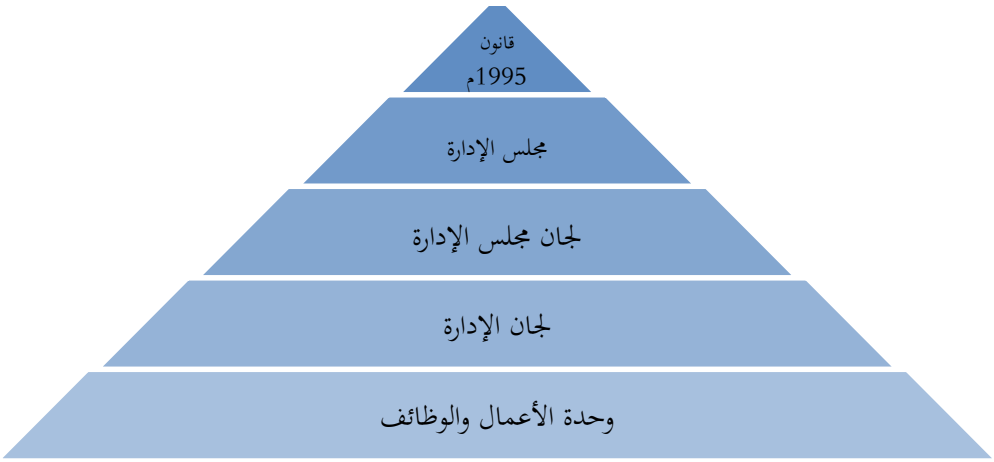
1. الهياكل الفعالة للالتزام الشرعي: ينبغي على المؤسسة المالية الإسلامية إنشاء هيكل فاعل لضمان التزام الشرعية الإسلامية، ويجب أن يتيح ذلك الهيكل تفعيل الأدوار المنوط بكل من مجلس الإدارة، وهيئة الرقابة الشرعية، والإدارة، والمراجعون، من حيث التزام تلك الأدوار ضوابط الشريعة الإسلامية.
2. المعاملة العادلة لحاملي الأسهم: ينبغي أن تتيح المؤسسة المالية الإسلامية لحاملي الأسهم حقوق التصويت، والفرص الكافية للحوار معها، والقدرة على احتيار أعضاء مجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية، بالإضافة إلى ضمان الإفصاح المناسب عن التطبيقات المالية والمصرفية المتبعة، ليتمكن حاملو الأسهم من اتخاذ القرارات الصائبة بشأن استثماراتهم في المؤسسة.
3. المعاملة العادلة لمقدمي الأموال والأطراف ذوي العلاقة المهمة الأخرى: يجب على المؤسسة المالية الإسلامية ضمان المعادلة العادلة وغير المتحيزة، لمقدمي الأموال والأطراف ذات العلاقة المهمة الأخرى، فيما يتعلق بالاستثمارات وتقديم المعلومات المالية وغير المالية التي تتيح اتخاذ القرارات السليمة في المعاملات مع المؤسسة.

4. الشروط الملائمة: يجب على المؤسسة المالية الإسلامية وضع مجموعة من المعايير التي تحكم تعيين أعضاء مجلس الإدارة، وهيئة الرقابة الشرعية، والإدارة.
5. الإشراف الفاعل: ينبغي اضطلاع مجلس الإدارة بدور فعال في القيادة، والتوجيه، والرقابة على تنفيذ السياسات، كما ينبغي عليه تكريس ثقافة الالتزام الشرعي ووضع الضوابط المناسبة لها، داخل المؤسسة المالية الإسلامية.
6. لجنة المراجعة والحوكمة: ينبغي أن تكون للمؤسسة المالية الإسلامية لجنة مراجعة وحاكمية يتم تحديد دورها ومسؤولياتها بموجب مهام مرجعية تشمل –إلى جانب أمور أخرى– إجراءات تقديم التقارير المالية، والضوابط الرقابية الداخلية، والإشراف على المراجعة الداخلية والخارجية، والالتزام الشرعي.
7. إدارة المخاطر: ينبغي على مجلس الإدارة المشاركة بفاعلية في تحديد مستويات المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها، والتأكد من وجود السياسات والنظم اللازمة للتعرف على المخاطر، وقياسها، وتحليلها، وإعداد التقارير بشأنها، والحد منها.
8. تجنب تعارض المصالح: ينبغي على المؤسسة المالية الإسلامية وضع هياكل ملائمة للحوكمة تضمن اجتناب التعارض بين مصالح أعضاء مجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية، والإدارة، والموظفين، والأطراف الخارجية كالمراجعين الخارجيين، ووكالات التصنيف، والأطراف الأخرى ذات التعامل الواسع مع المؤسسة.
9. مراقبة سياسات التعويض: ينبغي على المؤسسة المالية الإسلامية إنشاء هياكل ملائمة للحوكمة في الجوانب المتعلقة بسياسات تعويض مجلس الإدارة، وهيئة الرقابة الشرعية، والإدارة، على أن تقوم تلك السياسات على أسس تتسم بالاستقلالية والشفافية.
10. الإفصاح العام: ينبغي على المؤسسة المالية الإسلامية تبني معايير رفيعة لإعداد التقارير اللازمة لتلبية حاجات المعلومات لدى المالكين وأصحاب حسابات الاستثمار، والأطراف النظيرة الأخرى، وهيئات الزكاة وغيرها.
11. قواعد السلوك وأخلاقيات العمل: ينبغي على المؤسسة المالية الإسلامية تبني سياسات وإجراءات وممارسات موائمة للشرعية الإسلامية، لتكريس الالتزام بالقواعد الأخلاقية السليمة، والسلوك المستشعر للمسؤولية، لدى أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء هيئة الرقابة الشرعية، والإدارة، والعاملين.
12. الإلزام بمبادئ الحوكمة ومعاييرها: ينبغي أن تكون للمؤسسة المالية الإسلامية آلية فاعلة لضمان ومراقبة الالتزام بمعايير الحوكمة.

ثالثًا: هيكل الحوكمة المؤسسية في صندوق الحج الماليزي

تعمل هيكلية الحوكمة كإطار توجيهي يستند إليه مجلس الإدارة (Lembaga) لممارسة واجباته ومسؤولياته بما يتوافق مع قانون صندوق الحج لعام 1995م. تماشيًا مع دوره كهيئة تشريعية وكجزء من وظائفه، يقوم مجلس الإدارة في صندوق الحج بصياغة وتحديد إدارة السياسات والإجراءات لضمان تميز المؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية. وتساعد هيكلية الحوكمة في الصندوق في تحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصلحة، مع تفكير مجلس الإدارة في احتياجات أصحاب المصلحة الآخرين بما في ذلك الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع. وتقوم مجلس الإدارة بعدد من المهام المحددة مثل تنظيم سير العمليات، وتحديد المخاطر، وضمان تنفيذ نظم فعالة لإدارة هذه المخاطر، ومراجعة نظام الرقابة الداخلية (Tabung Haji, 2021, 93).

الشكل رقم (1) هيكل الحوكمة في صندوق الحج



قانون صندوق الحج 1995م: تخضع صندوق الحج لقانون تابونغ حاجي رقم 535 لعام 1995م، وتحت إشراف الوزير في ديوان مجلس الوزراء (الشؤون الدينية). ويُعرّف أحد أحكام القانون الوزير بأنه الوزير المسؤول عن مراقبة الحج، وتشمل سلطة الوزير إعطاء التوجيهات بشأن وظائف صندوق الحج والوصول إلى طلب المعلومات حولها (Tabung Haji, 2021, 106).

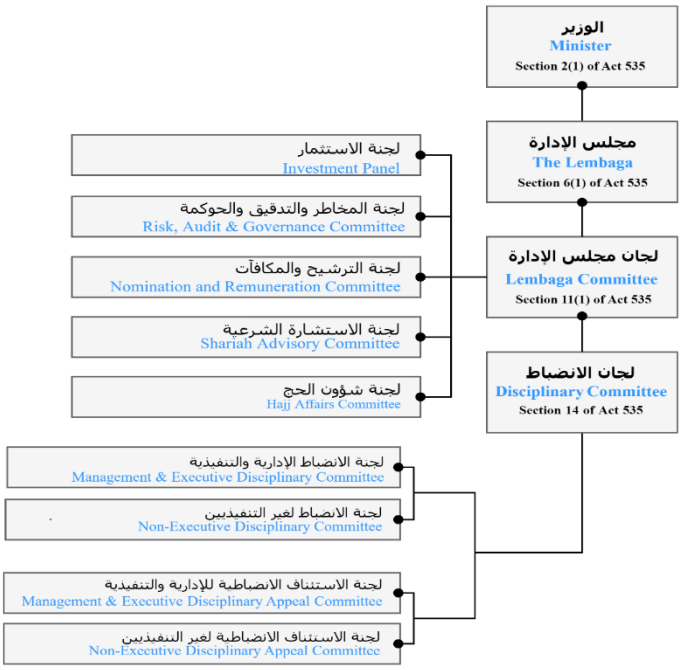
مجلس الإدارة: شأن صندوق الحج كغيرها من المؤسسات تتبع أساليب عمل محددة بناءً على القوانين والتوجيهات الملزمة كما هو موضح في وثيقة التأسيس، وتم تأسيس مجلس الإدارة كهيئة قانونية تحت إشراف مكتب رئيس الوزراء، كوظيفته الرئيسية يولي اهتمامًا والتزامًا كاملين لضمان التقيد بحوكمة المؤسسات بفعالية وتحقيق معايير مؤسسات عالية وثابتة، مع حماية مصالح صندوق الحج وإدارة جميع الأمور المتعلقة برفاهية الحجاج، والمودعين.

بالإضافة إلى تعزيز نشاطات وأداء المؤسسة بشكل مستدام، مع ضمان معايير معقولة دون تأثير غير مبرر من أي طرف، ويتولى إدارته مجلس إدارة يتألف من عشرة أشخاص، وهي (Tabung Haji, 2021, 106):

1. رئيس يعينه الوزير.
2. ممثل عن مكتب رئيس الوزراء.
3. ممثل عن وزارة الخزانة.
4. سبعة أعضاء يعينهم الوزير.

لجان مجلس الإدارة: وفقًا للبند التاسع من الجزء الثاني من القانون 1995م، وبهدف دعم مجلس الإدارة في تنفيذ مهامه ومسؤولياتهم بكفاءة، تم تشكيل عدة لجان. هذه اللجان تضم أعضاء من مجلس الإدارة وأعضاء من الخبراء في مجالات تخصصهم. اعتبارًا من السنة المالية المنتهية في 31 ديسمبر 2021م، تم إنشاء تسع لجان خاصة بمجلس الإدارة، مكلفة بالإشراف على مسائل محددة تتعلق بوظائف المجلس (Tabung Haji, 2021, 109).

الشكل رقم (2) لجان مجلس الإدارة



لجنة الاستثمار: تعمل لجنة الاستثمار كاللجنة الرئيسية المسؤولة عن مراقبة وإشراف جميع نشاطات استثمار صندوق الحج، وهي مكلفة بضمان تطوير وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الاستثمارية للصندوق بما يتوافق مع التشريعات والمتطلبات المعمول بها وأهداف الصندوق نفسه. بالإضافة إلى ذلك، تقوم اللجنة بتقديم توجيهات ونصائح للمجلس بشأن الممارسات والأنشطة الاستثمارية، وذلك لتعزيز فعالية وكفاءة إدارة استثمارات

الصندوق. وتتكون اللجنة من رئيس وسبعة أعضاء آخرين، من بينهم ممثل واحد من لجنة الرقابة الشرعية للصندوق، وممثلين اثنين من أعضاء مجلس الإدارة، وخمسة أعضاء مستقلين آخرين (Tabung Haji, 2021, 110).

لجنة المخاطر والتدقيق والحوكمة: هي لجنة في صندوق الحج مكلفة بالأهداف الرئيسية، منها: الوفاء بمسؤولياتها المتعلقة بالمحاسبة وإعداد التقارير المالية، مع الوفاء بمسؤولياتها الرقابية فيها يتعلق برغبة المخاطر وإدارة المخاطر وأطر الامتثال على مستويات الهيئة والمجموعة، بالإضافة إلى ضمان معايير عالية في الحوكمة والنزاهة والأخلاقيات. تتألف لجنة المخاطر والتدقيق والحوكمة من رئيس وأربعة أعضاء آخرين، يجب أن يكون أحدهم محاسبًا مؤهلًا أو عضوًا في هيئة محاسبة محترفة (Tabung Haji, 2021, 111).

لجنة الترشيح والمكافآت: تتألف لجنة الترشيح والمكافآت من رئيس وثلاثة أعضاء آخرين من مجلس الإدارة، كما توصي الجنةُ مجلسَ الإدارة بترشيح أو إنهاء خدمة مسؤولي صندوق الحج، بالإضافة إلى هياكل الأجور، على النحو التالي:

1. التوصية بتعيين وإيقاف كبار المديرين العامين في صندوق الحج وما فوق إلى مجلس الإدارة.
2. تقييم واعتماد تعيين وإيقاف المديرين العامين في صندوق الحج.
3. التوصية بتعيين وإيقاف الرؤساء التنفيذيين للشركات التي استثمر فيها صندوق الحج.
4. التوصية بتعيين وإيقاف المديرين المرشحين للشركات التي استثمر فيها صندوق الحج.
5. التوصية بالسياسات والأطر بشأن شروط وأحكام الخدمة لموظفي صندوق الحج والموظفين.
6. الموافقة على تنفيذ أمور تشغيل رأس المال البشري (Tabung Haji, 2021, 112).

لجنة الاستشارة الشرعية: الوظيفة الأساسية للجنة الاستشارة الشرعية هي تقديم المشورة إلى مجلس الإدارة بشأن المسائل المتعلقة بالشريعة الإسلامية لضمان امتثال العمليات التجارية لمجموعة صندوق الحج لمبادئ الشريعة الإسلامية، والمصادقة على السياسات والإجراءات الشرعية وإقامة إطار الامتثال للشرعية، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن تقييم درجة الامتثال للتدقيق الشرعي، والمخاطر الشرعية، وأنشطة المراجعة الشرعية، وتقديم التوصيات للحفاظ على الالتزام بالشريعة. وتتألف اللجنة من رئيس وأربعة أعضاء آخرين، حيث يمتلك أغلبهم المعرفة والخبرة اللازمة في الفقه الإسلامي (Tabung Haji, 2021, 117).

لجنة شؤون الحج: دور اللجنة هو تقييم واتخاذ قرارات بشأن المسائل المتعلقة بالحج، وهي مسؤولة عن جميع المسائل المتعلقة برفاهية الحجاج، وخطط وعمليات الحج بما في ذلك صياغة السياسات المتعلقة بهذا الشأن، والإشراف على إدارة منتجات وخدمات الحج المتعلقة بصندوق الحج بما في ذلك الدفع من قبل الحجاج لأداء الحج وترخيص منظمي الحجاج، بالإضافة إلى تشكيل لجنة استشارية لتقديم النصائح للجنة بشأن المسائل المتعلقة برفاهية الحجاج

وعمليات الحج، وكذلك تحسين مستمر لجانب العبادة في الحج. وتتكون اللجنة من رئيس وعضوين آخرين، أولهما من مجلس الإدارة والآخر من المدير العام والمدير التنفيذي (Tabung Haji, 2021, 118).

لجنة الانضباط الإدارية والتنفيذية: تتمتع لجنة الانضباط الإدارية والتنفيذية بالولاية القضائية على جميع المسائل المتعلقة بسلوك وانضباط كل فئة من الموظفين في الإدارة والمجموعة التنفيذية، استنادًا إلى لوائح الانضباط في صندوق الحج لعام 2010م، وتترأس اللجنة رئيس يمثل ديوان رئيس الوزراء، بما يتماشى مع لوائح صندوق الحج التأديبية (المعدلة) لعام 2014م. وتتألف الجنة من رئيس وعدة أعضاء آخرين (Tabung Haji, 2021, 113).

لجنة الانضباط لغير التنفيذيين: لدى لجنة الانضباط لغير التنفيذيين السلطة القضائية على جميع المسائل المتعلقة بالسلوك والانضباط لكل فئة من موظفي الإدارة والمجموعة التنفيذية الذين لا يشغلون مناصب تنفيذية، استنادًا إلى لوائح الانضباط في صندوق الحج لعام 2010م، وتترأس اللجنة رئيس يمثل ديوان رئيس الوزراء، بما يتماشى مع لوائح صندوق الحج التأديبية (المعدلة) لعام 2014م. وتتكون الجنة من رئيس وعدة أعضاء آخرين (Tabung Haji, 2021, 114).

لجنة الاستئناف الانضباطية للإدارية والتنفيذية: تتمتع الجنة بصلاحية تلقي ودراسة واتخاذ قرار بشأن أي استئناف يقدمه الموظفون الإداريون والتنفيذيون ضد قرارات لجنة الانضباط، وتمنحهم حق الاستئناف والمراجعة، استنادًا إلى لوائح الانضباط في صندوق الحج لعام 2010م. وتتألف الجنة من رئيس وعدة أعضاء آخرين (Tabung Haji, 2021, 115).

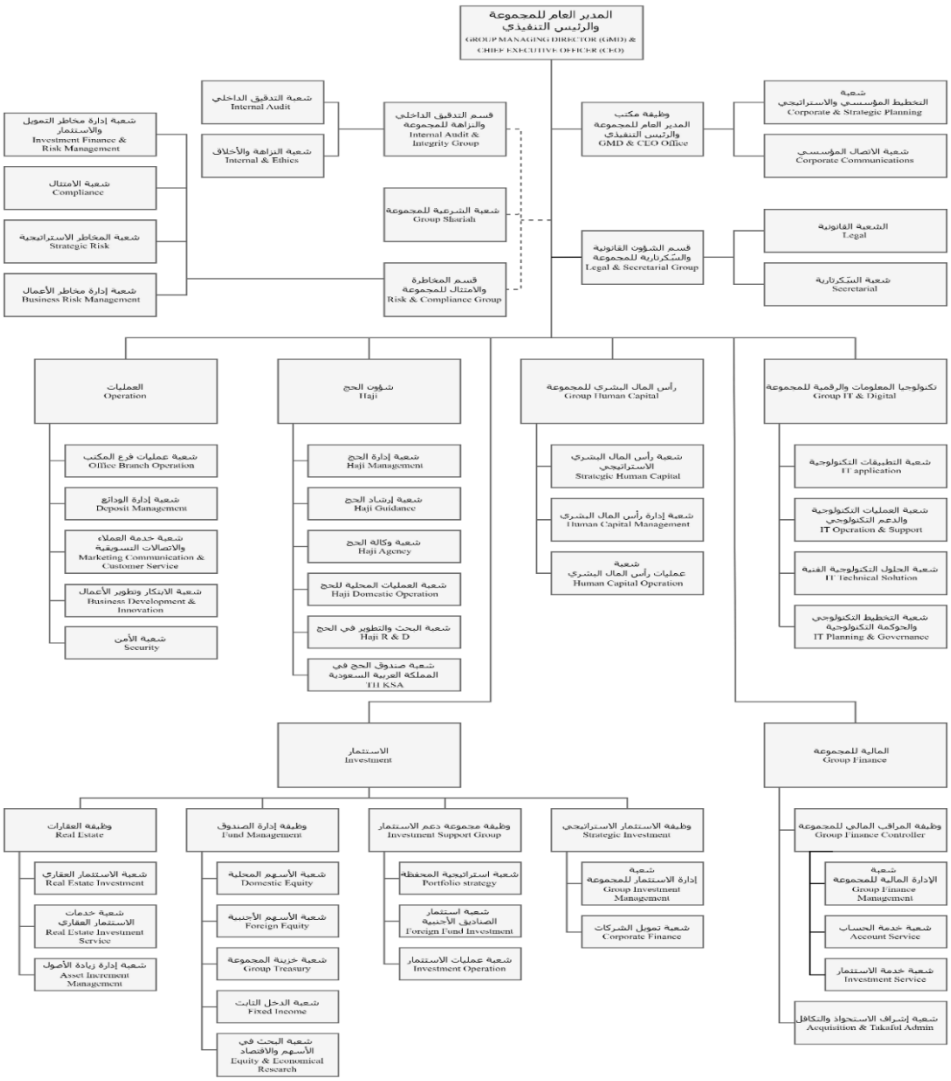
لجنة الاستئناف الانضباطية لغير التنفيذيين: تتمتع الجنة بصلاحية تلقي ودراسة واتخاذ قرار بشأن أي استئناف يقدمه الموظفون الذين لا يشغلون مناصب تنفيذية ضد قرارات لجنة الانضباط، وهي تمنح الموظفين حق المراجعة والاستئناف، استنادًا إلى لوائح الانضباط في صندوق الحج لعام 2010م. وتتكون الجنة من نفس أعضاء لجنة الاستئناف الانضباطية للإدارية والتنفيذية (Tabung Haji, 2021, 116).

بشكل عام، يظهر هيكلية الحوكمة في صندوق الحج التزامًا قويًا بمبادئ الحوكمة المؤسسية، من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتخصيص اللجان لضمان الشفافية والمحاسبة وفعالية اتخاذ القرارات، ووجود لجان انضباط واستئناف يشير إلى التزام بمراقبة الأداء والالتزام بالقواعد والأنظمة، ولكن كما هو الحال مع أي هيكل يجب تقييمه دوريًا للتأكد من فعاليته، وتحديثه استنادًا إلى التحديات والتغيرات التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل.

رابعًا: الهيكل التنظيمي

يظهر الهيكل التنظيمي صندوق الحج بوضوح توزيع الوظائف والأقسام والشُعَب، وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل منهم، والسلسلة التسلسلية لاتخاذ القرارات، حيث يمكن أن تتخذ القرارات على مستوى الشُعبة الفردية وترتفع حسب الحاجة للمستويات الأعلى، ووجود أقسام مثل "التدقيق الداخلي والنزاهة" يشير إلى التزام المؤسسة بالرصد والتحقيق من الأداء، وهو عنصر مهم للمساءلة، كما أن وجود أقسام مثل "المخاطرة والامتثال" يظهر التركيز القوي على مراقبة المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، مع ضمان التقيد بالقوانين واللوائح المعمول بها مع أجل توفير ضمان أكبر لأصحاب المصلحة.

الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لصندوق الحج



Tabung Haji, 2021, p 56-57

هذا الهيكل التنظيمي يظهر تنظيمًا معقدًا وشاملًا يغطي مجموعة واسعة من الوظائف والمسؤوليات، حيث يمكن تقييمه من خلال النقاط التالية:

1. القيادة المركزية: تحت "المدير العام للمجموعة والرئيس التنفيذي" هناك مجموعة واسعة من الأقسام والشُعب، وهذا يضمن الرصد المركزي واتخاذ القرار المركزي، مما يتيح الرقابة الفعالة وتوجيه السياسات العامة.
2. التواصل والتعاون: الربط بين الأقسام المختلفة والشُعب يظهر أن هناك تواصلًا وتعاونًا بينهم، مما يعزز من التنسيق والتعاون.
3. تنويع الاستثمار واستدامته: يلاحظ التزام المؤسسة بتنويع استثماراتها في مجالات متعددة، وضمان استدامتها من خلال تقييم المخاطر، والاستثمار الاستراتيجي.
4. التكنولوجيا والتحديث: وجود قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات والرقمي يشير إلى التركيز على التحديث التكنولوجي، واعتماد التكنولوجيا في العمليات، والاستعداد لواكبة التقنيات المعاصرة بما يخدم المؤسسة.

خامسًا: إدارة المخاطر والرقابة الداخلية

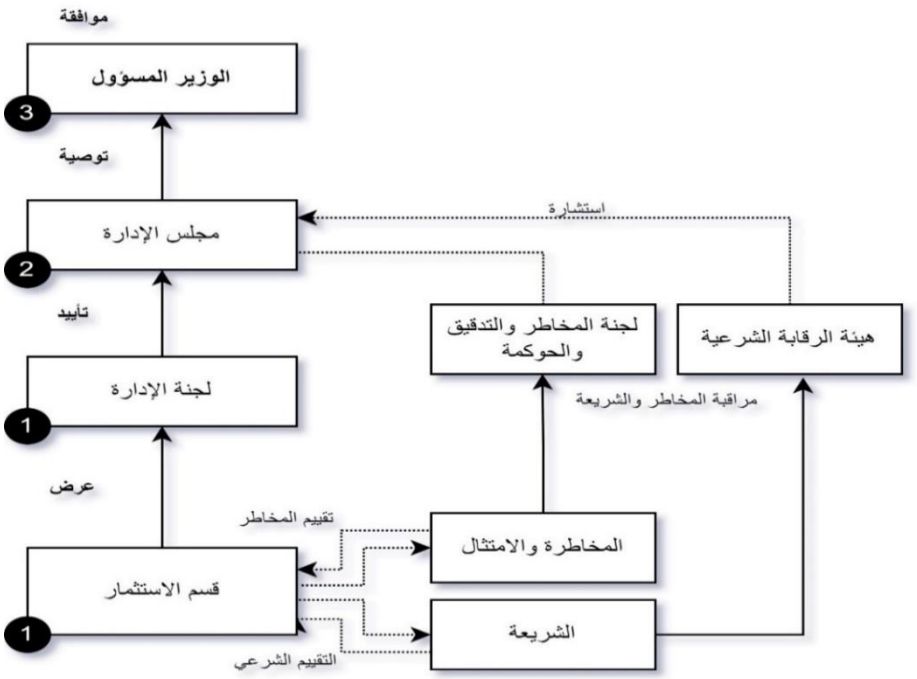
النهج المنظم والمدروس لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية له تأثير إيجابي وكبير على نجاح واستدامة المؤسسة، فلجنة المخاطر والتدقيق والحوكمة على مستوى مجلس الإدارة في صندوق الحج تتولى إدارة المخاطر الأولية والإشراف على الرقابة الداخلية، وتكون مسؤولة عن ضمان تنفيذ الأنظمة المناسبة لإدارة التعرض للمخاطر بشكل عام وفعالية الإبلاغ المالي للمؤسسة، كما أنها تقوم بمساعدة مجلس الإدارة في مراجعة مدى كفاية ونزاهة أنظمة الرقابة الداخلية في المؤسسة، بما في ذلك الامتثال للقوانين والقواعد والتوجيهات والإرشاد المعمول بها من خلال قسم إدارة المخاطر والامتثال، وقسم التدقيق الداخلي والنزاهة. ومن مسؤولياتها ما يلي (Tabung Haji, 2021, 119):

1. ضمان الالتزام بأحكام قانون المؤسسات القانونية (الحسابات والتقارير السنوية) لعام 1980م (القانون 240).
2. مراجعة واعتماد البيانات المالية ومسائل التدقيق الخاص بصندوق الحج ومجموعة صندوق الحج.
3. الموافقة على إطار إدارة المخاطر والامتثال لصندوق الحج الذي يجب أن يكون متناسبًا مع طبيعة وحجم وتعقيد أنشطة أعمال المؤسسة.
4. مراجعة ملف تعريف المخاطر لصندوق الحج بما يتناسب مع استراتيجية الأعمال ورغبتها في المخاطرة.
5. تعزيز الوعي وثقافة إدارة المخاطر ضمن مجموعة صندوق الحج.
6. الموافقة على مخطط الرقابة ومراجعة الامتثال.

7. مراجعة وتقييم أداء كبير موظفي قسم إدارة المخاطر والامتثال.
8. مراقبة إطار الرقابة الداخلية لصندوق الحج وضمان الفعالية التشغيلية والامتثال للمتطلبات التنظيمية.
9. تقديم النصح لصندوق الحج بشأن أي تغييرات في الممارسات والأنظمة والإجراءات غير المناسبة لتقيل احتمالية الفساد وسوء الممارسات وسوء استخدام السطلة.
10. ضمان أن قضايا المخاطرة المتعلقة بالفساد وسوء الممارسات وسوء استخدام السلطة والحوكمة في إدارة وتنظيم صندوق الحج.

سادسًا: إطار الاستثمار: تمر القرارات والسياسات الاستثمارية الرئيسية بسلسة من مستويات الموافقة والعمليات قبل أن تتم الموافقة عليها من قبل الوزير المسؤول، كما هو موضح في هذا الشكل (Tabung Haji, 2021):

الشكل رقم (4) إطار الاستثمار في صندوق الحج



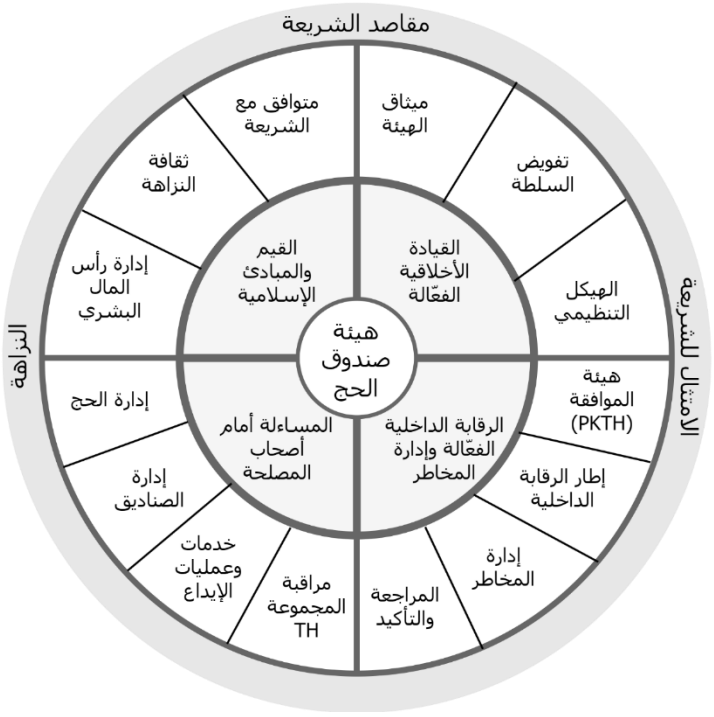
يوضح الشكل أن القرارات والسياسات الاستثمارية الرئيسية يبدأ عند قسم الاستثمار بالتعاون مع قسم الشريعة وقسم المخاطرة والامتثال من أجل تأكد من موافقتها مع مبادئ الشريعة الإسلامية وتقييم مستويات المخاطرة بدقة. بعد الاتفاق على خطة معينة يتم تقديمها إلى لجنة الإدارة للمراجعة والموافقة، عقب ذلك ترفع الخطة إلى مجلس

الإدارة، حيث يتم مناقشتها بالتشاور مع هيئة الرقابة الشرعية، ولجنة المخاطر والتدقيق، والحوكمة. بعد المناقشة والموافقة من مجلس الإدارة، تقدم الخطة للوزير للحصول على الموافقة النهائية، ومع موافقة الوزير يعتمد الخطة بشكل نهائي.

سابعًا: إطار الإشراف في صندوق الحج

أطلق مجلس إدارة صندوق الحج "إطار الإشراف" في عام 2021م كأساس استراتيجي لرقابة الحوكمة، لضمان تنفيذ مهامها بشكل فعال ومستدام، ويرتكز هذا الإطار على مفهوم مقاصد الشريعة الذي يتضمن خمسة مبادئ رئيسية وهي: حفظ الدين، والنفس، والعقل، والنسل، والمال. وبعد إطلاق هذا الإطار سيتم تنفيذ برامج ومبادرات داخلية لتعزيز الحوكمة بمشاركة الموظفين، مع تأكيد على الالتزام بتطبيق مبادئ مقاصد الشريعة في جميع الأنشطة اليومية، وضمان تقديم الدعم الكامل من قبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا ولجان الاستثمار والموظفين للمبادئ الأربعة الرئيسية وهي: القيم والمبادئ الإسلامية، والقيادة الأخلاقية الفعالة، والرقابة الداخلية الفعالة مع إدارة المخاطر، والمساءلة أمام أصحاب المصلحة (Tabung Haji, 2021).

الشكل رقم (5) إطار الإشراف في صندوق الحج



المحور الثاني: تطبيق الحوكمة الشرعية في صندوق الحج الماليزي

أولًا: مفهوم الحوكمة الشرعية

نظرًا لحداثة هذا المفهوم، لم يسبق أن تم تناوله أو الإشارة إليه في كتب العلماء إلا في العقد الأخير، حيث كانت أولى المحاولات لتحديد هذا المفهوم كان من قِبل مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFCB) في المعيار رقم (10) حيث تم تعريفها تحت مسمى "نظام الضوابط الشرعية" بأنها: "النظام الذي يُشير إلى مجموعة من الترتيبات المؤسساتية والتنظيمية التي تتأكد من خلالها مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن هناك إشرافًا شرعيًا فعّالًا مستقلًا" (مجلس الخدمات المالية الإسلامية، 2009، ص3). وبعد ذلك، ظهرت مجموعة من التعريفات للحوكمة الشرعية، منها تعريف الباحث عبد العزيز أحمد سعد الذي عرفها بأنها: "النظام الذي يُطَمئِن أصحاب المصلحة، ويضمن لهم عدم مخالفة المؤسسة لأحكام الشريعة الإسلامية، من خلال اتباعها للتعاليم الشرعية الصحيحة، والتأكد من صحة تطبيقها، مع الإفصاح الشرعي عن ذلك" (سعد، 2019، ص22). إذًا، الحوكمة الشرعية هي النظام الذي يستخدم مجموعة من الأدوات والآليات المؤثرة لضمان أن تعمل المؤسسة بما يتناسب مع أحكام الشريعة الإسلامي في كافة عملياتها. وتتم هذه العملية بالاعتماد على المبادئ والتشريعات الإسلامية ومراقبتها باستمرار وبفعالية، بالإضافة إلى الإفصاح الشرعي المستمر عن مدى امتثال المؤسسة لأحكام الشرعية الإسلامية الذي يطمئن أصحاب المصلحة.

ثانيًا: المرتكزات الأساسية للحوكمة الشرعية

تعتمد الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية على ثلاث مرتكزات أساسية (سعد، 2019، ص123)، وهي:

1. حوكمة الفتوى والتشريع: تتعلق بوضع المعايير والمرجعيات التشريعية التي تضمن أن تكون جميع المعاملات والأنشطة المالية في المؤسسة مطابقة لأحكام الشرعية الإسلامية، ويتم الاعتماد على فتاوى من علماء متخصصين في التمويل الإسلامي لضمان الالتزام بالمبادئ الشرعية.
2. حوكمة الرقابة الشرعية: ترتكز على وجود لجنة شرعية داخل المؤسسة، حيث تقوم هذه اللجنة بمراقبة ومراجعة جميع المعاملات والعمليات للتأكد من مطابقتها للشريعة الإسلامية.
3. حوكمة الإفصاح الشرعي: تتمثل في شفافية المؤسسة ووضوحها في الكشف عن جميع الأمور التي تتعلق بالجانب الشرعي لأنشطتها، وذلك لطمأنت أصحاب المصلحة.

ثالثًا: الفرق بين الحوكمة الشرعية والحوكمة المؤسسية

إن نظرية الحوكمة الشرعية والحوكمة المؤسسة في المؤسسات المالية الإسلامية يشتركان في الهدف الرئيسي لضمان تحقيق الشفافية والمسؤولية والنزاهة، ولكنهما يختلفان في التركيز والتطبيق، نلخصها في النقاط التالية:

1. التركيز: ترتكز الحوكمة الشرعية بشكل خاص على ضمان مطابقة المؤسسة لأحكام الشرعية في جميع أنشطتها وعملياتها، بينما تتناول الحوكمة المؤسسة الأطُر والممارسات المعتمدة لضمان إدارة المؤسسة بطريقة نزيهة وفعالة.
2. الأهداف: الهدف الرئيسي من الحوكمة الشرعية هو ضمان مطابقة أنشطة ومعاملات المؤسسة للشريعة الإسلامية، بينما الهدف من الحوكمة المؤسسية ضمان النزاهة والشفافية والمسؤولية في الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة.
3. المجال: تتعامل الحوكمة الشرعية من الجوانب الدينية والأخلاقية، وتضمن الالتزام بالفتاوى والقرارات الشرعية، بينها الحوكمة المؤسسية تتعامل مع الجوانب التنظيمية، والإدارية، والقانونية لإدارة المؤسسة.
4. الأجهزة والهيئات: تكون للحوكمة الشرعية لجان شرعية خاصة تقوم بالرقابة وإصدار الفتاوى والقرارات الشرعية، بينما الحوكمة المؤسسة تشمل هيئات مثل: مجلس الإدارة، واللجان التنفيذية، وأجهزة المراقبة الداخلية.
5.

رابعًا: مبادئ الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية

لتوجيه المؤسسات المالية الإسلامية نحو اعتماد وتطبيق أفضل وأكثر الممارسات فعالية في مجال الحوكمة الشرعية أصدر بذلك مجلس الخدمات المالية الإسلامية معيارًا خاصًا، وحدد المعيار خمسة مبادئ أساسية للحوكمة الشرعية (مجلس الخدمات المالية الإسلامية، 2009، المعيار رقم 10)، سيتم تناول هذه المبادئ الخمسة بالإضافة إلى مبدأين آخرين (سعد، 2019، ص115) وهما لا يقلان أهمية عنها، وهي:

1. الإطار العام للحوكمة الشرعية: يجب أن يكون هيكل الحوكمة الشرعية المعتمد من قِبَل المؤسسة متكافئًا مع حجم وتعقيد وطبيعة عملها، ومتناسبًا معها، حيث لا يوجد نموذج موحد ولا قياس واحد يناسب الجميع. كما يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن الهيئة الشرعية لديها؛ شروط توظيف واضحة تتعلق بتعيينها وبمسؤوليتها، بالإضافة إلى إجراءات تشغيلية واضحة وخطوط محددة جيدة للتقارير، وكذلك الالتزام بأعلى معايير الأخلاق والسلوك المهني.

2. الكفاءة: يجب على المؤسسة المالية الإسلامية ضمان ألا يتم تعيين أي فرد للإشراف على نظام الرقابة الشرعية دون التأكد بشكل كامل من مطابقته وملائمته للمعايير المطلوبة. يجب أيضًا على المؤسسة تسهيل وتعزيز التطوير المهني المستمر لأفراد الهيئة الشرعية، ووحدة متابعة الالتزام الشرعي الداخلي، ووحدة التدقيق الشرعي الداخلي، إذا كانت موجودة. ويجب أن يتم إجراء تقييم رسمي لفعالية الهيئة الشرعية بأسرها، مع مشاركة جميع أعضائها في هذا التقييم.
3. الاستقلالية: ينبغي للهيئة الشرعية أن تمارس دورًا إشرافيًّا راسخًا ومستقلًا، مع تمتعها بالقدرة الكافية على إصدار الأحكام الموضوعية بشأن المسائل المرتبطة بأحكام الشرعية، ولا ينبغي السماح لأي فرد أو جماعة بالهيمنة على عملية اتخاذ القرارات داخل الهيئة الشرعية. ويجب أيضًا ضمان توفير المعلومات الدقيقة، والكافية، وفي الوقت المناسب للهيئة الشرعية، لضمان قيامها بمهامها بفعالية في كل اجتماع وعلى أساس مستمر.
4. السرية: ينبغي لأعضاء الهيئة الشرعية المحافظة على السرية التامة للمعلومات الداخلة التي يتم الحصول عليها خلال تنفيذ مهامهم وواجباتهم.
5. التناسق: يجب على المؤسسة المالية الإسلامية أن تكون لديها فهم شامل للإطار القانوني والرقابي المتعلق بإصدار الفتاوى والقرارات الشرعية في البلد التي تعمل فيها، وضمان امتثال الهيئة الشرعية لهذا الإطار، بالإضافة إلى تعزيز توحيد معايير الرقابة الشرعية.
6. المسؤولية: يطلب من المؤسسة المالية الإسلامية تحديد وتوضيح المسؤوليات والواجبات لكل طرف ضمن إطار الحوكمة الشرعية، لضمان وجود مسؤولية ومساءلة واضحة لجميع الأطراف المعنية.
7. الشفافية: ينبغي للمؤسسة المالية الإسلامية ضمان تقديم المعلومات الكاملة والدقيقة في الوقت المناسب للهيئة الشرعية، لتمكينها من أداء واجباتها بفعالية وفقًا للالتزامات الموكلة إليها. بالإضافة إلى ذلك، يجب إدراج تقرير الهيئة الشرعية حول مدى التزام المؤسسة بأحكام الشريعة ضمن التقرير السنوي للمؤسسة.

خامسًا: تطوير الحوكمة الشرعية في صندوق الحج الماليزي

شهد تطوير جانب الحوكمة الشرعية في صندوق الحج عدة مراحل، لأنها تعتبر أول مؤسسة مالية إسلامية تأسست في ماليزيا لتقديم خدمات الادخار والاستثمار التي تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية في عام 1963م. ففي المرحلة الأولى، استشار صندوق الحج لجنة الفتوى الوطنية في ماليزيا، ثم قام بتحويل قضايا الشرعية إلى اللجنة الشرعية في بنك إسلام –إحدى الشركات التابعة له–. وباعتبار الصندوق مؤسسة مالية إسلامية غير مصرفية، فإن استثماراته لا

تشمل صناعة البنوك -باستثناء بنك إسلام- وشركات التأمين -باستثناء شركة تكافل ماليزيا برهاد-. وفي المرحلة الثانية، أنشأ صندوق الحج لجنة استشارية للاستثمار -لجنة فرعية من مجلس الإدارة- لضمان نجاح أنشطته الاستثمارية، ومن المثير للاهتمام أن هذه المبادرة اتخذها الصندوق كآلية مراقبة لضمان الالتزام بالشريعة الإسلامية، حيث كان يجب أن يتمتع أعضاء لجنة الاستثمار المعينين بخلفية شرعية وخبرة مهنية في مجال التمويل والاقتصاد في ماليزيا. وفي المرحلة الأخيرة، أنشأ صندوق الحج أخيرًا لجنته الشرعية الخاصة في عام 2010م، بدءًا بثلاثة أعضاء، ثم إلى خمسة أعضاء، وبعد ذلك أنشأ صندوق الحج قسمًا خاصًا للامتثال والمراجعة الشرعية في 2014م لمساعدة لجنة الاستشارة الشرعية، والذي يُحاسب على ضمان التزام جميع السياسات والإجراءات والعمليات الضرورية بمبادئ الشريعة (Ahmad, p75, 2021& Ifwat).

سادسًا: لجنة الاستشارة الشرعية في صندوق الحج

تأسست لجنة الاستشارة الشرعية (Shariah Advisory Committee) في عام 2010م لتكون مصدرًا مرجعيًا لصندوق الحج بشأن المسائل الشرعية باستثناء الأمور المتعلقة بالحج، لضمان التزام العمليات التجارية للصندوق لمبادئ الشريعة الإسلامية في جميع الأوقات، فقد حدد إطار الحوكمة الشرعية في الصندوق وظائف ومسؤوليات لجنة الاستشارة الشرعية كما يلي (Tabung Haji, 2021, 131-132):

1. تقديم المشورة لمجلس الإدارة بشأن الأمور المتعلقة بالشريعة الإسلامية لضمان أن تكون عمليات الصندوق التجارية وأنشطته الأخرى بما في ذلك الزكاة تتوافق مع المبادئ الشرعية في كل الأحوال.
2. شرح القرارات الشرعية المتعلقة بأي معاملة للصندوق كما تقرره اللجنة بناءً على ما يُحال إليها من مجلس الإدارة أو الرئيس أو الشعبة الشرعية أو أي فرع من فروع أعمال الهيئة.
3. تقييم وتأكيد المنتجات والعقود القياسية التي يتم إبرامها، والاتفاقيات والعمليات لجميع معاملات الصندوق.
4. التصديق والموافقة على أن جميع معاملات وعقود الصندوق متوافقة مع الشريعة من خلال التقارير التي تقدمها الشعبة الشرعية للّجنة بشكل دوري، موضحًا بها تنفيذ القرارات والأحكام الصادرة عن اللجنة.
5. تقديم القرارات أو المشورة الشرعية بشأن عمليات المجموعة وأعمالها وشؤونها وأنشطتها التي قد تؤدي إلى حوادث محتملة لعدم التوافق مع الشريعة.
6. مناقشة وتأكيد وجود عدم التوافق مع الشريعة من خلال وظائف الرقابة الشريعة للصندوق، وكذلك تأكيد تدابير التحسين والتصحيح في التعامل مع حوادث عدم التوافق من الشريعة.

7. تمثيل الصـــندوق في أي مؤتمر أو ندوة تتعلق بأي مســـألة شـــرعية، وكذلك المشـــاركة في منتديات التمويل الإسلامي.

هذه الوظائف والمســؤوليات متجذرة في الإطار التوجيهي للحوكمة الشــرعية، وتســهم في دعم وتقوية نظام الرقابة الداخلية الشرعية للمؤسسة، وقد أشار عمران محمد خياط المدير العالم لقسم الشرعية في صندوق الحج إلى أن هيئة صـــندوق الحج تعمل حاليًا على تحديث قانون صـــندوق الحج (رقم 535) لعام 1995، وذلك بهدف تعزيز وتقوية الحوكمة داخل الصـــندوق، كما أشـــار إلى أن القانون الحالي قديم ولم يتم تحديثه منذ ذلك الحين، ويأتي هذا الإجراء ضـــمن مســـاعي الصـــندوق لتحســـين الحوكمة، بما في ذلك الحوكمة الشـــرعية (The Malaysian Reserve, 2023)

سابعًا: وظيفة الامتثال والمراجعة الشرعية

يتم مساعدة أعضاء لجنة الاستشارة الشرعية في صندوق الحج من خلال وظيفة الامتثال والمراجعة الشرعية التي تم إنشائها في عام 2019م، للقيام بدورها وفقًا لمتطلبات إطار الحوكمة الشرعية في الصندوق. وأشار التقرير السنوي للسنة المالية 2021م إلى تقديم تقرير المراجعة الشرعية إلى أعضاء لجنة الاستشارة الشرعية على النحو التالي:

1. قسم التمويل الشركات.
2. قسم الاستعانة بمصادر خارجية للتمويل، وقسم محفظة الدخل الثابت.
3. شُعبة الخزينة.
4. قسم خدمات الاستثمار.
5. فروع الهيئة المختارة في مناطق الساحل الشرقي والشمالي.

وتمت الموافقة على خطة المراجعة الشـــرعية للســـنة المالية 2021م من قبل اللجنة لتنفيذها، وتم عرض جميع الملاحظات والاقتراحات للتحســـين التي حددتها وظيفة الامتثال والمراجعة الشـــرعية ونوقشـــت في اجتماع اللجنة (Tabung Haji, 2021, 133).

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن الحوكمة الشرعية هي جهاز حيوي في صندوق الحج، التي تعزز الشفافية والإنصـــاف والعدالة لجميع الأطراف، الأمر الذي من شـــأنه في نهاية المطاف تعزيز ثقة الجمهور والمســـتثمرين وجميع أصحاب المصلحة. كما أن تكوين أعضاء اللجنة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية غير المصرفية يعتمد على حجم المنتج وتعقيده، ولا تتطلب تكوينًا كبيرًا مقارنة المصارف الإسلامية.

خاتمة:

توصل هذا البحث إلى نتائج من أهمها ما يأتي:

1. مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية تختلف عن نظيرتها التقليدية نظرًا لإدخال القيم والمعايير الإسلامية، مما يجعل خصائصها مميزة، بينما تشترك في بعض الجوانب مع نظيرتها التقليدية مثل الإشراف والرقابة والإفصاح والشفافية.
2. لجان مجلس الإدارة في صندوق الحج تلعب دورًا محوريًا في تطبيق مبادئ الحوكمة. لجنة الاستثمار تضمن تطوير وتنفيذ استراتيجيات الاستثمار بما يتوافق مع الأهداف والتشريعات، بينما لجنة المخاطر والتدقيق والحوكمة تعزز الرقابة المالية وإدارة المخاطر والامتثال، ولجنة الترشيح والمكافآت توجه عملية الترشيح والتعويضات، ولجنة الاستشارة الشرعية تضمن التزام الصندوق بمادئ الشريعة الإسلامية. دورها جميعًا حيوي لضمان الفعالية والنزاهة والامتثال داخل الصندوق.
3. إدارة المخاطر والرقابة الداخلية تمثلان أساسًا مهمًا لنجاح واستدامة المؤسسات، خاصة في صندوق الحج الذي يتبع نهجًا منظمًا في هذا الجانب، حيث تتولى لجنة المخاطر والتدقيق والحوكمة مهام إدارة المخاطر والإشراف على الرقابة الداخلية، وتعمل على ضمان فعالية الإبلاغ المالي وتنفذ الأنظمة المناسبة لإدارة المخاطر بشكل عام، مما يساهم في تقليل احتمالية الفساد وسوء الممارسات ويدعم استمرارية ونمو الصندوق.
4. الحوكمة الشرعية تركز على مطابقة أنشطة المؤسسة للشريعة الإسلامية، بينما الحوكمة المؤسسية تهتم بالإدارة الفعالة والنزيهة. الأولى تعالج الجوانب الدينية والأخلاقية، في حين تتناول الثانية الجوانب التنظيمية والإدارية.
5. لجنة الاستشارة الشرعية في صندوق الحج تقوم بدور حاسم في ضمان التزام الصندوق بمبادئ الشريعة الإسلامية في جميع عملياته ومعاملاته، وتتمثل مسؤوليات اللجنة في تقديم المشورة الشرعية، وتقييم وتأكيد الامتثال الشرعي للعقود والمنتجات، هذا الدور يعزز من نظام الرقابة الشرعية الداخلية ويسهم في تقوية إطار الحوكمة الشرعية داخل الصندوق.

References:

‘Abd al-‘Azīz Aḥmad Sa‘d. (2019). *Naẓarīyat al-Ḥawkamah al-Shar‘īyah lil-Mu’assasāt al-Mālīyah : Dirāsah Taṭbīqīyah li-Niẓām al-Ḥawkamah al-Shar‘īyah li-Dawlat al-Kuwayt*. (Master Thesis), International Islamic University Malaysia

Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI). (2015). *Accounting, Auditing, Governance, and Ethics Standards*. Bahrain: AAOIFI.

Aḥmad Mukhtār ‘Abd al-Ḥamīd ‘Umar. (2008). *Mu‘jam al-Lughah al-‘Arabīyah al-Mu‘āṣirah*. Bayrūt: Dar ‘Ālam al-Kutub.

Ahmad, M. (2018). The Role of Shariah Governance in the Development of Islamic Financial Institutions: The Experience of Malaysia. *Journal of Research Files in Economics and Management, 7*(1).

Ahmad, A. A., & Ifwat, M. S. (2021). Shari'ah Governance of Islamic Non-Banking Financial Institutions in Malaysia: A Conceptual Review. *The Journal of Management Theory and Practice*, *2*(1).

Basel Committee on Banking Supervision. (2010). *Principles for Enhancing Corporate Governance.* Bank for International Settlements.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2015). *Corporate Governance Principles for Banks.* Bank for International Settlements.

Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance.* London: Gee Publishing.

Ibn Fāris, A. ibn F. ibn Z. (1979). *Mu'jam maqāyīs al-lughah* ('A. M. Hārūn, Ed.). Al-Qāhirah: Dār al-Fikr.

Ibn Manẓūr, M. ibn M. ibn 'A. al-Anṣārī. (1993). *Lisān al-'Arab.* Bayrūt: Dār Ṣādir.

Joni Tamkin Borhan, & Che Zarrina Sa'ari. (2005). The Role of Tabung Haji as A Deposit Mobilizer of Muslims in Malaysia, 1969–1990: A Historical Approach. *Al-Tamaddun, 1*, 215-234.

Lembaga Tabung Haji. (2021). *Annual report 2021*. Lembaga Tabung Haji. Retrieved from https://www.tabunghaji.gov.my/ms/korporat/informasi-korporat/laporan-tahunan

Majlis al-Khidmāt al-Mālīyah al-Islāmīyah. (n.d.). *al-Mabādi' al-Irshādīyah li-Nuẓum al-Dawābiṭ al-Shar'īyah lil-Mu'assasāt Allatī Tuqaddim Khidmāt Mālyyah Islāmīyah: al-Mi'yār Raqm (10), al-Faqrah (3).*

Muḥammad ibn Aḥmad. (2018). Dawr al-Ḥawkamah al-Shar'īyah fī Taṭwīr al-Mu'assasāt al-Mālīyah al-Islāmīyah "Tajribat Mālīziyā". *Majallat Milaffāt al-Abḥāth fī al-Iqtiṣād wa-al-Tasyīr, 7*(1), 12-31.

Ashour, S., & Ammar, A. H. (2015). The Impact of Corporate Governance Rules on the Performance of Islamic Banks: The Case of Gulf Countries. *King Abdulaziz University Journal: Islamic Economics*, *28*(3), 163-190.

Shawqī 'Āshūr, & 'Abd al-Ḥalīm 'Ammār. (2015). Athar Taṭbīq Qawā'id Hawkamat al-Sharikāt fī adā' al-Maṣārif al-Islāmīyah: Ḥālat Duwal Minṭaqat al-Khalīj. *Majallat Jāmi'at al-Malik 'Abd al-'Azīz: al-Iqtiṣād al-Islāmī, 28*(3).

Tabung Haji (2021, March 9), TH Lancar Rangka Kerja Pengawasan Kukukan Asas Tadbir Urus, Retrived from: https://www.tabunghaji.gov.my/ms/kenyataan-akhbar/jum-09032021-1200/th-lancar-rangka-kerja-pengawasan-kukuhkan-asas-tadbir-urus

The Malaysian Reserve (2023, August 16), Tabung Haji Strengthens Governance Based in Maqasid Syariah, Retrived from: https://themalaysianreserve.com/2023/08/16/tabung-haji-strengthens-governance-based-on-maqasid-syariah/

World Bank. (1992). *Governance and Development*. The World Bank.