Volume 17, No. 4 December 2020

إنما يخشى الله من عباده العلماء

JOURNAL OF Islam in Asia

A Refereed International Biannual Arabic – English Journal

INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA

JOURNAL OF Islam in Asia

Volume 17, No. 4. December 2020

ISSN: 1823-0970 E-ISSN: 2289-8077

Journal of Islam in Asia

EDITOR-in-CHIEF
Mohammed Farid Ali al-Fijawi

ASSOCIATE EDITOR
Homam Altabaa

EDITORIAL ASSISTANT
Kamel Ouinez

EDITORIAL ADVISORY BOARD

LOCAL MEMBERS

Rahmah Bt. Ahmad H. Osman (IIUM
Badri Najib bin Zubir (IIUM)
Abdel Aziz Berghout (IIUM)
Sayed Sikandar Shah (IIUM)
Thameem Ushama (IIUM)
Hassan Ibrahim Hendaoui (IIUM)
Muhammed Mumtaz Ali (IIUM)
Nadzrah Ahmad (IIUM)
Saidatolakma Mohd Yunus (IIUM)

INTERNATIONAL MEMBERS

Zafar Ishaque Ansari (Pakistan)
Abdullah Khalil Al-Juburi (UAE)
Abu Bakr Rafique (Bangladesh)
Fikret Karcic (Bosnia)
Muhammad Al-Zuhayli (UAE)
Anis Ahmad (Pakistan)

Articles submitted for publication in the *Journal of Islam in Asia* are subject to a process of peer review, in accordance with the normal academic practice.

© *2020 by* ***International Islamic University Malaysia***

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.

دراسة مقارنة بين تعليمات الحوكمة الصادرة من مصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية

A Comparison Study Between Governance Instructions Issued by Qatar Central Bank and Governance System Issued by Qatar Financial Markets Authority

Kajian Perbandingan Antara Polisi Pentadbiran yang Dikeluarkan oleh Bank Pusat Qatar dan Lembaga Pasaran Kewangan Qatar

أسماء علي محيي الدين القره داغي*، عارف علي عارف القره داغي**
عزنان حسن***، وعبد الله علي أحمد الملاهي****

الملخّص

أصبحت الحوكمة إحدى الركائز الأساسية التي يجب على جميع الوحدات الاقتصادية أن تطبق مبادئها ومعاييرها وذلك للحد من تعرض الشركات والبنوك للفشل المالي. تهدف هذه الدراسة لتوضح الاختلافات الأساسية بين تعليمات الحوكمة الصادرة من مصرف قطر المركزي وتعليمات الحوكمة الصادرة من هيئة قطر للأسواق المالية، وذلك من خلال بيان مفهوم الحوكمة وإطارها التشريعي والتاريخي، وأبرز السلطات الرقابية والإشرافية العالمية والإسلامية التي اهتمت وأصدرت معايير للحوكمة، ثم ناقشت المعايير الصادرة من أبرز سلطتين رقابيتين في قطر وهما مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية، والفرق بينهما وأيهما أولى بالتطبيق من قبل المصارف القطرية سواء الإسلامية أو التقليدية، واتبع الباحثون المنهج الوصفي من خلال دراسة

* محامية، مكتب المحامية أسماء القره داغي للمحاماة والاستشارات القانونية والتحكيم، قطر. umAbadila@hotmail.com
** أستاذ بقسم الفقه وأصول الفقه، كلية معارف الوحي والعلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا. arif.ali@iium edu.my
*** أستاذ مشارك، بمعهد المصرفية والمالية الإسلامية، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا. haznan@iium.edu.my
**** باحث دكتوراه، معهد المصرفية والمالية الإسلامية، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا. aaaaabbood@gmail.com

الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية

مجلة الإسلام في آسيا
المجلد ١٧، العدد ٤، ديسمبر ٢٠٢٠م
E-ISSN: 2289-8077

الإطار النظري للدراسة، وتوضيح الاختلافات الأساسية من خلال المقارنة النظرية بين مبادئ الحوكمة للسلطات الرقابية والإشرافية القطرية، ونتج عن الدراسة أن هناك وجود فروق أساسية فيما يخص المصارف وأن تعليمات مصرف قطر أولى بالتطبيق بالنسبة للمصارف.

الكلمات المفتاحيّة: الحوكمة، مصرف قطر المركزي، تعليمات الحوكمة، هيئة قطر للأسواق المالية، نظام الحوكمة.

Abstract

This study aims to clarify the Fundamental differences between Governance instructions issued by Qatar Central Bank and Governance System issued by Qatar Financial Markets Authority. Moreover, concept of corporate governance, legislative and historical framework, most important supervisory authorities whether global, Islamic or in Qatar are discuss. Then, it discusses the main differences between standards which issued by Qatar Central Bank and Qatar Financial Markets Authority, and whichever is Islamic Banks in Qatar should apply their Standards. The researcher used the descriptive analytical method to address the main principals. The analytical approach was also used by analyze the Governance instructions issued by Qatar Central Bank and Governance System issued by Qatar Financial Markets Authority. The result of the study, there are basic differences with regard to banks, and that Qatar Bank's instructions are first to be applied with regard to banks.

Keywords: Corporate Governance, Qatar Central Banks, Governance Instructions, Qatar Financial Markets Authority, Governance System.

Abstrak

Tadbir urus telah menjadi salah satu tonggak asas bahawa semua unit ekonomi mesti menerapkan prinsip dan piawaiannya. Ini untuk mengurangkan pendedahan syarikat dan bank terhadap kegagalan dan kegagalan kewangan. Kajian ini bertujuan untuk menjelaskan perbezaan dasar antara polisi pentadbiran yang dikeluarkan oleh Bank Pusat Qatar dan sistem pentadbiran yang dikeluarkan oleh Lembaga Pasaran Kewangan Qatar. Hal ini dapat difahami berdasarkan kerangka konsep pentadbiran korporat, undang-undang dan sejarah dan melalui badan pengawalan dan penyeliaan Islam global yang memastikan standard pentadbiran. Kajian ini juga membincangkan standard-standard yang dikeluarkan oleh dua pihak yang terkenal dalam pengawalseliaan di Qatar iaitu Bank Pusat Qatar dan Lembaga Pasaran Kewangan Qatar dari segi kesesuaian untuk dilaksanakan di Bank-bank Qatar sama ada bank islam atau konvensional. Penulis telah menggunakan kaedah deskriptif melalui kajian terhadap kerangka teori serta menjelaskan perbezaan asas dari segi perbandingan teori antara prinsip pentadbiran badan pengawalan dan penyeliaan Qatar. Kesimpulannya, kajian ini membutikan bahawa terdapat perbezaan dasar yang berkaitan dengan bank dan arahan dari Bank Qatar adalah lebih digunapakai dalam bank.

Kata Kunci: Pentadbiran, Bank Pusat Qatar, Polisi pentadbiran, Lembaga Pasaran Kewangan Qatar, Sistem Pentadbiran.

المقدمة

يهدف البحث الى تحقيق ما يلي: توضيح الفروق الأساسية بين تعليمات الحوكمة في مصرف قطر ونظام الحوكمة في هيئة قطر للأسواق المالية وأي المبادئ أولى بالتطبيق فيما يخص المصارف القطرية. والمشكلة الأبرز التي تحاول الدراسة حلها هي أن المصارف القطرية الإسلامية تخضع لعدة سلطات رقابية وإشرافية أولاً: لكونها مؤسسات مالية تخضع لرقابية مصرف قطر المركزي، ثانياً: كونها شركات مساهمة مدرجة في سوق البورصة القطرية وتخضع لرقابة هيئة قطر للأسواق المالية، وعليه فالأسئلة الأبرز الذي تريد الدراسة الإجابة عنها:

ما هي الفروق الأساسية بين تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية؟ وما موقف المصارف الإسلامية القطرية من هذه التعليمات؟ وسيبع الباحثون المنهج الوصفي القائم على دراسة الإطار النظري للدراسة، وبيان الفروق الأساسية من خلال المقارنة النظرية بين مبادئ الحوكمة للسلطات الرقابية والإشرافية القطرية، وعليه فإن هذه البحث ينقسم إلى سبعة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

التعريف اللغوي للحوكمة

أقرب أصل لها في معاجم اللغة هو لفظ (حَكَم) تقول: أحكمه أي أتقنه فاستحكم، ومنعه عن الفساد، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم[1].

واستعملت كلمة (Gouvernance) في اللغة الفرنسية للتعبير عن طريقة الحكم[2]، ولاحقا استعملت في العلم المعروف بالحوكمة، وقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين والسياسيين، وبعض المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

وقد طرحت العديد من الترجمات لمصطلح (Governance)، مثل: حكم، حكمانية، حاكمية، حوكمة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة، أسلوب الإدارة المثلى،

---

[1] ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، **لسان العرب**، بيروت: دار صادر، الطبعة الثالثة، ١٤١٤ه، جزء١٢، ص١٤١، والفيروز آبادي، مجد الدين أبو طاهر محمد بن يعقوب، **القاموس المحيط**، بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، جزء١، ص ١٠٩٥.

[2] جامعة أكسفورد، **قاموس أكسفورد**، مادة govern على الرابط، ٢٠١٩م:
https://en.oxforddictionaries.com/definition/govern
الجزائري، هاشم رمضان، ومعروف، حسين عبد القادر، **ماهية حوكمة الشركات**، العراق: مجلة العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٩، ص ٤، ومحسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٥، ص ٧.

القواعد الحاكمة، الإدارة النزيهة، ضوابط إدارة المؤسسات[٣]، وغيرها، غير أن بعضها له ارتباط بعلوم ونظريات أخرى بعيدة عن الموضوع مثل: حكم، وحاكمية[٤].

فيكون **المصطلح الأقرب من وجهة نظر الباحثون** وهو الذي عليه كثير من الباحثين هو مصطلح(الحوكمة)، حيث ينطوي على معاني الحكم والرقابة، وفي نفس الوقت يحافظ على أصل الكلمة المتمثل في كلمة(حكم)، وتجدر الإشارة أن هذا المصطلح كان قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية [٥].

التعريف الاصطلاحي للحوكمة

يتجه الباحثون في تحديد مفهوم الحوكمة نحو نمطين رئيسيين[٦] نمط يركز على السلوك الفعلي للشركات، بينما ركز النمط الثاني: على القواعد، والأنظمة التي بموجبها تعمل الشركات، ويعد التعريف الأشهر للحوكمة هو التعريف الذي ذكره أدريان كادبوري في تقريره الشهير (تقرير كادبوري)[٧]، والذي عرف الحوكمة بأنها:

---

[٣] استعمل هذا المصطلح مجلس الخدمات للمؤسسات المالية الإسلامية، **ينظر مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية المبادئ** معيار٣، ماليزيا: مجلس الخدمات للمؤسسات المالية الإسلامية، ٢٠٠٦.

[٤] الجزائري، هاشم رمضان، ومعروف، حسين عبد القادر، **ماهية حوكمة الشركات**، العراق: مجلة العلوم الاقتصادية، ٢٠٠٩، ص٤، الأسرج، حسين عبد المطلب، الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية، (الأردن: مجلة الدراسات المالية والمصرفية – المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، ٢٠١٣)، ص١٠.

[٥] أبو العطا، نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية**، مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة،٢٠٠٣، ص ٩.

[6] Claessens، S., & Yurtoglu, B. (2012). *Corporate governance and development: an update*. World Bank, P3.

[٧] جون، سوليفان، **البوصلة الأخلاقية للشركات أدوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ الاعمال وآداب المهنة وحوكمة الشركات الدليل السابع**، مؤسسة التمويل الدولي التابعة لمجموعة البنك الدولي، ص ٩.

النظام الذي تدار وتراقب به الشركات[٨]، كما تعرف الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجه أعمال الشركة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية[٩].

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وتبعها في ذلك لجنة بازل بأن الحوكمة: مجموعة القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، والمساهمين وأصحاب المصلحة، وتعمل على تكوين هيكل يسمح من خلاله بتحقيق أهداف الشركة ومراقبة الأداء فيها، ويساعد على تحديد المسئولية، وكيفية اتخاذ قرارات الشركة[١٠].

وعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها: مجموعة القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة، وبالآتي فإن الحكومة تتصرف لصالح الأفراد [١١].

وعرف مجلس الخدمات المالية الإسلامية الحوكمة بأنها: مجموعة من الترتيبات المؤسساتية، والتنظيمية التي تتأكد من خلالها مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن هناك إشرافا شرعياً فعالاً ومستقلاً.

وعرف مصرف قطر المركزي الحوكمة بأنها: مجموعة العلاقات بين كل من إدارة البنك، ومجلس الإدارة، المساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، والتي توضح الآلية التي يتم من خلالها عملية وضع الأهداف والوسائل لتحقيق تلك الأهداف

---

[8] Cadbury, A. (1992). *The financial aspects of corporate governance (Cadbury Report)*. London, UK: The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd, P14.

[٩] حماد، طارق عبد العال، **حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ والتجارب تطبيقات الحوكمة على المصارف** مصر: الدار الجامعية، ٢٠٠٥ ص٣.

[10] Robinett, D. (2003). *„Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables" P88; Basel Committee on Banking Supervision*, (2015), Guidelines Corporate governance principles for banks, Bank for International Settlements, p1.

[11] World Bank, (2003) *Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability*. Washington DC: World Band Group, P xviii.

ومراقبة الأداء، كما أن الحوكمة تقوم بتحديد الصلاحيات، والمسؤوليات، وعملية صنع القرار[١٢].

وعرفت هيئة قطر للأسواق المالية الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة، والتحكم بها، ويحدد أسس، ومبادئ توزيع الحقوق، والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصالح في الشركة مثل أعضاء مجلس والمدراء، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين وتوضح القواعد، والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة[١٣].

والتعريف الأقرب للحوكمة من وجهة نظر الباحثون: هو النظام الذي يهدف إلى التحكم بعمليات المؤسسة بما يضمن الإفصاح والشفافية ويحقق السلامة الشرعية.

المطلب الثاني: التطور التشريعي للحوكمة في المؤسسات الدولية

لعبت العديد من المؤسسات الدولية دوراً كبيراً في بلورة نظام الحوكمة، والذي يظهر للباحثة أن أبرز هذه المؤسسات هي لجنة بال للرقابية المصرفية، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادي.

اولاً: لجنة بازل للرقابة المصرفية: تعد لجنة بازل للرقابة المصرفية أكثر الهيئات الرقابية والإشرافية الدولية تأثيراً على المصارف، حيث تؤثر بصورة مباشرة في

---

[١٢] مصرف قطر المركزي، **تعليمات الحوكمة** تعميم رقم أ. ر ٦٨ /٢٠١٥م، الدوحة،٢٠١٥، ص٢.

[١٣] هيئة قطر للأوراق المالية، نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية، (الدوحة، ٢٠١٧)، ص١١.

إصدار المعايير والمبادئ المصرفية[١٤]، وقد ظهرت تشريعات بازل للحوكمة إما من خلال الاتفاقيات العامة لبازل، أو بإصدار تعليمات خاصة بالحوكمة، وأبرزها:

١- توصيات ١٩٩٨م: حيث أصدرت بازل مجموعة من أوراق العمل مثل: مبادئ إدارة مخاطر الائتمان، وإطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية، وتم التركيز فيها على أهمية الحوكمة المؤسسية[١٥].

٢- توصيات ١٩٩٩م: حيث أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف[١٦]، ثم أصدرت نسخة معدله منه عام ٢٠٠٥م[١٧].

٣- توصيات فبراير ٢٠٠٦م: حيث أصدرت بازل نسخة محدثة تتضمن مبادئ بازل لحوكمة المصارف[١٨].

٤- مبادئ ٢٠١٠م بعنوان مبادئ تعزيز حوكمة المؤسسات (تضمنت مبادئ بازل للحوكمة، والتي شملت ١٤ مبدأ من مبادئ الحوكمة[١٩].

٥- توصيات أكتوبر ٢٠١٥م شملت (١٣ مبدأ للحوكمة) من مبادئ الحوكمة[٢٠].

---

[14] Ekwueme, E. (2011- 2012) *"The Commercial Corruption and Money Laundering: How adequate are the Regulatory Mechanisms?",* University of London, P44.

[١٥] حبارة، عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل المدخلة لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، (الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، ٢٠٠٩)، ص٨٤.

[16]Basel Committee on Banking Supervision, (1999)، Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations، Basel.

[17] Basel Committee on Banking Supervision, (2005)، Consultative Document: Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Basel;

[18] Basel Committee on Banking Supervision, (2006), Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations، Basel.

[19] https://www.bis.org/press/p101004.htm; Basel Committee on Banking Supervision, (2010), Principles for enhancing corporate governance , Basel.

[20] Basel Committee on Banking Supervision, (2015), Guidelines Corporate governance principles for banks, Basel.

ثانياً: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): وهي منظمة دولية نشأت في سنة ١٩٤٨ عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي، وقد ساهمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في بلورة العديد من المبادئ المتعلقة بالحوكمة حيث أصدرت في العام ١٩٩٩م مجموعة من المبادئ اسمتها مبادئ الحوكمة، تضمنت خمسة مبادئ أساسية للحوكمة[٢١]، وفي العام ٢٠٠٤م أصدرت نسخة جديدة ضمنتها ستة مبادئ للحوكمة بزيادة مبدأ واحد عن نسخة ١٩٩٩م[٢٢]، وأصدرت في العام ٢٠١٥م نسخة جديدة من مبادئ الحوكمة تضمنت سبعة مبادئ بزيادة مبدأ عن نسخة العام ٢٠٠٤م[٢٣].

المطلب الثالث: تطور الحوكمة في السلطات الرقابية والإشرافية الإسلامية

أولاً: هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: أصدرت الهيئة معيار الضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية (الحوكمة) سنة ١٩٩٧م، و كان ضمن معيار المراجعة، ثم توسعت الهيئة بعد ذلك في إصدار معايير الحوكمة حتى بلغت ٧ معايير، وهي [٢٤]: معيار تعيين هيئة الرقابة الشرعية وتكوينها وتقريرها، و معيار الرقابة الشرعية، ومعيار الرقابة الشرعية الداخلية، ومعيار لجنة المراجعة والحوكمة للمؤسسات المالية الإسلامية، ومعيار استقلالية هيئة الرقابة الشرعية، ومعيار بيان مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ومعيار المسؤولية الاجتماعية للشركة.

ثانياً: مجلس الخدمات المالية الإسلامية: حيث أصدر مجموعة من المعايير والضوابط الارشادية حول الحوكمة، ومن الملاحظ في أدبيات ونشرات ومعايير مجلس

---

[21] OECD, (1999), Principles of Corporate Governance.
[22] OECD, (2004), Principles of Corporate Governance.
[23] OECD, (1999), Principles of Corporate Governance.
[٢٤] هيئة المراجعة والمحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية، (٢٠١٩)، موقع الهيئة على الرابط:
http://aaoifi.com/standard/acct/

الخدمات للمؤسسات المالية الإسلامية أنه لا يستخدم لفظ (الحوكمة) وإنما يستخدم مصطلح (ضوابط إدارة المؤسسات)، وقد أصدر المجلس المعايير والضوابط الآتية التي لها علاقة بالحوكمة (ضوابط إدارة المؤسسات) [٢٥]:

١. المعيار الثالث ويسمى المبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية (عدا مؤسسات التأمين، وصناديق الاستثمار الإسلامية) سنة ٢٠٠٦ م.

٢. المعيار السادس العام (٢٠٠٨م) ويسمى المبادئ الإرشادية لضوابط برامج الاستثمار الجماعي الإسلامي.

٣. المعيار الثامن للعام (٢٠٠٩م) والمسمى بالمبادئ الإرشادية لضوابط عمليات التأمين الإسلامي.

٤. المعيار العاشر للعام (٢٠٠٩م) ويسمى بالمبادئ الإرشادية لنظم الضوابط الشرعية للمؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية، وهذا المعيار خاص بالبنوك الإسلامية.

المطلب الرابع: الحوكمة في قطر

يعد القطاع المصرفي القطري ثالث أكبر قطاع مصرفي في المنطقة بعد البحرين والإمارات العربية المتحدة[٢٦]؛ لذلك بدأ الاهتمام بالحوكمة في قطر في وقت مبكر، حيث تعد قطر من أوائل دولة خليجية تقوم بإصدار معايير خاصة بالحوكمة حيث أصدرت هيئة قطر للأسواق المالية نظام الحوكمة في العام ٢٠٠٩م، تلتها السعودية

---

[٢٥] مجلس الخدمات المالية الإسلامية، موقع المجلس، (٢٠١٩) على العنوان:
https://www.ifsb.org/ar_published.php

[26] Qatar National Bank, 2013, Qatar Economic Insight. Ayadi, Rym, and Willem Pieter De Groen (2013). Banking and Insurance in the GCC Countries: Is there Regulatory Convergence with the EU? Bridging the Gulf: EU-GCC Relations at a Crossroads, 89, P28

والإمارات العربية المتحدة في العام ٢٠١٠م، وقبل ذلك أصدر مصرف قطر المركزي كتيب عن إرشادات الحوكمة في العام ٢٠٠٨[٢٧]، وقد سعت السلطات الرقابية والإشرافية القطرية إلى مواكبة تطور الحوكمة في المؤسسات الدولية والإسلامية، وأبرزها ما يلي:

أولاً: مصرف القطر المركزي: في مجال الحوكمة أصدر مصرف قطر المركزي العديد من التعليمات كما يلي[٢٨]:

١- في مارس من عام ٢٠٠٨ أصدر مصرف قطر المركزي كتيب إرشادات الحوكمة للمؤسسات المالية.

٢- وفي سبتمبر من عام ٢٠١٣م أصدر كتاب تعليمات البنوك، وضمنه تعليمات نهج إدارة البنوك، والمبادئ الرئيسية لسياسة ونظام تحديد المكافآت والحوافز بالبنوك، وتعليمات حول مسؤول مراقبة الالتزام.

٣- وفي يوليو من عام ٢٠١٥م أصدر مصرف قطر المركزي تعميم رقم (أ. ر٢٠١٥/٦٨) متضمنة تعليمات الحوكمة بحيث تحل هذه التعليمات محل أي تعليمات أخرى ذات علاقة.

ثانياً: هيئة قطر للأسواق المالية: هيئة قطر للأسواق المالية هي أعلى سلطة رقابية وإشرافية على الشركات والمؤسسات والمدرجة في بورصة الدوحة، وفيما يتعلق بالحوكمة فقد أصدرت الهيئة أربع إصدارات وهي كالآتي[٢٩]:

---

[27] Arouri, H., Hossain, M., & Badrul Muttakin, M. (2014). Effects of board and ownership structure on corporate performance: Evidence from GCC countries. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, *4*(1), 117-130,

[٢٨] مصرف قطر المركزي، تعليمات الحوكمة رقم(أ. ر٢٠١٥/٦٨)، ص٣.

[٢٩] البوابة القانونية القطرية (٢٠١٩م) على الرابط:

http://www.almeezan.gov.qa/LawPage.aspx?id=3652&language=ar#

١- قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم (١) لسنة ٢٠٠٩ بإصدار نظام حوكمة الشركات المدرجة في الأسواق التي تخضع لرقابة الهيئة (ملغى).

٢- قرار مجلس إدارة هيئة قطر للأسواق المالية رقم (٤) لسنة ٢٠١٤ بإصدار نظام حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في السوق الرئيسية (ملغي).

٣- قرار مجلس إدارة الهيئة رقم (٥) لسنة ٢٠١٤م بشأن نظام حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة وهو نظام خاص بالشركات الصغيرة والمتوسطة المدرجة في السوق المالية.

٤- قرار حول نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية الصادر بالقرار مجلس إدارة الهيئة رقم (٥) لسنة ٢٠١٦، وهو الإصدار الأخير من أنظمة الحوكمة الصادرة من هيئة قطر للأسواق المالية[٣٠].

المطلب الخامس: مصرف قطر المركزي وتعليمات الحوكمة الصادرة منه نبذة عن مصرف قطر المركزي

حتى أوائل سبعينات القرن العشرين كانت قطر تحت النفوذ البريطاني، ولم يكن لقطر حتى ذلك الحين عملة خاصة بها، بل كانت العملات المتداولة في قطر مرتبطة بمنطقة الجنيه الإسترليني، وأشهرها الروبية الهندية، وروبية الخليج، ولم يكن لها كذلك مصارف تجارية خاصة بها بل كانت تعتمد على المصارف الأجنبية، وأول مصرف أسس في قطر هو فرع لبنك المشرق المعروف الآن باسم ستاندرد تشارترد، والذي افتتح عام ١٩٥٠، وكان أول مصرف أسس في قطر هو بنك قطر الوطني عام

[٣٠] هيئة قطر للأوراق المالية، نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية، ص١٦.

١٩٦٥م [٣١]، ومر القطاع المصرفي القطري بمراحل متعددة حتى تم تأسيس مصرف قطر المركزي في أغسطس ١٩٩٣ بموجب المرسوم رقم (١٥) للعام ١٩٩٣، وحدد قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية الصادر بالقانون رقم (١٣) لسنة ٢٠١٢م[٣٢] بأن مصرف قطر المركزي شخصية معنوية، وله موازنة مستقلة، ويتبع الأمير مباشرة، ويكون مقر المركز الرئيسي للمصرف بمدينة الدوحة [٣٣].

تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي:

أصدر مصرف قطر المركزي التعليمات الأخيرة للحوكمة في يوليو من عام ٢٠١٥م في التعميم رقم (أ. ر٦٨/٢٠١٥).

وقد احتوت هذا التعليمات على: خطاب تغطية إلى المصارف في قطر، وفهرس المحتويات، وقائمة التعريفات، ومقدمة، ثم مجال تطبيق التعليمات، ثم المبادئ، وهي خمسة عشر مبدأً، وأخيراً جاءت باثنين من الملاحق.

أولاً التعاريف: وحددت الوثيقة تعريف المصطلحات الواردة في هذه الوثيقة.

ثانياً نطاق التعليمات: حددت التعليمات بأن نطاق المعيار يشمل جميع البنوك المرخصة من المصرف.

ثالثاً المبادئ: وقد جاءت التعليمات التي أصدرها مصرف قطر المركزي في خمسة عشرة مبدأ، وسنوردها بشكل مختصر على النحو الآتي:

---

[٣١] مصرف قطر المركزي (٢٠١٩). رؤية تاريخية:
http://www.qcb.gov.qa/Arabic/AboutQCB/Pages/History.aspx

[٣٢] بموجب هذا القانون تم إلغاء المرسوم بقانون رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٦، والذي بدوره قام بإلغاء مرسوم بقانون رقم (١) لسنة ١٩٦٦.

[٣٣] دولة قطر، قانون رقم (١٣) لسنة ٢٠١٢ بإصدار قانون مصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية ١٣ / ٢٠١٢ المواد (٢، ٣، ٤، ٢٩، ٣٠)

المبدأ الأول (مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة): يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن أداء البنك بما في ذلك وضع السياسات، والاستراتيجيات، وهيكل المخاطر، وإطار الحوكمة، والقيم المؤسسية، ويكون المجلس مسؤولاً عن الإشراف على سلامة تطبيقها بالإضافة إلى الإشراف على الإدارة التنفيذية.

المبدأ الثاني (القدرات والشروط المؤهلة لعضوية مجلس الادارة): يتعين على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين بشكل كاف بحيث يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم في المجلس في ضوء مفاهيم الحوكمة، وأن يكون لديهم القدرة على الحكم السليم، والموضوعي فيما يتعلق بشؤون البنك.

المبدأ الثالث (ممارسات مجلس الإدارة وتضارب المصالح): على المجلس تحديد ممارسات الحوكمة المناسبة، ووضع ما يلزم من وسائل لضمان اتباعها، والالتزام بها، ومراجعتها دورياً بهدف تطويرها بشكل مستمر، ووضع السياسة والضوابط اللازمة للحد من مخاطر تضارب المصالح.

المبدأ الرابع لجان مجلس الإدارة: يتعين على مجلس الإدارة ممارسة مهامه من خلال تشكيل لجان متخصصة من أعضائه بهدف تعزيز فاعلية رقابة المجلس على مختلف أنواع أنشطة البنك، والمخاطر التي يتعرض لها بشكل متخصص ومستقل، وهذه اللجان هي[٣٤]:

لجنة التدقيق: وهي اللجنة المختصة بمراجعة التقارير المعدة من إدارة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي، وتقارير المصرف، والمصادقة على القوائم المالية، والتأكد من الامتثال للقوانين والتعليمات.

لجنة إدارة المخاطر: من اهم اللجان خاصة في المصارف الكبيرة، وتهتم بوضع استراتيجية شاملة حول نوع ومستوى المخاطر المقبولة، ووضع سياسات إدارة

[٣٤] مصرف قطر المركزي، تعليمات الحوكمة رقم(أ. ر٦٨/٢٠١٥)ص١٢.

المخاطر التي تناسب البنك، وتزويد المجلس بشكل دورية عن المخاطر، والتحقق من وجود كادر مؤهل من الموظفين لإدارة المخاطر.

لجنة الترشيحات والحوكمة: وتختص اللجنة بتحديد المؤهلين للانضمام لعضوية المجلس واللجان التابعة، والإشراف على إدارة الموارد البشرين في البنك، وتقوم كذلك بوضع أسس مددة لتقييم المجلس واللجان التابعة، والمسؤولين الرئيسيين في الإدارة التنفيذية، وإعداد دليل الحوكمة الخاصة بالبنك والتأكد من تطبيقه وتحديثه، وتزويد المجلس بالتقارير والتوصيات حول مدى التزام البنك بإطار الحوكمة الخاص.

لجنة المكافآت والحوافز: وتتولى اللجنة مهمة التأكد من وجود سياسة منح المكافآت والحوافز بصورة تتماشى مع أفضل الممارسات المصرفية آخذه في عين الاعتبار كافة أنواع المخاطر، والتأكد من تناسب صرف المكافآت مع تحقق الإيرادات بشكل فعلي.

المبدأ الخامس الإدارة التنفيذية: و لم تحدد التعليمات مبدأً عاماً يتعلق بالإدارة التنفيذية، وهذا المبدأ حدد تكوين الإدارة التنفيذية للبنك، وصفات عضو الإدارة التنفيذية، ومهام الإدارة التنفيذية.

المبدأ السادس إدارة المخاطر: ركز المبدأ السادس على وظيفة إدارة المخاطر، وهي من الوظائف الهامة التي يجب التركيز عليها خاصة في المصارف.

المبدأ السابع نظام الرقابة الداخلية: أشار هذا المبدأ إلى أنه يتعين على المجلس التأكد من وجود أنظمة مناسبة وفعالة للتدقيق والتقارير المالية والرقابة الداخلية والالتزام بمراعاة القانون والتعليمات، وفي سبيل تحقيق ذلك يتعين على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الاستغلال الفعال لعمل التدقيق الداخلي ومدققي الحسابات الخارجيين في تقييم كفاية وفاعلية أنظمة الرقابة الداخلية.

المبدأ الثامن وظيفة مراقبة الالتزام: ركز المبدأ على أهمية مبدأ وظيفة مراقبة الالتزام من حيث تحديد مفهوم مسؤول مراقبة الالتزام: وتعني كل شخص أو وحدة أو إدارة مستقلة تحدد، وتقيم، وتقدم الاستشارة، وتراقب، وترفع التقارير حول مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات والمعايير المطبقة، ثم مسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وكذلك مهام مسؤول مراقبة الالتزام، ومؤهلات مسؤولي مراقبة الالتزام.

المبدأ التاسع أسس وسياسة منح المكافآت والحوافز: يتعين على مجلس الإدارة أن يتحمل المسؤولية الكاملة لتعزيز الحوكمة الفاعلة والممارسات السليمة لمنح المكافآت المالية والحوافز، ولا يجوز أن يعهد بهذه المسؤولية للإدارة التنفيذية.

المبدأ العاشر التواصل بين المجلس والمساهمين: يجب أن يتواصل البنك مع مختلف فئات المساهمين بما يضمن مشاركتهم واحترام حقوقهم التي كفلها لهم القانون

المبدأ الحادي عشر الإفصاح عن حوكمة البنك: يجب أن يقوم البنك بالإفصاح عن نظام الحوكمة لديه بشفافية للمساهمين والمودعين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح، والمشاركين في السوق.

المبدأ الثاني عشر البنوك ذات الهياكل المعقدة أو المتشعبة: يتعين على مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية معرفة، وفهم الهيكل التشغيلي للبنك، والإلمام بالمخاطر التي يمكن أن يشكلها ضمن قاعدة (تعرف على هيكل البنك ومجموعته).

المبدأ الثالث عشر الشركات ذات الأغراض الخاصة: في حالة عمل البنك من خلال هياكل الشركات ذات الأغراض الخاصة أو هياكل مشابهه أو في دول تحول دون الشفافية الكاملة، أو لا تطبق المعايير الدولية، يجب على مجلس إدارتها والإدارة التنفيذية فهم الغرض والهيكل والمخاطر الفريدة من نوعها لهذه العمليات، ويجب أن

تسعى أيضا إلى التقليل من تلك المخاطر أو تطبيق قاعدة (اعرف هيكل البنك ومجموعته).

المبدأ الرابع عشر حوكمة البنوك المملوكة من قبل الحكومة: يتطرق هذا المبدأ إلى معالجة الخصوصية التي تتميز بها نوع المصارف المملوكة للحكومة، وهو من المبادئ الأساسية الخاصة في هذه التعليمات.

المبدأ الخامس عشر متطلبات إضافية لحوكمة البنوك الإسلامية: أفرد مصرف قطر المركزي مبدأً خاصاً بالمصارف الإسلامية؛ بسبب اختلاف طبيعة المصرف الإسلامي عن غيره من المصارف، وكذلك تواجه المصارف الإسلامية مخاطر إضافية تتعلق بحقوق أصحاب الاستثمار حسب صيغة المضاربة المطلقة، وكذلك مخاطر السلامة الشرعية[٣٥]، أدى هذا إلى ضرورة إضافة متطلبات إضافية لحوكمة المصارف الإسلامية يجب الالتزام بها.

المطلب السادس: هيئة قطر للأسواق المالية وتعليمات الحوكمة الصادرة عنها.

نبذة عن الهيئة:

قضى القانون رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٥ بإنشاء هيئة قطر للأسواق المالية، وتحويل سوق الدوحة للأوراق المالية (بورصة قطر حالياً) إلى شركة مساهمة قطرية بغرض تنظيم الأسواق المالية والإشراف عليها. وأعطى القانون للهيئة كافة الصلاحيات التنظيمية والإشرافية والرقابية اللازمة لممارسة مهامها.

---

[35] Srairi, Samir. (2015). Corporate governance disclosure practices and performance of Islamic banks in GCC countries. *Journal of Islamic Finance*, *176*(3132), 1-17.

تعليمات نظام حوكمة الشركات والكيانات القانونية المدرجة في السوق الرئيسية، الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية الصادر بالقرار مجلس إدارة الهيئة رقم (٥) لسنة ٢٠١٦:

وقد جاء هذا النظام مكوناً من قرار الاعتماد، وفيه ذكر الحيثيات والمرجعيات لإصدار هذا النظام وأربع مواد، وتمهيد، وسبعة فصول[٣٦].

أولاً– التمهيد: وضح التمهيد رغبة هيئة قطر للأسواق المالية في إرساء مبادئ العدل والشفافية والافصاح والمساواة بين أصحاب المصالح وتنمية المجتمع، وذلك بناء على ضوء أفضل الممارسات الدولية في الحوكمة.

ثانياً– التعاريف: وحدد في هذا الفصل معاني الكلمات والعبارات في هذا النظام،

ثالثاً– نطاق تطبيق الحوكمة والالتزام بمبادئها: وهو الفصل الثالث في التعليمات، واشتمل هذا الفصل على:

١. **نطاق التطبيق:** تسري مبادئ وأحكام هذا النظام على الشركات، والكيانات القانونية المدرجة بالسوق الرئيسية، ما لم يرد بشأنها نص خاص في أي من تشريعات الهيئة، أو وجود أسباب مقبولة لدى الهيئة لمنع تطبيق مادة أو أكثر.

٢. **الالتزام بمبادئ الحوكمة:** حيث وضحت المادة بأن تطبيق مبادئ الحوكمة يعد التزام على مجلس الإدارة.

---

[٣٦] هيئة قطر للأسواق المالية (٢٠١٩) على الرابط:
https://www.qfma.org.qa/Arabic/RulesRegulations/Pages/Legal_decisions.aspx

٣. **تقرير الحوكمة:** يعد تقرير الحوكمة جزء لا يتجزأ من التقرير السنوي للشركة وهو تقرير سنوي مستقل بذاته يتضمن إفصاح الشركة عن التزامها بتطبيق مبادئ وأحكام هذا النظام.

رابعاً– المجلس: وهو الفصل الثالث في النظام، ويحتوي الفصل على خمسة عشر مادة تتعلق جميعها بمجلس إدارة الشركة، أو المصرف وهي: الشروط الواجب توافرها في عضو المجلس: يجب أن يكون عضو المجلس مؤهلا، ويتمتع بقدر كافٍ من المعرفة بالأمور الإدارية والخبرة المناسبة لتأدية مهامه بصورة فعّالة، ويتعيّن عليه تخصيص الوقت الكافي للقيام بعمله بكل نزاهة وشفافية بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها ثم حددت المادة شروط عضوية المجلس.

وحددت المادة (٦) شكل المجلس وأكدت على ضرورة أن يكون التشكيل وفق النظام والقانون، وأن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من المستقلين ،وأن تكون أغلبية الأعضاء بالمجلس من غير التنفيذيين.

وأشارت المادة (٧) إلى منع الجمع بين المناصب فلا يجوز لأحد بشخصه أو بصفته أن يكون رئيساً للمجلس أو نائباً للرئيس في أكثر من شركتين يقع مركزيهما الرئيسي في الدولة، ولا أن يكون عضواً في مجلس إدارة أكثر من ثلاث شركات يقع مركزيهما الرئيسي في الدولة، ولا أن يكون عضواً منتدبا للإدارة في أكثر من شركة واحدة مركزها الرئيس في الدولة، ولا أن يجمع بين عضوية مجلسي إدارة شركتين تمارسان نشاطاً متجانساً.

وحددت المادة (٨) الوظائف والمهام الرئيسية للمجلس: يعد المجلس ميثاقا يسمى «ميثاق المجلس» يحدد فيه مهامه، وحقوق وواجبات الرئيس والأعضاء ومسؤولياتهم، ويجب نشره على الموقع الإلكتروني للشركة.

وجاءت المادة (٩) لتحدد مسؤوليات المجلس: من حيث تمثيل كافة المساهمين، وعليه بذل العناية اللازمة في إدارة الشركة بطريقة فعالة ومنتجة بما يحقق مصلحة الشركة والشركاء والمساهمين، وأصحاب المصالح.

وتضمنت المادة (١٠) من هذا الفصل موضوع تفويض المهام: يجب أن يتولى المجلس جميع الصلاحيات والسلطات اللازمة، ويجوز له تفويض لجانه في ممارسة بعض صلاحياته، وله تشكيل لجنة خاصة أو أكثر للقيام بمهام محددة.

تتناول المادة (١١) واجبات رئيس المجلس: الرئيس هو رئيس الشركة، ويمثلها لدى الغير وأمام القضاء، وهو المسؤول الأول عن حسن إدارة الشركة بطريقة فعالة ومنتجة والعمل على تحقيق مصلحة الشركة والشركاء والمساهمين وسائر أصحاب المصالح.

وجاءت المادة (١٢) لتتضمن التزامات أعضاء المجلس من حيث حضور اجتماعات المجلس ولجانه، وعدم الانسحاب من المجلس إلا لضرورة وفي الوقت المناسب، وإعلاء مصلحة الشركة والشركاء والمساهمين وسائر أصحاب المصالح وتقديمها على المصلحة الخاصة، ومراقبة أداء الشركة.

ثم تناولت المواد (١٣، ١٤، ١٥) الدعوة للاجتماع، ونظام اجتماعات المجلس، وآلية اصدار القرارات في المجلس: حيث حددت أن الاجتماع يأتي بناء على دعوة من رئيسه، ووفقا لما ينص عليه النظام الأساسي للشركة.

ويجب أن يعقد المجلس ستة اجتماعات – على الأقل–خلال السنة، ولا يجوز أن تنقضي ثلاثة أشهر دون عقد اجتماع، و تصدر قرارات المجلس بأغلبية أصوات الحاضرين والممثلين، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس الاجتماع.

وتناولت المواد (١٦، ١٧) الأمور المتعلقة بأمين سر المجلس من حيث التعيين، والمهام والمسؤوليات: ويكون أمين سر المجلس من الحاصلين على شهادة في القانون أو المحاسبة، ولديه الخبرة في تولي شؤون شركة مدرجة.

وختم هذا الفصل بالمواد (١٨، ١٩) الخاصة بلجان المجلس، وأعمالها.

حيث نصت المادة (١٨) على ضرورة تشكيل المجلس فور انتخابه وفي أول اجتماع له ثلاث لجان على الأقل، هي كالآتي:

أولاً: لجنة الترشيحات: وتكون برئاسة أحد أعضاء المجلس وعضوية اثنين على الأقل، ويراعى في اختيار أعضاء اللجنة توافر الخبرة اللازمة لممارسة اختصاصاتها.

ثانياً: لجنة المكافآت: وتكون برئاسة أحد أعضاء المجلس وعضوية اثنين على الأقل، ويراعى في اختيار أعضاء اللجنة توافر الخبرة اللازمة لممارسة اختصاصاتها.

ثالثاً: لجنة التدقيق: وتكون برئاسة أحد أعضاء المجلس المستقلين وعضوية اثنين على الأقل، ويراعى في اختيار أعضاء اللجنة أن يكون أغلبيتهم مستقلين، وأن تتوافر فيهم الخبرة اللازمة لممارسة اختصاصات اللجنة.

ونصت المادة (١٩) على أن يصدر المجلس قراراً بتشكيل، وتسمية رئيس وأعضاء كل لجنة، ويحظر تولي رئاسة أكثر من لجنة من اللجان التي يشكلها المجلس، ولا يجوز الجمع بين رئاسة لجنة التدقيق وعضوية أي لجنة، ويجوز دمج لجنتي الترشيحات والمكافآت في لجنة واحدة تسمى لجنة الترشيحات والمكافآت.

ثم تناول نظام الحوكمة في الفصل الرابع أعمال الرقابة بالشركة ونظمها تنظيماً جيداً فبدأ بالرقابة الداخلية ثم الرقابة الخارجية وذلك في خمس مواد.

فقد جاءت المواد (٢٠، ٢١، ٢٢) للحديث عن الرقابة الداخلية، حيث دعا نظام الحوكمة إلى ضرورة اعتماد المجلس مقترح لجنة التدقيق بنظام الرقابة الداخلية على ان يتضمن ذلك آلية الرقابة، وتحديد مهام واختصاصات إدارات وأقسام الشركة، وأحكام

وإجراءات المسؤولية بشأنها، وبرامج توعية وتثقيف العاملين بأهمية الرقابة الذاتية وأعمال الرقابة الداخلية.

وتضمنت المواد (٢٣، ٢٤) موضوع الرقابة الخارجية ومهام مراقب الحسابات حيث حددت المادة (٢٣) بأن لجنة التدقيق تقوم فحص عروض مراقبي الحسابات المسجلين بجدول المدققين الخارجيين ورفعها الى المجلس توصية مسببة، وتقوم الجمعية العامة بتعين واحد أو أكثر لمدة سنة أو أكثر بحد أقصى خمس سنوات متصلة، ولا يجوز إعادة تعيينه قبل مرور سنتين متتاليتين، وحدد النظام مهام ومسؤوليات مراقب الحسابات.

خامساً: الافصاح والشفافية وهو الفصل الخامس في هذه النظام: وقد جاء هذا الفصل في أربع مواد فقط على الوجه التالي:

حيث جاءت المادة (٢٥) لتوضح متطلبات الإفصاح التي يجب على الشركة الالتزام بها مثل: التقارير المالية، واسهم رئيس وأعضاء المجلس، والإدارة التنفيذية، وكبار المساهمين، والمعلومات الخاصة كذلك بهم، وحددت كذلك طريقة تعامل الشركة مع الشائعات، وكيفية الإفصاح.

وأوضحت المادة (٢٦) تضارب المصالح حيث على المجلس الإفصاح عن التعاملات والصفقات التي تبرمها الشركة مع أي طرف ذي علاقة ويكون لهذا الطرف مصلحة قد تتعارض مع مصلحة الشركة.

ودعت المادة (٢٧) بأنه لا يجوز لأي طرف ذي علاقة يكون طرفاً أو له صلة بعملية أو علاقة أو صفقة تبرمها الشركة حضور اجتماع المجلس اثناء مناقشة تلك العملية ولا يحق له التصويت على ما يصدره المجلس من قرارات بشأنها.

وأوضحت المادة (٢٨) على التزام المجلس والإدارة التنفيذية العليا وجميع الأشخاص المطلعين وازواجهم وأولادهم القصر بالإفصاح عن عمليات التداول التي يقومون بها على أسهم الشركة وسائر أوراقها المالية الأخرى.

سادساً: حقوق أصحاب المصالح: وهو الفصل السادس، وقد تضمن الفصل أحد عشر مادة تتعلق جميعها بحقوق أصحاب المصالح، وهم أي شخص طبيعي أو اعتباري لديه مصلحة مع البنك.

المادة (٢٩) دعت إلى المساواة بين المساهمين في كافة الحقوق المترتبة على ملكية السهم، وفقا للنظام الأساسي واللوائح الداخلية.

المادة (٣٠) على الشركة التقدم شهرياً بطلب لجهة الإيداع للحصول على نسخة محدثة من سجل المساهمين والاحتفاظ به لديها.

المادة (٣١) حق المساهم في الحصول على المعلومات: وتضمين ذلك في النظام الأساسي واللوائح، وبما لا يخل بحقوق سائر المساهمين.

المادة (٣٢): حقوق المساهمين المتعلقة بالجمعية العامة كحق المساهم أو المساهمين المالكين ما لا يقل عن (١٠%) من رأس مال الشركة، ولأسباب جدية طلب دعوة الجمعية العامة للانعقاد، وحق المساهمين الذين يمثلون (٢٥%) من رأس مال الشركة على الأقل طلب دعوة الجمعية العامة غير العادية للانعقاد وفقاً للإجراءات التي يحددها القانون واللوائح في هذا الشأن.

المادة (٣٣) تيسير سبل المشاركة الفعالة في الجمعية العامة واختيار أنسب الأماكن والمواعيد لانعقاد الجمعية العامة، وللشركة استخدام وسائل التقنية الحديثة في التواصل مع المساهمين، وعلى الشركة تمكين المساهمين من العلم بالموضوعات المدرجة بجدول الأعمال، والإفصاح عن نتائج الجمعية العامة فور انتهائها، وإيداع نسخة من محضر الاجتماع لدى الهيئة فور اعتماده.

المادة (٣٤، ٣٥) وتتعلق بحقوق المساهمين المتعلقة بالتصويت، وانتخاب أعضاء المجلس: حيث ان التصويت حق للمساهم يمارسه بنفسه، أو عن طريق من يمثله قانونا، ولا يجوز التنازل عنه ولا يمكن إلغاؤه، ويحظر على الشركة وضع أي قيد أو إجراء قد

يؤدي إلى إعاقة ذلك، وتلتزم الشركة بتمكين المساهم من ممارسة حق التصويت، وتيسير إجراءاته، ويجوز لها أن تستخدم في ذلك وسائل التقنية الحديثة.

المواد(٣٦، ٣٧، ٣٨) حول حقوق المساهمين المتعلقة بالأرباح، والمتعلقة بالصفقات الكبرى، وحقوق أصحاب المصالح من غير المساهمين

المادة (٣٩) نصت على حق المجتمع على الشركة: وهو ما يسمى المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال قيام الشركة بدورها في تنمية المجتمع والنهوض به، والمحافظة على البيئة من خلال المشاركة الفعالة والجادة بمنظومة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وجاء الفصل الأخير من النظام وهو الفصل السابع بأحكام ختامية مكونة من ثلاث مواد تتعلق بواجب هيئة قطر في مراقبة الشركات في تطبيق مبادئ هذا النظام، وأن على سوق الأسهم تضمين ما يصدره من قواعد ومبادئ واحكام بهذا النظام، وأخيرا حددت المادة الأخيرة (٤٢) أن مخالفة مواد هذا النظام يجيز للهيئة اتخاذ الإجراءات الواردة في مادة (٣٥)، من القانون (٨) لسنة ٢٠١٢ بشأن هيئة قطر للأسواق المالية.

المطلب السابع: أوجه التشابه والاختلاف بين تعليمات الحوكمة الصادرة من مصرف قطر المركزي وبين نظام الحوكمة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية

أولاً: أوجه التشابه

بعد استعراض تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية يجدر بالباحثين أن تبين أوجه التشابه والاختلاف بين مبادئ الحوكمة بينهما، ومن أبرز ما يقاس به وجود تشابه أو اختلاف بين مبادئ مصرف قطر المركزي، ونظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية عدة أمور أبرزها:

١- المصادر التي استمدت منها مبادئ الجهتين فنجد أن المصدر الرئيسي لتعليمات مصرف قطر المركزي هي مبادئ بازل لحوكمة المصارف، ثم جاء بعد ذلك مصادر أخرى مثل مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي، وفيما يخص بالتعليمات الإضافية للحوكمة الشرعية تم استخلاصها بصورة أساسية من معايير الحوكمة لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بالبحرين، ومعايير مجلس الخدمات للمؤسسات المالية الإسلامية في ماليزيا، بينما نجد أن المصادر الرئيسية لنظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية مستمد بصورة أساسية من: مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، ومبادئ المنظمة الدولية لهيئات الأسواق المالية في هذا الشأن، ومبادئ لجنة بازل، والجمعية الدولية لهيئات الإشراف على التأمين، والشبكة الدولية للحوكمة، والمبادئ الاسترشادية الموحدة لحوكمة الشركات المدرجة في الأسواق المالية بمجلس التعاون لدول الخليج العربية الصادرة سنة ٢٠١٢.

٢- ومن الملاحظ كذلك أن نطاق تطبيق تعليمات مصرف قطر المركزي المؤسسات مالية كالمصارف، بينما نجد أن نطاق تطبيق نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية كل الشركات والكيانات المدرجة في السوق الرئيسية وهي خليط من شركات تجارية ومؤسسات مالية ومصارف وشركات تأمين.

ويرى الباحثون أن نقاط التشابه كثيره كون المرجعيات والمصادر الأساسية للمبادئ متشابهة لذلك يكتفي بما سبق، ويُشرع في ذكر أوجه الاختلاف.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تنقسم الاختلافات بين تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية إلى نوعين:

النوع الأول: وجود اختلاف في شروط ومتطلبات تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية وسيقوم الباحثون ببيان هذا النوع من الاختلافات من خلال الجدول الآتي:

جدول (١)

هذا الجدول يوضح بعض نقاط الخلاف بين تعليمات الحوكمة الصادرة من قبل مصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية

البند	تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي	نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية
شروط العضو المستقل حجم المساهمة في المؤسسة	– ألا يكون من مساهمي البنك – لا تزيد مساهمته ومساهمة أي من أقربائه من الدرجة الأولى بشكل مباشر أو غير مباشر في الشركات التي يمتلكونها أو يشاركون فيها بحصة مسيطرة مجتمعين أو منفردين عما نسبته (0,25%) (١/٤ بالألف) من أسهم البنك.	ألا يكون مالكاً لأكثر من (١%) من أسهم الشركة أو أي شركة من مجموعتها.
العمل بوظيفية تنفيذية في المؤسسة سابقاً	لا يعمل أو سبق له العمل بوظيفة تنفيذية لدى البنك	ألا يكون بالإدارة التنفيذية العليا للشركة أو

البند	تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي	نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية
	أو أي من المؤسسات التابعة لمجموعة البنك خلال السنوات الثلاث السابقة.	أي شركة من مجموعتها خلال السنة السابقة على انتخابات المجلس.
العمل لدى جهات لها صلات بالبنك	-ألا يكون له أو لأحد أقربائه حتى الدرجة الأولى أي علاقة تعاقدية أو تجارية أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع البنك تؤثر على استقلاليته. -لا يعمل أو يساهم في مؤسسة تقدم للبنك خدمات استشارية أو مهنية أو غيرها من الخدمات سواء بصفته الشخصية أومن خلال أحد اقربائه حتى الدرجة الأولى.	ألا يكون موظفاً خلال السنتين السابقتين على انتخابات المجلس لدى أي من الأطراف المرتبطة بالشركة أو بأي شركة من مجموعتها كالمحاسبين القانونيين، وكبار الموردين أو أن يكون مالكاً لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال السنتين السابقتين على انتخابات المجلس.

البند	تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي	نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية
	–ألا يعمل كموظف لدى مدقق الحسابات الخارجي للبنك ولا تربطه مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بهذا المدقق أو أي من المؤسسات التابعة له.	
وجود أعضاء في المجلس لهم صلة قرابة من الدرجة الأولى	– لا تربطه صلة قرابة حتى الدرجة الأولى بأي من أعضاء المجلس الآخرين أو الإدارة التنفيذية للبنك.	لا تكون له صلة قرابة من الدرجة الأولى مع أي من أعضاء المجلس أو الادارة التنفيذية العليا بالشركة، أو أي شركة من مجموعتها.
نطاق التطبيق	تطبق هذه المبادئ على جميع البنوك المرخصة من المصرف.	تطبق على الشركات، والكيانات القانونية المدرجة بالسوق الرئيسية (بورصة قطر)، مالم يرد بشأنها نص خاص في أي من تشريعات الهيئة.

البند	تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي	نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية
عدد أعضاء المجلس	يجب أن يتكون المجلس من عدد لا يقل عن تسعة أعضاء ولا يزيد عن أحد عشر عضواً وما زاد عن ذلك يكون وفقاً لمبررات يقبلها المصرف.	لم يحدد العدد وإنما ارجع التشكيل إلى النظام الأساسي الخاص بالشركة.
تشكيلة الأعضاء	- يكون نصف أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين. ويكون ثلاثة منهم على الأقل أعضاء مستقلين	- تكون أغلبية الأعضاء بالمجلس من غير التنفيذيين - على أن يكون ثلث الأعضاء على الأقل من المستقلين. يجوز تخصيص مقعد أو أكثر من مقاعد المجلس لتمثيل الأقلية، وآخر لتمثيل العاملين بالشركة.
شروط عمل اللجان	يحظر على رئيس مجلس الإدارة تولي رئاسة لجنة التدقيق	يحظر تولي رئاسة أكثر من لجنة لا يجوز الجمع بين رئاسة لجنة التدقيق وعضوية أي

البند	تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي	نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية
		لجنة.
عدد لجان مجلس الإدارة	أربع لجان هي: ١. لجنة التدقيق ٢. لجنة إدارة المخاطر ٣. لجنة الترشيحات والحوكمة ٤. لجنة المكافآت والحوافز ويمكن للمجلس تشكيل لجان أخرى ترتبط بأنشطة البنك التنفيذية مثل التسهيلات والاستثمارات والالتزام	ثلاث لجان هي: ١. لجنة الترشيحات ٢. لجنة المكافآت ٣. لجنة التدقيق مع جواز دمج لجنة الترشيحات والمكافآت
عدد اجتماعات اللجان	اجتماعات لجنة التدقيق (٤) على الأقل في العام مرة واحدة	تجتمع لجنة التدقيق (٦) على الأقل في العام مرة واحدة
شروط أعضاء مجلس الإدارة	-امتلاك صفات شخصية تتميز بالأمانة والنزاهة والسمعة الحسنة. -أن يكون لديه الملاءة المالية المناسبة والا يكون قد سبق	-لا يقل عمره عن ٢١ عاما ويتمتع بالأهلية الكاملة. -الا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية

البند	تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي	نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية
	اشهار افلاسه او تعثره في سداد ديونه. -ان يتمتع بالمؤهلات العلمية والخبرات والكفاءات الملائمة لممارسة عمله	أو مخلة بالشرف والأمانة، او ممنوعا من ممارسة اي عمل في الجهات التابعة للهيئة، او قضي بإفلاسه ما لم يكن قد رد إليه اعتباره. - أن يكون مساهما ومالكاً عند انتخابه أو خلال ثلاثين يوماً من تاريخ انتخابه لعدد من أسهم الشركة يحدده النظام الأساسي

من خلال الجدول (١) يتضح الآتي:

أولاً: العضو المستقل: يرى الباحثون أن أولى الاختلافات بين تعليمات الحوكمة الصادرة عن مصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية كانت في قائمة التعريفات ففي تعريف العضو المستقل، حيث نلاحظ أن مصرف قطر المركزي فرض شروطاً إضافية لم تفرضها هيئة قطر للأسواق المالية على العضو المستقل، منها:

١- عدم تقاضي العضو المستقل لراتب من البنك أو الشركة.

٢- عدم انتمائه لرابطة أو مجموعة تمثل السيطرة على البنك أو الشركة.

٣- الشروط المتعلقة بالنزاهة والخبرة والكفاءة.

بينما ذكرت الهيئة شروط لم يذكرها المصرف مثل:

١- عدم تمثيل شخصية اعتبارية أكثر من ٥%.

٢- منع ازدواجية عضوية مجلس الإدارة في أكثر من شركة من نفس المجموعة.

٣- الا تكون للعضو المستقل تعاملات مباشرة مع البنك خلال آخر سنتين.

وهناك شروط ذكرت من السلطتين لكن على خلاف في تحديدها مثل:

١- حدد مصرف قطر حجم المساهمة المسموحة لعضو مجلس الإدارة المستقل بما لا يزيد عن ٠,٢٥% من حجم الأسهم، بينما حددت هيئة قطر للأسواق المالية النسبة المسموحة ١%.

٢- فيما يخص العمل السابق بوظيفية تنفيذية عليا فقد قيد مصرف قطر المركزي ذلك بثلاث سنوات على الأقل، بينما ذكرت الهيئة أنه خلال سنة سابقة لانتخابات المجلس.

٣- فيما يخص العمل لدى جهات لها علاقة بالشركة أو البنك فقط اشترط مصرف قطر المركزي ألا يكون له أو لأحد أقربائه حتى الدرجة الأولى أي علاقة تعاقدية أو تجارية أو مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع البنك تؤثر على استقلاليته، والا يعمل أو يساهم في مؤسسة تقدم للبنك خدمات استشارية أو مهنية أو غيرها من الخدمات سواء بصفته الشخصية أومن خلال أحد اقربائه حتى الدرجة الأولى، بينما اشترطت هيئة قطر للأسواق المالية ألا يكون موظفاً خلال السنتين السابقتين على انتخابات المجلس لدى أي من الأطراف المرتبطة بالشركة أو بأي شركة من مجموعتها كالمحاسبين القانونيين، وكبار الموردين

أو أن يكون مالكاً لحصص سيطرة لدى أي من تلك الأطراف خلال السنتين السابقتين على انتخابات المجلس.

ثانياً: نطاق التطبيق: من خلال الجدول (١) يتضح اختلاف نطاق التطبيق حيث نجد أن تعليمات مصرف قطر اقتصرت على المصارف فقط، بينما نطاق نظام هيئة قطر للأسواق المالية يشمل المصارف وغيرها من الشركات والمؤسسات المدرجة في بورصة الدوحة، لكن الملاحظ أن السلطتين لم تحددا آلية للتوفيق عند وجود تعارض في نطاق تطبيق المبادئ في السلطتين.

ثالثاً: تشكيل مجلس الإدارة: يلاحظ من خلال الجدول (١) أن مصرف قطر المركزي أكثر تحديداً في عدد أعضاء المجلس، بينما تشترط الهيئة شروطاً أشد في كون أغلب الأعضاء من غير التنفيذيين، وثلث الأعضاء من المستقلين، وتجيز الهيئة إضافة عضو للأقلية، وعضو آخر للعاملين في الشركة بينما مصرف قطر اشترط نصف أعضاء المجلس من غير التنفيذيين، وثلاثة أعضاء فقط من المستقلين.

رابعاً: لجان مجلس الإدارة: من خلال الجدول (١) يتضح أن مصرف قطر المركزي وجه البنوك إلى تشكيل أربعة لجان أساسية مع إمكانية إنشاء لجان أخرى إذا رأى مجلس الإدارة ذلك، بشرط ألا يؤدي ذلك إلى تضارب المهام والصلاحيات، وأيضاً منع مصرف قطر المركزي دمج بعض اللجان لأهميتها مثل: لا يجوز دمج لجنة إدارة المخاطر والالتزام، أو لجنة التدقيق مع أي لجنة أخرى، ويجوز الدمج بن لجنتي الترشيحات والمكافآت في لجنة واحدة تسمى لجنة الترشيحات والمكافآت.

والذي يظهر لدى الباحثين أن شروط ومعايير مصرف قطر المركزي فيما يتعلق باللجان التابعة لمجلس الإدارة من ناحية عدد هذه اللجان، أو صلاحياتها، أو تقسيمها وفصلها عن بعضها البعض أفضل من ناحية التطبيق في البنوك والمؤسسات المالية.

وأما عدد اجتماعات اللجان فقد نصت تعليمات مصرف قطر المركزي على ألا يقل عدد اجتماعات لجنة التدقيق عن (٤) اجتماعات خلال السنة، بينما نص نظام هيئة قطر للأسواق المالية على ألا يقل عدد اجتماعات لجنة التدقيق عن (٦) اجتماعات خلال السنة، وهو الأفضل من وجهة نظر الباحثين فكلما كانت اجتماعات مجلس الإدارة أكثر كلما سرع في عملية البت في اتخاذ القرارات وسرعة المعالجات للقضايا التي تحتاج إلى معالجة، وتكثيف الرقابة على سير عمل المصارف والشركات.

النوع الثاني: من الاختلافات بين تعليمات مصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية كان من حيث وجود معايير في جهة ليست موجودة في الجهة الأخرى وأبرزها ما يلي:

أولاً: أفرد نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية مواد خاصة بواجبات رئيس مجلس الإدارة ومهامه وأنه المسؤول الأول عن تمثيل الشركة امام الغير والقضاء ويعتبر المسؤول الأول عن حسن إدارة الشركة بطريقة فعالة ومنتجة، واشترط أن يشتمل ميثاق المجلس على مهام ومسؤوليات الرئيس، بينما تعليمات مصرف قطر للحوكمة لم تنص على واجبات الرئيس بشكل مستقل وإنما ذكرت المهام والواجبات لأعضاء المجلس بما فيهم رئيس مجلس الإدارة بصورة مجملة.

ثانياً: خصص المبدأ السادس في تعليمات الحوكمة لمصرف قطر المركزي لإدارة المخاطر بتحديد مهامها وصلاحياتها وجعل مهامها مستقلة عن باقي الأعمال في البنك، ومسؤول عن وضع الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمخاطر وعن تنفيذ الإطار الشامل لإدارة مخاطر البنك.

ثالثاً: افردت تعليمات الحوكمة في مصرف قطر المركزي مبدأ خاصاً وهو المبدأ التاسع لأسس وسياسة منح المكافآت والحوافز.

رابعاً وظيفة الالتزام: ألزم مصرف قطر المركزي البنوك على إنشاء وظيفة الالتزام، حسب ما ورد في المبدأ الثامن من تعليمات الحوكمة الصادرة من المصرف، بينما لم يرد لوظيفة الالتزام أي ذكر في نظام هيئة قطر للأسواق المالية، **وهذا جانب قصور** من جهة نظام الحوكمة التابع لهيئة قطر للأسواق المالية خاصة مع ضرورة وجود مثل هذه الوظيفية التي تمكن الشركات والمصارف مع معرفة المخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالقوانين واللوائح السارية من قبل السلطات الرقابية والإشرافية ويستوي في ذلك المصارف والشركات.

خامساً: خصصت تعليمات الحوكمة في مصرف قطر المركزي لبعض أنواع البنوك والشركات الخاصة مبادئ لم يذكرها نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية منها:

١. مبادئ البنوك ذات الهياكل المعقدة.
٢. مبادئ الشركات ذات الأغراض الخاصة.
٣. البنوك المملوكة من قبل الحكومة:

سادساً المتطلبات الخاصة بحوكمة البنك الإسلامية: حيث أن مصرف قطر المركزي راعى انتشارها بالدولة فقام بإضافة متطلبات إضافية إلى تعليمات الحوكمة متعلقة فقط بحوكمة البنوك الإسلامية وهذا ما نص عليه البند الخامس عشر من التعليمات، مع شرح مفصل للشروط المرجعية الرئيسية للهيئة الشرعية، و لم يراع نظام الحوكمة لهيئة قطر للأسواق المالية ذلك برغم وجود كيانات وشركات من قبيل المصارف الإسلامية وشركات التأمين التعاوني، وصناديق الاستثمار القائمة على التصكيك الشرعية وغير ذلك.

سابعاً حق المجتمع : فقد أفرد نظام الحوكمة التابع لهيئة قطر للأسواق المالية حق المجتمع بمبادئ مستقلة **والذي يراه الباحثون** أن اعتماد التنمية المستدامة،

واعتبارها عنصرًا جوهريًا في مخططات الدول والشركات، وخصوصًا في ما يتعلق بالقوانين الداخلية المنظمة للمشاريع الاستثمارية وتنمية الصحة والتعليم و حماية البيئة للمجتمعات والأجيال القادمة لذا فإنه من أهم ما يميز نظام الحوكمة الصادر عن هيئة قطر للأسواق المالية هو النص بشكل صريح وواضح على حق المجتمع ودور الشركات في القيام بدورها في تنمية المجتمع والنهوض به، والمحافظة على البيئة وهذا ما يتماشى مع القانون رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٨ بشأن مساهمة بعض الشركات المساهمة في دعم الأنشطة الاجتماعية والرياضية، حيث نص على أن يتم تحصيل مبلغ يعادل (٢,٥%) من صافي الأرباح السنوية للشركات المساهمة المقيدة أسهمها ببورصة قطر، ويُخصص هذا المبلغ، لدعم الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية والخيرية، وتؤول تلك الحصيلة إلى صندوق يصدر بإنشائه وتحديد أهدافه وموارده المالية وكيفية إدارته، قرار أميري، بناءً على اقتراح وزير المالية.

الخاتمة

توصل الباحثون إلى النتائج الآتية:

١- أن الحوكمة هي: النظام الذي يهدف إلى التحكم بعمليات المؤسسة بما يضمن الإفصاح والشفافية ويحقق السلامة الشرعية.

٢- حداثة علم الحوكمة على المستوى الدولي والإسلامي وعلى مستوى دولة قطر.

٣- في حال تعدد السلطات الرقابية والإشرافية التي تصدر معايير للحوكمة يجب أن يتم التنسيق بين هذه السلطات وتحديد الجهة الأولى بالاتباع خاصة عند تداخل الصلاحيات لهذه السلطات.

٤- أن مصادر تعليمات الحوكمة الصادرة من مصرف قطر المركزي، ونظام الحوكمة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية هي مصادر واحدة تقريباً، وهي معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومعايير لجنة بازل للرقابة على المصارف.

٥- نجد أن مصادر تعليمات الحوكمة الصادرة من مصرف قطر المركزي يغلب عليها اتباع معايير لجنة بازل كونها أكثر ملامسة لواقع وبيئة البنوك والمؤسسات المالية، بينما نجد أن مصادر نظام الحوكمة التابع لهيئة قطر للأسواق المالية يغلب عليه الاخذ من مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

٦- وجود نقاط تشابه كثيرة بين تعليمات الحوكمة الصادر من مصرف قطر المركزي ونظام الحوكمة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية، وكذلك وجود نقاط اختلاف يرجع سببها في الغالب إما بسبب غلبة المصادر التي أخذت منها أو بسبب بيئة ومحل تطبيق الحوكمة.

٧- راعت تعليمات الحوكمة الصادرة من مصرف قطر المركزي خصوصية المؤسسات المالية من حيث أنواعها كالمصارف التقليدية، والمصارف الإسلامية بينما لم نجد ذلك في نظام الحوكمة التابع لهيئة قطر للأسواق المالية.

ويوصي الباحثون بما يلي:

١- المزيد من البحث في مجال الحوكمة خاصة في حوكمة المصارف الإسلامية بسبب حداثة هذا العلم.

٢- تطوير معايير الحوكمة الصادرة بصورة مستمرة وبما يواكب المعايير الصادرة من السلطات الرقابية والإشرافية الدولية.

٣- إيجاد آلية خاصة للتنسيق عند وجود اختلاف في تطبيق المعايير الصادرة من مصرف قطر المركزي وهيئة قطر للأسواق المالية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

Ibn Manẓoor, Muḥammad bin Mukarram bin ‘Alī, Lisān al-‘Arab, (Bairūt: Dār ṣādir, 3rd ed, 1414).

Abū al-‘Atā, Narmīn, Ḥaukamah al-Sharikāt Sabīl al-Taqaddum m’a Ilqā al- Ḍaw ‘alā al-Tajribah al-Miṣriyyah, (Miṣr: Markaz al-Mashrū‘āt al-Dawliyyah al-Khāssah, 2003).

Al-Usruj, Ḥusain bi ‘Abdul Muttalib, Al-Ḥawkamah wa al-Imtithāl fī al-Bunūk al-Islāmiyyah, (Al-Urdun: Majallah al-Dirāsāt al-Māliyyah wa al-Maṣrafiyyah- al-M‘ahad al-‘Arabī, lī al-Dirāsāt al-Māliyyah wa al-Maṣrafiyyah, 2013).

Al-Jazāyrī, Ḥashim Ramḍān, wa M’arūf, Ḥussain ‘Abd al-Qādir, Mahiyyah Ḥawkamah al-Sharikāt, (Al-‘Irāq: Majallah al-‘Ulūm al-Iqtiṣādiyyah, 2009).

Jaun, Sawlīfān, al-Busalah al-Akhlāqiyyah lī al-Sharikāt Adawāt Mukāfahah al-Fasād Qiyām wa Mabādī al-‘Aamāl wa Aādāb al-Mehnah wa Ḥawkamah al-Sharikāt, al-Dalīl al-Sābi’, (Mu ssasah al-Tamwīl al-Dawlī al-Tabi‘ah lī Majmū‘ah al-Benk al-Dawlī).

Ḥibārah ‘Abd al-Razzāq, Al-Iltazām bi Mutatallabāt Lajnah Bāzil al-Madkhalah lī Irsā al-Ḥawkamah fī Al-Qitā‘ al-Maṣrafī al-‘Arabī, (Al-Jazā ir, Majallah Iqtiṣādiyyāt Shimāl Afrīqiyyā, 2009).

Ḥammād, Tāriq ‘Abd ‘Aāl, Ḥawkamah al-Sharikāt al-Mafāhīm al-Mabādī wa al-Tajārib Tatbīqāt al-Ḥawkamah ‘alā al-Maṣārif, (Miṣr: Sar al-Jāmiyyah, 2005).

Al-Khuḍairī, Muḥsin Aḥmad, Ḥawkamah al-Sharikāt, (Al-Qāhirah: Majmū‘ah al-Nayl al-‘Arabiyyah, (2005).

Dawlah Qatar, Qānūn Raqm (13) lī Sanah 2012 bī Isdār Qanūn Maṣraf Qatar al-Markazī wa Tanzeem al-Muassasāt al-Māliyyah 13/2012.

Al-Fīrozābādī, Majduddīn Abū Tāhir Muḥammad bin Ya‘qoob, Al-Qāmūs al-Muḥīt, (Bairūt: Muassasah al-Risālah lī al-Tabā’ah wa al-Nashr wa al-Tawz’ī. 2005).

Maṣraf Qatar al-Markazī, T‘aleemāt al-Ḥawkamah T‘amīm Raqm (a.r 68/2015), Al-Dawhah, 2015).

Hayah Qatar lī Awrāq al-Māliyyah, N izam Ḥawkamah al-Sharikāt wa al-Kiyānāt al-Qānuniyyah al-Mudrijah fī al-Sooq al- Raīsiyyah, (Al-Dawhah, 2017).

المراجع الأجنبية:

Arouri, H. Hossain, M, & Badrul Muttakin, M, “Effects of board and ownership structure on corporate performance: Evidence from GCC countries”. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 4(1), 117-130, (2014).

Basel Committee on Banking Supervision, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*, Basel. (1999).

Basel Committee on Banking Supervision, *Consultative Document: Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Basel,* (2005).

Basel Committee on Banking Supervision, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*, Basel, (2006).

Basel Committee on Banking Supervision. *Guidelines Corporate governance principles for banks, Bank for International Settlements*, (2015).

Basel Committee on Banking Supervision, Guidelines Corporate governance principles for banks, Basel, (2015).

Cadbury, A, *The financial aspects of corporate governance (Cadbury Report)*. London. UK: The Committee on the Financial Aspect of Corporate Governance (The Cadbury Committee) and Gee and Co, Ltd, (1992).

Claessen, S. & Yurtoglu, B, *Corporate governance and development: an update*, World Bank, (2012).

Ekwueme, E. "*The Commercial Corruption and Money Laundering: How adequate are the Regulatory Mechanisms?"* University of London, (2011- 2012).

https://www.bis.org/press/p101004.htm; Basel Committee on Banking Supervision *Principles for enhancing corporate governance, Basel,* (2010).

OECD, *Principles of Corporate Governance*, (1999).

OECD, *Principles of Corporate Governance,* (2004).

Qatar National Bank, *Qatar Economic Insight. Ayadi, Rym, and Willem Pieter De Groen (2013). Banking and Insurance in the GCC Countries: Is there Regulatory Convergence with the EU? Bridging the Gulf: EU-GCC Relations at a Crossroads*, 89, 2013.

Robinett, D. *Experiences from the Regional Corporate Governance Roundtables*, (2003).

Srairi, Samir. "Corporate governance disclosure practices and performance of Islamic banks in GCC countries", *Journal of Islamic Finance*, 176(3132), 1-17, (2015).

World Bank. *Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability. Washington DC: World Band Group*, (2003).

مواقع الأنترنت:

Al-Bawwābah al-Qānūniyyah al-Qatriyyah (2019) ‘alā al-Rābit: http://www.almeezan.gov.qa/LawPage.aspx?id=3652&language=ar#

Jāmi‘ah Oxford, Qāmūs Oxford, Māddah (Govern) ‘alā al-Rābit, 2019: https://en.oxforddictionaries.com/definition/govern

Majlis Khidmāt al-Māliyyah al-Islāmiyyah, Mwaqi‘ al-Majlis, (2019) ‘alā al-‘Unwān: https://www.ifsb.org/ar_published.php

Maṣraf Qatar al-Markazī (2019), Roya Tārikhiyyah: http://www.qcb.gov.qa/Arabic/AboutQCB/Pages/History.aspx

Hayah al-Murāj‘ah wa al-Muhāsabah li al-Muassasāt al-Māliyyah al-Islāmiyyah, (2019), Mwaqi‘ al-Hayah ‘alā al-Rābit: http://aaoifi.com/standard/acct/

Hayah Qatar lī Aswāq al-Māliyyah (2019) ‘alā al-Rabit: https://www.qfma.org.qa/Arabic/RulesRegulations/Pages/Legal_decisions.aspx