سلسلة بحوث ودراسات

في الفكر الاقتصادي الإسلامي

أسس الرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية

إعـــداد

دكتور / حسين حسين شحاتة

أستاذالمحاسبة بجامعة الأزهر

خبير استشاري في المعاملات المالية الشرعية

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

بطاقة التعريف بالبحث

- ***عنوان البحث*** : **أسس الرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية**

- ***اسم الباحث*** : **دكتور / حسين حسين شحاتة**

أستاذ المحاسبة بجامعة الأزهر

خبير استشاري في المعاملات المالية الشرعية

- ***تاريخ إعداد البحث*** : **رمضان** 1427 **هـ – أكتوبر** 2006**م**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ـ أسس الرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية .

تقوم الرقابة الشاملة فى المصرف الإسلامى على مجموعة من الأسس والتى تعتبر المرشد الأساسى لعمليات الرقابة ، من هذه الأسس ما يتعلق بقيم ومثل وسلوكيات المراقب ذاته ، ومنها ما يتعلق بعملية الرقابة ، ومنها ما يتعلق بالأساليب التى يستخدمها المراقب ، ومنها ما يتعلق بالإجراءات التنفيذية .

ولقد استنبطت هذه الأسس من مصادر الشريعة الإسلامية ومن الطبيعة المميزة للمصرف الإسلامى ، ومن الخبرات المكتسبة من تدقيق أعمال المصارف الإسلامية .

وتتمثل أهم هذه الأسس فى الآتى :

(1) ـ **الالتزام بالقيم الإيمانية وبالأخلاق الحسنة** : يجب أن يستشعر الذى يتولى عملية الرقابة فى المصرف الإسلامى بأن الله سبحانه وتعالى يراقبه فى كل تصرفاته وأعماله وأنه سوف يحاسبه على ذلك يوم القيامة وعليه أن يخشى الله ولا يخشى من يراقبهم ، كما يجب عليه أن لا يجامل أحداً فى عمله ، وأن يلتزم بالأخلاق الفاضلة ومنها : الأمانة والصدق والإخلاص والإتقان والوفاء والتيسير والفقه والمروءة وحسن المعاملة وغير ذلك من فضائل الأخلاق .

(2) ـ **الرقابة توجيهية وإرشادية** : ليست الغاية من الرقابة فى المصرف الإسلامى هى تصيد الأخطاء ولكن تنمية جوانب الخير لاستكمالها ، ودراسة أوجه القصور والتجاوزات والمعاونة على علاجها وتجنبها مستقبلاً ، ولذلك فهى توجيهية إرشادية وتمثل نوعاً من أنواع التعاون على تحقيق الخير والتناصح والتواصى بالحق فى سبيل تحقيق مقاصد المصرف الإسلامى .

(3) ـ **الرقابة الفورية** : يلزم أن تنفذ عمليات الرقابة فى المصرف الإسلامى أولاً بأول بحيث تكون قبل ومتزامنة مع التنفيذ حتى يمكن معرفة الانحرافات قبل وفور حدوثها وبيان أسبابها ثم التوصية بعلاجها قبل أن تستفحل وتسبب أضراراً مضاعفة وهذا مما تتميز به الرقابة فى الفكر الإسلامى .

(4) ـ **إتباع الحكمة والحسنى فى توجيه النصح وفى علاج الانحرافات** : يجب على المراقب فى المصرف الإسلامى عند مناقشته لجوانب القصور والمخالفات وعند تقديمه للنصح والإرشاد أن يلتزم بالخلق الطيب وبالسلوك السوى وبالحكمة والموعظة الحسنة ، ذلك لأن من متطلبات الرقابة فى الفكر الإسلامى وذلك للمحافظة على كرامة وذاتية الآخرين الذين هم أخوة له ، وعليه كذلك أن يتجنب التشهير والتجريح بهم لأن ذلك ليس من خلق المسلم .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(5) . **الاطمئنان بعد الثقة** : يجب أن يشعر المراقب ومن يراقب تصرفاتهم وأعمالهم فى المصرف الإسلامى بأن الثقة متوافرة تماماً ولا يشك فى كفاءتهم وقدراتهم وإخلاصهم وأن تكون الغاية من الرقابة هى الاطمئنان من عدم وجود أخطاء ، مع الإيمان بأنه ليس هناك إنسان معصوم من الخطأ والنسيان ، ومن ناحية أخرى يلزم أن يوقن الجميع بأن مهمة المراقب فى المصرف الإسلامى مكملة لأعمالهم وتغطية لهم ودرءاً لهم من الوقوع فى الأخطاء مستقبلاً ، وأن وظيفته ضرورية وأنها من الواجبات ، لأن ما لا يتم الواجب إلاّ به فهو واجب ، إن إقناع العاملين بهذه المفاهيم يسهل كثيراً من مهمة المراقب فى المصرف الإسلامى ويذلل الكثير من المصاعب والمشاكل .

(6) . **الشمولية** : ويقصد بها أن تغطى الرقابة كافة المعاملات والأنشطة التى يقوم بها المصرف الإسلامى وأن تشملها من محاورها المختلفة سواء أكانت شرعية أو إدارية أو مالية أو مصرفية ، وسواء أكانت فى المستويات الإدارية العليا أو فى المستويات الدنيا بحيث لا يعفى أحداً منها .

(7) . **الاستمرارية** : ويقصد بها استمرار عملية الرقابة فى المصرف الإسلامى ما دام النشاط قائماً ومستمراً وذلك لضمان تطبيق أساس الفورية فى اكتشاف الأخطاء والاستمرارية فى التقويم ، وهذا كله يتطلب وجود خطة مستمرة وإعداد برامج رقابة زمنية وفنية تتسم بالمرونة .

(8) . **الموضوعية** : وتعنى البحث عن أدلة الإثبات اللازمة لعملية التدقيق وتجنب التأثر بالنواحى الشخصية والعاطفية وذلك فى كل الأمور صغيرها وكبيرها ، وكذلك بالنسبة لكافة العاملين من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا ، كما يجب تجنب الأهواء الشخصية فى مجال بيان الانحرافات وتحليل أسبابها وَمَنْ المسئول عنها حتى لا يصاب فرد بجهالة .

(9) . **النقد البناء** : ويعنى أن يرفق بملاحظات المراقب فى المصرف الإسلامى الاقتراحات والتوصيات البديلة القابلة للتطبيق ، وإبراز المنافع المرجوة من تطبيقها ، ولا يجب تغيير نظام إلاّ بعد إيجاد البديل الأفضل .

(10) . **الاقتصاد فى نفقات الرقابة (الجدوى الاقتصادية للرقابة)** : ويقصد بذلك أن يُقتصَد فى نفقات الرقابة كما يجب أن تكون عوائدها أكثر من تكلفتها ، وهذا يتطلب دراسة الجدوى الاقتصادية لكلفة العنصر البشرى والوسائل المادية التى تستخدم فى عملية الرقابة الداخلية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(11) . **الجمع بين الثبات والمرونة** : ويقصد بذلك أنه يجب أن يجمع منهج ونظم الرقابة الشاملة للمصرف الإسلامى بين الثبات والاستقرار بالنسبة للأسس والأصول وبين المرونة بالنسبة للإجراءات والأساليب ، حتى يمكن أن يتكيف حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالمصرف .

(12) . **المعاصرة** : ويقصد بذلك استخدام أساليب للتقنية الحديثة فى مجال الرقابة مثل الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات المتكاملة الآلية وشبكات الاتصالات المحلية والإقليمية والعالمية وكذلك نظم دعم الخبرة وبرامج المراجعة باستخدام الحاسبات الإلكترونية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ـ نطاق الرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية .

يتسع نطاق الرقابة الشاملة فى المصرف الإسلامى ليشمل المجالات الرئيسية الآتية :

أولاً : الرقابة الشرعية . ـ ثانياً : الرقابة المالية .

ثالثاً : الرقابة الإدارية . ـ رابعاً : الرقابة المصرفية .

وفيما يلى توضيح موجز لطبيعة كل نوع من هذه الأنواع السابقة .

أولاً : الرقابة الشرعية فى المصرف الإسلامى .

ويقصد بها الاطمئنان من الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية: ويتمثل نطاقها فى العمليات الآتية:-

(1) . **الرقابة الشرعية السابقة** : وتتمثل فى دراسة وبحث المسائل الجديدة التى تحتاج إلى فتوى أو تكييف شرعى ثم إحالتها إلى هيئة الفتوى الشرعية للإفتاء فيها أولاً بأول قبل البدء فى التنفيذ .

(2) . **الرقابة الشرعية المتزامنة** : وتتمثل فى متابعة تنفيذ عمليات المصرف أولاً بأول للتحقق من أنها تتم حسب أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وطبقاً للفتاوى والتفسيرات الصادرة من هيئات الفتوى والرقابة الشرعية ، وبيان الانحرافات والتجاوزات والتقرير عنها أولاً بأول لأجل التصويب .

(3) . **الرقابة الشرعية اللاحقة** : وتتمثل فى الرقابة على العمليات التى نفذت خلال فترة معينة للتأكد من أنها قد نفذت وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والفتاوى والقرارات والتوصيات ... وإبداء الرأى بشأنها وأسباب المخالفات وذلك بصفة عامة .

ثانياً : الرقابة المالية فى المصرف الإسلامى .

تتمثل الرقابة المالية فى المصرف الإسلامى فى الاطمئنان من سلامة المعاملات المالية ، وبصفة خاصة فى المحافظة على أموال المصرف وأموال أصحاب الحسابات الاستثمارية وعلى تنميتها بالطرق المشروعة ، وكذلك الاطمئنان من أن البيانات والمعلومات المستخرجة من النظام المحاسبى تتسم بالأمانة والصدق ويمكن الاعتماد عليها فى اتخاذ القرارات الإدارية ولاسيما تقويم عمليات الاستثمار والتمويل والمفاضلة بين البدائل المختلفة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً : الرقابة الإدارية فى المصرف الإسلامى .

تتضمن الرقابة الإدارية فى المصرف الإسلامى عمليات فحص وتقويم النظم والأسس والسياسات والإجراءات والأساليب الإدارية التى يطبقها المصرف للاطمئنان على كفاءتها فى تسيير الأنشطة المختلفة وكذلك للتأكد من أن الأداء الفعلى يتم وفقاً لها ، كما تشمل أيضاً بيان التجاوزات وأسبابها والبدائل المقترحة لعلاجها .

ومن أهم ما يدخل فى نطاق الرقابة الإدارية فى المصرف الإسلامى ما يلى [يه]:

(1) ـ تدقيق وتقويم الهيكل التنظيمى للمصرف الإسلامى ومدى توافقه مع أهدافه وأنشطته المختلفة وكذلك فى تحديد خطوط السلطة والمسئولية .

(2) ـ تدقيق وتقويم الأسس والسياسات واللوائح التى يطبقها المصرف الإسلامى وبيان مدى ملاءمتها لطبيعته وظروفه المحيطة به .

(3) ـ تدقيق وتقويم الإجراءات الإدارية لتنفيذ المهام التى تقوم بها المستويات الإدارية وبيان دورها فى سرعة الإنجاز والاتصال والبعد عن البيروقراطية

(4) ـ تدقيق وتقويم الأساليب والطرق الإدارية التى تطبقها الإدارات المختلفة ، ومدى أخذها بأساليب التقنية الحديثة .

ولنا عود لمناقشة هذه الأنواع بشىء من التفصيل فيما بعد .

رابعاً : الرقابة المصرفية .

ويقصد بها الاطمئنان من أن المصرف الإسلامى يلتزم بالقرارات والتعليمات والتفسيرات والنظم الواردة من مؤسسات النقد (البنوك المركزية) وكذلك باللوائح المصرفية الداخلية والتأكد من أنه ليس هناك تجاوزات أو مخالفات أو ما فى حكم ذلك ، وتقديم التوصيات والإرشادات لتطوير الأداء إلى الأفضل .

ويتولى الرقابة المصرفية قسم المراجعة الداخلية (التفتيش الداخلى وكذلك جهاز التفتيش التابع لمؤسسة النقد (البنك المركزى) .

([1]) – تعتبر كلمة تدقيق مرادفة لمصطح المراجعة والفحص المستخدمين فى الفكر التقليدى .

– وعندما تذكر كلمة المراقب فإنه يقصد به كذلك المراجع .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

◆ ـ أساليب الرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية .

يقصد بأساليب الرقابة بصفة عامة بأنها الوسائل التى يستعين بها المراقب فى تنفيذ عمليات الرقابة ومن أهمها ما يلى :

(1) ـ **أسلوب الرقابة الشخصية** : ويتمثل فى أن يقوم المراقب بنفسه بعمل زيارات ميدانية للمصرف الإسلامى وفروعه وشركاته ويتصل ببعض العاملين ويستقى منهم بعض البيانات والمعلومات عن سير العمل وتطوره والتعرف على أهم أوجه القصور وسبل التغلب عليها ، وهذا الأسلوب من الرقابة هام جداً لأن هناك العديد من الانحرافات والأخطاء ذات الطابع غير الملموس والتى يصعب التوقف عليها من المستندات والدفاتر والسجلات والإحصائيات .

(2) ـ **أسلوب الرقابة المفاجئة** : ويتمثل فى قيام المراقب على فترات دورية بعمل زيارة مفاجئة على بعض مواقع الأنشطة للمصرف وفروعه ومجالات استثماراته ، وذلك للاطمئنان من أن الأعمال تتم أولاً بأول ولا يتم ترحيل الأعمال مما يؤدى إلى تراكمها وقد تبين من الدراسة والتطبيق العملى لهذا الأسلوب نجاحه فى جعل العاملين فى يقظة تامة وانتباه مما يجعل الحصول على البيانات والمعلومات أولاً بأول أمراً ميسراً .

(3) ـ **أسلوب نظم المعلومات الآلية المتكاملة**: ويتمثل فى القيام بتجميع معلومات عن الأنشطة المختلفة وعن من يزاولونها وتحفظ فى ملفات بطرق معينة يستفيد منها المراقب فى عمليات تطابق المعلومات والتثبت من صحتها ، ويجب الاستعانة بأساليب تقنية صناعة المعلومات وشبكات الاتصالات فى هذا الخصوص .

(4) ـ **أسلوب المراجعة** : ويتمثل فى فحص المستندات والحسابات والسجلات والملفات بهدف الاطمئنان من أن العمليات المالية قد تمت وسجلت بالدفاتر وأن المعلومات المحاسبية الخارجية تعبر عن الأنشطة التى قام بها المصرف خلال الفترة .

(5) ـ **أساليب المحاسبة الإدارية** : من أهمها: أسلوب الموازنات التقديرية ، أسلوب نظم محاسبة التكاليف، أسلوب التحليل المالى للقوائم ، أسلوب التحليل الحدى ، أسلوب تقارير الأداء المختلفة ، أساليب التحليل الإحصائى والرياضى .

(6) ـ **أساليب علم النفس** : ويقصد بها الأساليب العلمية لتحليل طبيعة سلوكيات العنصر البشرى سواء كان مراقباً أو من تراقب أعماله لتساعد فى بيان أفضل السبل للتعامل معه وتحفيزه وحثه على الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية وبالنظم واللوائح .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تعقيب

يجب التفرقة فى هذا المقام بين الفكر والتطبيق ، فإنه مما لا شك فيه يختلف الإطار الفكرى للرقابة فى الفكر الإسلامى وتطبيقاته فى المصارف الإسلامية عن الإطار الفكرى للرقابة فى الفكر التقليدى السائد وهذا يرجع إلى أسباب عديدة منها اختلاف الغاية والمقاصد والأسس والمنهج ، أما فيما يتعلق بالإطار العملى فإن هناك أساليب تجريدية يستخدمها المراقب سواء فى الفكر الإسلامى أو الفكر التقليدى لأن هذا ما تفتقت عنه عقول البشر ، يكون المراقب فى المصرف الإسلامى رائداً وسباقاً لاستخدام الأساليب الحديثة فى مجال الرقابة ما دامت مشروعة ، لأن الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق الناس بها ويجب على القائمين بأمر الرقابة فى المصارف الإسلامية أن يكونوا رواداً فى استخدام الأساليب العلمية الحديثة فى عملهم .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

◆ ـ خطة الرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية .

يعتمد فى وضع الخطة التنفيذية للرقابة الشاملة للمصرف الإسلامى على أمور عديدة من أهمها :

ـ حجم ومستوى ودورية التقارير للجهات المعنية بالمصرف الإسلامى .

ـ الهيكل التنظيمى للمصرف .

ـ الفريق الذى سيتولى عملية الرقابة فى المصرف .

ـ حجم وطبيعة الأنشطة التى يقوم المصرف بها.

وفى ضوء نتائج الدراسة الميدانية التى قمنا بها لبعض المصارف الإسلامية وما تجمع لدينا من معلومات من تحليل العوامل السابقة وتفاعلها مع بعضها البعض رأينا أن يكون الإطار العام لخطة الرقابة الشاملة المقترحة لأحد المصارف الإسلامية على النحو التالى :

أولاً : خطة الرقابة على أعمال قطاع الخدمات المصرفية .

وتتضمن : الحسابات الجارية ، والاعتمادات المستندية ، أعمال المقاصة ، العمليات الأجنبية ، أعمال الخزينة ، إصدار خطابات الضمان ، إصدار بطاقات الائتمان ، تأجير الخزائن الحديدية ..... وغير ذلك من الخدمات المصرفية الجائزة شرعاً .

ثانياً : خطة الرقابة على أعمال الاستثمار والتمويل .

وتتضمن : أعمال جمع المدخرات مثل الشهادات الاستثمارية ودفاتر التوفير الاستثمارية والصكوك الاستثمارية وكذلك أعمال استثمار وتوظيف الأموال فى مشروعات استثمارية بالصيغ المختلفة مثل صيغة المضاربة والمشاركة والمرابحة والسَّلم والاستصناع والإجارة وغير ذلك .

ثالثاً : خطة الرقابة على أعمال قطاع الخدمات الاجتماعية والدينية .

وتتضمن ما يلى : الرقابة على أعمال الدراسات والبحوث الاقتصادية الإسلامية ، والرقابة على أعمال التدريب على الأعمال المصرفية ، والرقابة على أعمال صندوق القرض الحسن ، والرقابة على صندوق الزكاة ، والرقابة على أعمال الدعوة الإسلامية ، والرقابة على أى أنشطة اجتماعية وثقافية أخرى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعاً : خطة الرقابة على أعمال الشئون المالية والقانونية والإدارية .

وتتضمن ما يلى : الرقابة على أعمال الحسابات العامة ، والرقابة على أعمال الحسابات المركزية والإحصاء، والرقابة على أعمال الحاسب الآلى ، والرقابة على أعمال الشئون القانونية ، والرقابة على الشئون الإدارية، والرقابة على العلاقات العامة وكذلك الرقابة على القرارات الإدارية الاستراتيجية .

خامساً : خطة الرقابة على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والجمعية العامة وقرارات اللجان المتخصصة .

وتتضمن ما يلى : متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ، ومتابعة تنفيذ قرارات الجمعية العامة ، ومتابعة تنفيذ قرارات المراقب الخارجى ، ومتابعة تنفيذ قرارات اللجان المتخصصة .

ومما يجدر بالذكر أنه يجب أن يكون بين الخطط الفرعية السابقة تنسيقاً وتكاملاً بحيث أن مخرجات خطة معينة تعتبر مدخلات خطة أخرى ، كما أن الحصول على معلومات عند مراقبة نشاط ما فى خطة معينة تفيد بالتأكيد فى مراقبة نشاط أخر فى خطة أخرى وهكذا .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **ـ دليل الإجراءات التنفيذية للرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية .**

تتمثل إجراءات الرقابة الشاملة المقترحة للمصرف الإسلامى فى الآتى :

أولاً : تحديد الهدف الرئيسى والأهداف الفرعية المختلفة لعمليات الرقابة حسب نطاقها المتفق عليه .

ثانيا : الدراسة الميدانية لجمع معلومات وحقائق عن النشاط الخاضع لعمليات الرقابة ، ومن أهمها ما يلى:

ـ جمع بيانات ومعلومات عن الأنشطة المختلفة التى يقوم بها المصرف .

ـ جمع بيانات ومعلومات عن الهيكل التنظيمى للمصرف .

ـ جمع بيانات ومعلومات عن نظم الضبط الداخلى للمصرف .

ـ جمع بيانات ومعلومات عن المشاكل والصعوبات التى تقابل العاملين بالمصرف .

ـ جمع بيانات ومعلومات عن الانحرافات والأخطاء التى وقعت فى الماضى وأسبابها والقرارات التى اتخذت لتصويبها .

ـ جمع بيانات ومعلومات عن الاقتراحات التى قدمت لأجل التطوير .

ثالثا : وضع خطة وبرنامج التدقيق الشرعى والمالى والإدارى والمصرفى على النحو السابق بيانه تفصيلاً فى (7/2) .

رابعا : تنفيذ عمليات الرقابة على النحو التالى .

(1) – القيام بالرقابة الشرعية : وتتمثل فى الآتى :

ـ التأكد من وجود دليل شرعى للمعاملات التى يرجع إليها العاملون بالمصرف .

ـ التأكد من فهم والتزام الموظفين فى كل قسم بالدليل الشرعى للمعاملات المصرفية .

ـ القيام بأعمال التدقيق الشرعى حسب الخطة والبرنامج .

ـ بيان المخالفات الشرعية أولاً بأول ومناقشتها مع كل من يهمه الأمر بالمصرف الإسلامى .

ـ إحالة المسائل التى ليس لها فتاوى شرعية إلى هيئات الفتوى الشرعية لإصدار الفتاوى اللازمة لها .

ـ تقديم الاقتراحات والتوصيات لضمان الالتزام بالفتاوى الشرعية .

ـ تقديم التقارير الدورية إلى الإدارة العليا وإلى الجمعية العامة لكى تطمئن إلى مدى الالتزام بتطبيق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(2) – **القيام بالرقابة المالية** : وتتمثل فى الآتى :

- فحص النظام المالى للمصرف وتقييمه من حيث دوره فى المحافظة على الأموال .
- فحص صحة وسلامة النظام المحاسبى وعناصره : المستندات والدفاتر والسجلات وغيرها من الناحية الشكلية والفنية .
- تدقيق العمليات المالية والتأكد من أنها تنفذ حسب النظم واللوائح والقواعد الموضوعة .
- تدقيق العمليات المالية التى قام بها المصرف خلال الفترة موضع الرقابة .
- تدقيق التقارير والقوائم المالية اليومية والشهرية التى يعدها المصرف وذلك للتحقق من أنها تعبر عن حقيقة العمليات التى قام بها وتعبر عن مركزه المالى .
- تقويم الأسس والسياسات المالية التى يطبقها المصرف ودراسة مدى تمشيها مع الفكر المحاسبى الإسلامى .
- إعداد تقارير الرقابة المالية والتى تتضمن :
  - بيان الأخطاء وأوجه القصور وأثرها على نتيجة نشاط المصرف ومركزه المالى .
  - الصيغ البديلة لتصحيح الأخطاء وعلاج أوجه القصور .
  - التوصيات والاقتراحات لأجل التطوير إلى الأفضل .

(3)– **القيام بالرقابة الإدارية** : وتتمثل فى الآتى :

- تقويم الهيكل التنظيمى للمصرف وذلك للتأكد من وضوح خطوط السلطة والمسئولية للإدارات وتقسيم العمليات إلى مراحل بحيث لا يستقل موظف بالعمليات من أولها إلى آخرها .
- تقويم الأسس والسياسات والقواعد واللوائح الإدارية التى يرجع إليها الموظفون عند أداء الأعمال .
- فحص ومراجعة أداء الأعمال للتأكد من أنها تتم وفقاً للأسس والسياسات والقواعد واللوائح الإدارية الموضوعة وبيان التجاوزات عنها وأسبابها ومناقشة ذلك مع المنفذين أولاً بأول .
- تقديم الاقتراحات البديلة لعلاج أسباب التجاوزات والتطوير للأسس والقواعد واللوائح وفقاً للتغيرات فى ظروف العمل .
- التقرير عن نتائج تنفيذ الاقتراحات والتى صدر بشأنها قرارات وبيان مدى فعاليتها فى تحقيق المقصود منها، ومتابعة ذلك .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(4)- القيام بالرقابة المصرفية : وتتمثل فى الآتى :

1- الاطلاع على اللائحة المصرفية الداخلية والتأكد من الالتزام بها .

ـ التقرير عن نتائج المراجعة والفحص إلى من يعنيه الأمر ومتابعة ذلك .

2- تدقيق العمليات المصرفية للتأكد من الالتزام بالقواعد والقوانين والتعليمات والتفسيرات المصرفية وباللائحة الداخلية .

3- بيان المخالفات وتقديم التوصيات للتصويب .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خامساً : **حصر ومناقشة الملاحظات مع المسئولين وتصويب الأخطاء وعلاج الانحرافات**، وتتضمن هذه المرحلة ما يلى :

- حصر الملاحظات أثناء عمليات الرقابة الشرعية والمالية والإدارية .
- تصويب الأخطاء وعلاج الانحرافات أولاً بأول إن أمكن ذلك .
- رفع الأخطاء والانحرافات التى تعذر تسويتها إلى المستويات الإدارية العليا سواء مدير الفرع أو نائب رئيس مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة .

سادساً : **إعداد التقارير وإرسالها إلى رئيس مجلس الإدارة أو نائبه أو الجهات المختصة** ، وتتضمن هذه المرحلة ما يلى :

- إعداد تقارير بالملاحظات التى تعذر تسويتها مع الموظف المسئول أو مع مدير الفرع وتحتاج الدراسة مع رئيس مجلس الإدارة .
- مناقشة الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتصويب الأخطاء .
- عرض وتفسير القرارات اللازمة لتطوير العمل إلى الأفضل .

سابعاً : **متابعة التقارير وتنفيذ القرارات الإدارية الصادرة من السيد رئيس مجلس الإدارة بخصوص التصويب والتطوير** .

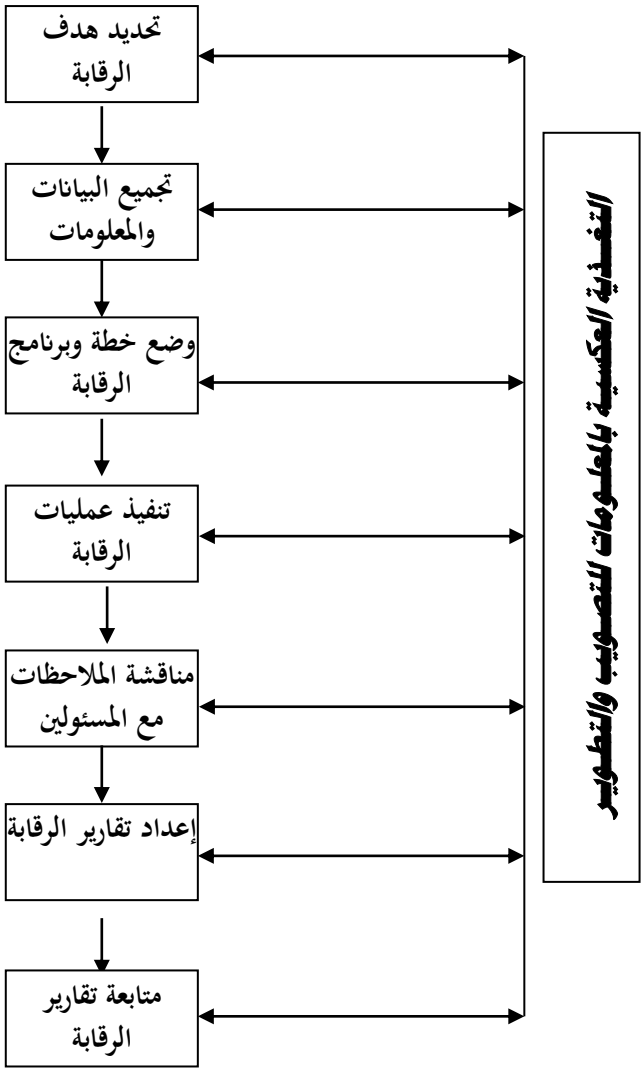
وتتضمن هذه المرحلة ما يلى :

- ترجمة القرارات الإدارية الصادرة من رئيس مجلس الإدارة إلى صورة عملية .
- متابعة تنفيذ تلك القرارات الإدارية .
- بيان المشاكل العملية التى قد تعوق التنفيذ من خلال الممارسة .
- بيان أثر تطبيق القرارات الإدارية على تطوير الأداء إلى الأفضل .

ويوجد بالصفحة التالية خريطة إجراءات الرقابة طبقاً للمراحل السابقة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نقطة البداية .



خريطة إجراءات عمليات الرقابة الشاملة فى مصرف إسلامى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

◆ ـ الخلاصة .

تناولنا فى هذه المقالة المعالم الأساسية لنظم الرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية فى ضوء التأصيل الإسلامى والمعاصرة باستخدام الأساليب الحديثة ، حيث تم التركيز على عرض مفهومهاً وأهدافها وأسسها ونطاقها وأساليبها وخططتها ، وتناولنا فى الجزء الأخير الإطار العام لدليل الإجراءات التنفيذية لعمليات الرقابة بأنواعها المختلفة الشرعية والمالية والإدارية .

وخلصنا من هذا الفصل إلى المعالم الآتية .

أولاً : يجب أن تكون عمليات الرقابة الشاملة فى المصارف الإسلامية : هادفة ومخططة ومنظمة وموجهة نحو تحقيق مقاصدها الشرعية ومنها المحافظة على الأموال وتنميتها وطمأنه كل من يعنيه الأمر أن إدارة المصرف تلتزم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وبالفتاوى والتوصيات والقرارات والمعايير الصادرة عن الهيئات الشرعية .

ثانياً : يلزم التنسيق والتكافل بين نظم الرقابة المختلفة من شرعية ومالية وإدارية ومصرفية .

ثالثاً : يلزم اقتناع الإدارة العليا بأهمية الرقابة ودعمها بكافة السبل والأساليب ولا سيما فيما يتعلق بالملاحظات والتوصيات الواردة فى التقارير الرقابية .

رابعاً : من الضروري استخدام أساليب تقنية المعلومات الحديثة فى وتفعيل عمليات الرقابة .

وفى الفصول التالية سوف نطبق ما ورد بهذا الفصل من أساسيات على الرقابة الشرعية والمالية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com