منهج مقترح للرقابة الشرعية
على القرارات الإدارية الاستراتيجية
فى المصارف الإسلامية

إعـــــــــــداد

دكتور / حسين حسين شحاتة

الأستاذ بجامعة الأزهر

خبير استشارى فى المعاملات الشرعية

للاتصـــال بالكاتـــب : مصـــر ـ القـــاهرة : ت : ٤٠٤١١٧١ / ٠١٠/١٥٠٤٢٥٥ / ف : ٢٦٣٢٦٣٣

E-mail : shehata_hhh@islm-online.not

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

منهج مقترح للرقابة الشرعية
على القرارات الإدارية الاستراتيجية
فى المصارف الإسلامية

فهرست المحتويات

	رقم الصفحة
ـ تقـــديم عام .	٣
ـ طبيعة القرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية وحاجتها إلى التدقيق الشرعى .	٤
ـــ أهـــداف التـــدقيق الشـــرعى للقـــرارات الإداريـــة الاســـتراتيجية فى المصارف الإسلامية .	٧
ـ القواعد الشرعية الكلية الحاكمة للقرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية .	٨
ـــ الضـــوابط الشـــرعية العامـــة للقـــرارات الإداريـــة الاســـتراتيجية فى المصارف الإسلامية .	٩
ـــ نطـــاق التـــدقيق الشـــرعى للقـــرارات الإداريـــة الاســـتراتيجية فى المصارف الإسلامية .	١١
ـ الإجراءات التنفيذية للتدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية .	١٣
ـــ برنـــامج التـــدقيق الشـــرعى للقـــرارات الإداريـــة الاســـتراتيجية فى المصارف الإسلامية .	١٤
ـ تقارير التدقيق الشرعى للقرارات الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية .	١٥
ـ النتائج العامة للبحث .	١٧
ـ التوصيات العامة للبحث .	١٨
ـ قائمة المراجع المختارة .	١٩

الحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

منهج مقترح للرقابة الشرعية
على القرارات الإدارية الاستراتيجية
فى المصارف الإسلامية

- تقـــديم عام .

يختص هذا البحث بتناول البعد الشرعى لأهم القرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصرف الإسلامى والتدقيق الشرعى لها ، وذلك بهدف الاطمئنان من أنها تتخذ طبقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية قبل أن تأخذ مسارها إلى التنفيذ العملى ، وهذا يتطلب أن يتواجد المراقب الشرعى فى موقع اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية وتقديم الرأى الشرعى بشأنها ، بل وتقويم فعاليتها ، وتقديم التوصيات اللازمة إلى مجلس الإدارة أو إلى لجان صنع القرارات للتطوير إلى الأفضل .

وترتبط القرارات الاستراتيجية بالوظائف الإدارية الاستراتيجية العليا فى المصرف الإسلامى مثل: تحديد الأهداف ، ودراسة الجدوى ، ورسم السياسات ، ووضع الخطط ، وتصميم النظم ، ووضع اللوائح ، وتصميم نظم التنسيق والتوجيه والرقابة ، ووضع معايير ومؤشرات تقويم الأداء ، واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ ، واتخاذ القرارات المصوبة للانحرافات ونحو ذلك .

ومما لا شك فيه أن لمثل هذه القرارات بعداً شرعياً يجب أن يدقق للاطمئنان من سلامتها ، وهذا ما سوف نتناوله بشىء من التفصيل فى هذا البحث مع التركيز على طبيعتها وضوابطها وإجراءات وبرامج تدقيقها ومناقشة القرارات مع الموظفين المختصين وتسوية الملاحظات ، ثم متابعة تنفيذ تلك القرارات للاطمئنان من اتخاذها المسار السليم لتحقيق مقاصدها .

ولقد اعتمدنا فى إعداد هذا البحث على المنهج الاستنباطى والذى يتمثل فى دراسة الجوانب الشرعية للقرارات الاستراتيجية فى ضوء قواعد الفقه الإسلامى وكذلك فى ضوء الفتاوى الصادرة عن مجامع الفقه وما فى حكمها ، كما اعتمدنا كذلك على المنهج الاستقرائى والذى يتمثل فى الجوانب التطبيقية للتدقيق الشرعى فى المصارف الإسلامية فى ضوء الخبرات العملية فى هذا المجال والموضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث ولاسيما فى مشاكله العملية ومنها كيف تُفَعَّل الرقابة الشرعية على مستوى الإدارة العليا وهذا ما سوف نتناوله فى بحث تالٍ إن شاء الله .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

طبيعة القرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية وحاجتها إلى التدقيق الشرعى .

◆ *- طبيعة القرارات الإدارية فى المصارف الإسلامية وخصائصها .*

للإدارة بصفة عامة أصول فى الإسلام يجب الالتزام بها ، وعلى علماء ورجال الإدارة أن يردوا كل فكر وقرار وعمل إلى أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية للاطمئنان من السلامة الشرعية وللوصول إلى الأقوم والأرشد ، وصدق الله القائل : " إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَيُبَشِّرُ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْراً كَبِيراً "(الإسراء : ٩) .

ويحتوى التراث الإسلامى على نماذج عظيمة من القرارات الإدارية الاستراتيجية ، ولا سيما قرارات الدخول فى الحروب مع أعداء الله ، وتنظيم المجاهدين ، وتمويل الغزوات ونحو ذلك ، وليس هذا هو المقام لتناولها ولكن سوف نشير عند الحاجة إليها للاسترشاد بها فى مجال التطبيق المعاصر فى المصارف الإسلامية .

وتتسم القرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية بمجموعة من الخصائص من أهمها :

* قرارات يمتد تأثيرها لفترات زمنية مقبلة .

* قرارات تتعلق بالمستقبل الذى لا يعلم حقيقته إلاّ الله عز وجل .

* قرارات تتضمن درجة عالية من المخاطر المختلفة لارتباطها بالمستقبل .

* قرارات ذات آثار متعددة تؤثر فى كافة جوانب أنشطة المصرفى الإسلامى .

* قرارات تتأثر بقيم ومثل المجتمع الإسلامى وليس المصرف وحده وفكره وأسسه .

* قرارات يمتد آثارها إلى العالم الإسلامى بكافة طوائفه ومؤسساته .

* قرارات ترتبط بالفقه وبالفكر الإسلامى التى تعمل فى ضوئه المصارف الإسلامية .

◆ *- نماذج من القرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية .*

من نماذج الوظائف والقرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية ، والتى ومن الواجب أن تشترك الهيئة الشرعية فى مناقشتها سواء بذاتها أو من خلال المراقب الشرعى ما يلى :

* قرارات دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء فرع جديد ، أو تقديم خدمة مصرفية جديدة ، أو تقديم صيغة استثمارية جديدة ، أو تقديم ورقة مالية (صكّ إسلامى) جديدة وهكذا .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* قرارات التخطيط الاستراتيجى لأنشطة المصرف الإسلامى لفترة مقبلة فى ضوء أهداف ومقاصد منشودة للتطوير والنمو إلى الأفضل والتى قد تصاغ فى صورة موازنات تخطيطية (تقديرية) .

* قرارات الموافقة على نماذج نظم العمل وضوابطها واللوائح المختلفة والمراشد والسياسات الاستراتيجية التى سوف يسير عليها المصرف فى المستقبل منها على سبيل المثال : سياسة الاستثمار ، سياسة التوظيف ، وسياسة التعامل مع البنوك التقليدية ، وسياسة التنويع ، وسياسة مواجهة التحديات العالمية مثل الجات والعولمة وأداء الإسلام وغير ذلك .

* قرارات تصويب الأخطاء والانحرافات والمخالفات فى ضوء نتائج المتابعة والمراقبة وتقويم الأداء وفى إطار الضوابط الشرعية ، وسد الثغرات إليها فى ضوء تحليل مسبباتها .

* دراسة العقود طويلة الأجل واتخاذ القرارات الموافقة عليها أو رفضها .

* قرارات اختيار العنصر البشرى ولا سيما فى المستويات العليا بأن تتوافر فيه القيم والأخلاق والمعرفة والخبرة .

* قرارات اعتماد البرامج التدريبية ولا سيما فيما يتعلق بفئة الإدارة العليا .

* قرارات تخطيط وتنظيم الندوات والمؤتمرات فى مجال المصارف الإسلامية .

* قرارات توزيع الأرباح بين أصحاب الحسابات الاستثمارية والمصرف الإسلامى .

* قرارات التخلص من الكسب الحرام الخبيث .

ويمكن تلخيص نماذج القرارات الإدارية الاستراتيجية السابقة فى صورة مجموعة من الوظائف الإدارية من أهمها ما يلى : تحديد الأهداف ، ورسم السياسات ، ووضع الخطط ، وتصميم النظم ، واختيار أساليب ونظم العمل وإجراءات التنسيق والتوجيه ، وتصميم نظم المتابعة والمراقبة وتقويم الأداء ، وتصميم نظم التغذية العكسية بالمعلومات لتطوير الأداء إلى الأفضل .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتأسيساً على ما سبق من عرض وتحليل ، فهنالك ضرورة شرعية وحاجة إدارية لخضوع مثل هذه الوظائف والقرارات وغيرها للتدقيق الشرعى بهدف التوصل إلى القرار الرشيد ، ويطلق على ذلك فى بعض الأحيان اسم " الرقابة الشرعية المانعة " ، أى قبل أن يأخذ الحدث طريقه إلى التنفيذ العملى .

◆ ـ *وجوب خضوع مهام مجلس الإدارة فى المصارف الإسلامية للرقابة الشرعية .*

لقد أكد على خضوع مهام مجلس الإدارة فى المصارف الإسلامية للرقابة الشرعية الدكتور يوسف القرضاوى بقوله [١].

" أن مهمة الهيئة الشرعية لا تقف عند الفتوى والمراقبة ، بل لها مهام أخرى ينبغى أن تهتم بها وتضاف إليها حتى تتحقق إسلامية المصرف فى الواقع العملى كما هو إسلامى فى قانون إنشائه ونظامه الأساسى وتحقيق التفاهم والتعاون على الارتقاء بمسيرة المصرف وتوجيه سياساته إلى التى هى أقوم ، صحيح أن رسم السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية من مهام مجلس الإدارة الأساسية ، ولكن ملاحظة الجوانب الشرعية لها يجب أن تكون حاضرة فى أذهان المسئولين فى المصرف حتى يكون مصرفاً إسلامياً بحق وليس مجرد لافتة أو لائحة ، ويجب أن يرتقى فى التزامه الإسلامى حتى يصل إلى التى هى أحسن كما ينشد الإسلام " .

ويستنبط من كلام الشيخ الدكتور القرضاوى منهج جديد للرقابة الشرعية هو أن يكون هناك تعاوناً وتنسيقاً بين مهام مجلس الإدارة وبين الرقابة الشرعية ولا سيما فى اتخاذ السياسات وما قبل ذلك من تحديد الأهداف ، وما بعد ذلك من وضع الخطط والنظم واللوائح .

ولقد استطرد الدكتور القرضاوى تصوره للرقابة الشرعية على قرارات مجلس الإدارة بقوله... "والمصرف الإسلامى هو الذى يقبل النصيحة وينتفع بالنقد ، فليس هناك أحد أكبر من أن ينصح ، ولا أحد أصغر من أن ينصح وقد جعل الله من شروط النجاة من خسران الدنيا والآخرة التواصى بالحق والتواصى بالصبر ، ودليل ذلك قوله تبارك وتعالى : " وَالْعَصْرِ ، إِنَّ الإِنسَانَ لَفِي خُسْرٍ ، إِلاَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ " (العصر ١ : ٣) ولقد حث رسول الله صلى الله عليه وسلم على ذلك فقال : " الدين النصيحة ، قلنا : لمن ؟ قال : " لله ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم " (رواه مسلم) ، وقال صلى الله عليه وسلم : " المؤمن مرآة المؤمن ، والمؤمن أخو المؤمن ، يكف عنه ضيعته ويحوطه من ورائه " (رواه أبو داود) ، وتأسيساً على ذلك فلا يوجد حرج شرعى فى خضوع القرارات الإدارية الصادرة عن مجلس الإدارة أو غيره للرقابة الشرعية .

وتعتبر الهيئة الشرعية مسئولة مسئولية تضامنية مع الإدارة فى تطبيق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية بالرغم من أن الإدارة هى المسئولة المباشرة عن ذلك ، وفى هذه الخصوص يقول الدكتور أحمد على عبد الله : " إنما فكرت إدارات المصارف الإسلامية فى إنشاء هيئات الرقابة الشرعية ووضع واجبات واسعة لها من أجل أن تعينها على الاضطلاع بهذه المسئولية

---

(١) ـ الدكتور يوسف القرضاوى ، " تفعيل آليات الرقابة على العمل المصرفى " ، مجلة الاقتصاد الإسلامى ، العدد ٣٨ ، المحرم ١٤٢٢هـ / إبريل ٢٠٠٢م .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والأمانة الكبيرة لا أن تتحملها دونها ، فتصير المسئولية تضامنية وينبغى على الجميع الوعى بها وإدراك ما تقتضيه بغرض رسم الخطط والبرامج المناسبة لاتخاذها وإنقاذها [١].

ولا ينبغى لمجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين أو أعضاء اللجان المتخصصة التى تعد الدراسات لاتخاذ القرارات أن يتحرجوا من وجود المراقب الشرعى معهم عند مناقشة القرارات الاستراتيجية ، فلكل قرار بعدٌ شرعى لا يجوز تجاهله لأن من أهم موجبات ومقومات المصارف الإسلامية هى مسألة الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

- ***ـ دواعى الحاجة إلى خضوع القرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية للرقابة الشرعية .***

يتضح مما سبق خطورة وجود خطأ شرعى فى القرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصرف الإسلامى لأن هذا سوف يقود إلى سلسلة من الأخطاء فى كافة الأعمال التنفيذية المبنية على هذا القرار ، لذلك فهناك وجوب لخضوعها للرقابة الشرعية فى المنبع عند موطن صنع القرار ، ولا حرج فى ذلك وسيرة رسول الله صلى الله عليه وسلم حافلة بالنماذج العملية على خضوع قراراته للرقابة من قبل الله عز وجل .

ولقد تبين من الدراسة الميدانية على عينة من المصارف الإسلامية ، ومن خلال الدورات التدريبية للعاملين بالمصارف الإسلامية أن بعض الموظفين يقولون : "نحن موظفون لا حول لنا ولا قوة وأننا نلزم بالقرارات والتعليمات والأوامر والتفسيرات الواردة لنا من الإدارة العليا " ، كما يقول بعضهم : " أننا عندما نعترض على عمل ما بأنه مخالف لشرع الله ، تأتى الأوامر العليا بضرورة التنفيذ " ، لذلك هناك ضرورة شرعية بأن يعقد لقاءات للإدارة العليا مع هيئة الرقابة الشرعية ومع المراقب الشرعى فى إطار من التعاون والتنسيق وتبادل الرأى حول وجوب الرقابة الشرعية للقرارات الإدارية الاستراتيجية ، فلا خير فيهم إن لم يسمعوها ولا خير فى الرقابة الشرعية إن لم تقولها .

---

(١) ـ دكتور أحمد على عبد الله ، " تفعيل الرقابة الشرعية على العمل المصرفى " حوليه البركة ، العدد ٣ ، رمضان ١٤٤٢هـ / نوفمبر ٢٠٠١م

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهداف التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية

يتبين مما سبق بصورة جلية أن التدقيق الشرعى لوظائف الإدارة العليا الاستراتيجية وقراراتها ضرورة شرعية وحاجة إدارية وذلك لتحقيق مجموعة من المقاصد والأهداف من بينها ما يلى :

(١) ـ التيقن من أن الإدارة العليا تعطى اهتماماً صادقاً وخالصاً وأميناً بالالتزام التام بالأحكام والمبادئ والفتاوى والتوصيات والقرارات الشرعية ، وهذا من منطلق المسئولية التضامنية والإيمان بأن شرع الله يطبق أولاً.

(٢) ـ التأكد من فهم والتزام الإدارة العليا بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وكذلك بالفتاوى ذات الاختصاص بالمعاملات المالية والمصرفية باعتبار ذلك من ضوابط العمل المصرفى الإسلامى .

(٣) ـ بيان البعد الشرعى لمهام الإدارة العليا الاستراتيجية ليؤخذ فى الحسبان عند اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية ، ومن الأفضل أن يكون لديها دليل شرعى للرجوع إليه عند الحاجة .

(٤) ـ بيان المخالفات الشرعية قبل وعند وبعد التنفيذ والعمل على تصويبها فوراً حتى لا يختلط الحلال بالحرام .

(٥) ـ تقديم الإيضاحات والأجوبة على الاستفسارات التى ترد إلى الإدارة العليا بعد الرجوع إلى مجامع وهيئات الفتوى فى المسائل الجديدة .

(٦) ـ التقويم الشرعى لأداء الإدارة العليا من أجل التطوير إلى الأحسن وهذا بدوره يقوى الثقة فيها وفى قراراتها .

(٧) ـ القدرة على فهم ومناقشة التقارير الشرعية السنوية المعدة من قبل هيئة الرقابة الشرعية والتى تقدم إلى المساهمين وإلى أصحاب الحسابات الاستثمارية ، وإلى الجهات الحكومية والشعبية عن مدى التزام الإدارة العليا بالأحكام والمبادئ الشرعية .

(٨) ـ الاطمئنان النفسى للإدارة العليا من أنها تخشى الله سبحانه وتعالى باعتبار أن عملها هذا ليس وظيفة ولكن عبادة وطاعة ومسئولية والإيمان بأن التقوى والالتزام بشرع الله هو أساس الربح الحلال الطيب .

القواعد الشرعية العامة الحاكمة للقرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

◆ ـ *يحكم المعاملات بصفة عامة ومنها القرارات الإدارية فى المصارف الإسلامية مجموعة من القواعد الشرعية من أهمها ما يلى :*

(١) ـ عدم مخالفة مقاصد الشريعة الإسلامية : حيث أن فيها مصالح العباد فى الدنيا والآخرة وهى : حفظ الدين والنفس والعقل والعرض والمال فأى قرار يخالف هذه المصالح منهى عنه شرعاً

(٢) ـ ثبات القواعد الكلية والمرونة فى التفاصيل والفرعيات لتتكيف حسب ظروف الزمان والمكان .

(٣) ـ باب الاجتهاد مفتوح لمن تتوافر فيه شروطه فى ما لم يرد بشأنه نص صريح من القرآن والسنة والإجماع ، ورأى جمهور الفقهاء مرجح على آراء الآحاد .

(٤) ـ الأصل فى المعاملات الحل ما لم يرد بشأنه نص صريح من القرآن والسنة والإجماع .

(٥) ـ التراضى التام بين المتعاملين ، والمؤمنين عند شروطهم إلاّ شرطاً أحل حراماً و حرم حلالاً .

(٦) ـ المعروف عرفاً كالمشروط شرطاً فى ما لم يرد بتحريمه نص فى القرآن والسنة والإجماع .

(٧) ـ النظر فى العقود والمعاملات إلى المقاصد والمعانى ولا إلى الألفاظ والمبانى .

(٨) ـ مشروعية المقاصد ومشروعية الوسائل لتحقيقها ، وخطأ ما يقال : الغاية تبرر الوسيلة .

(٩) ـ حرمة وبطلان المعاملات التى تفتح الباب إلى المفاسد ، ودرء المفاسد مقدم على جلب المصالح .

(١٠) ـ لا تحايل على شرع الله ، والعبرة بالمقاصد وليس بالسبل والوسائل ، والالتزام بشرع الله عبادة وطاعة وبركة

(١١) ـ لا ضرر ولا ضرار ، والأصل فى المضار الحظر والتحريم ، والضرر يدفع بقدر الإمكان ويتحمل الضرر الخاص لتجنب الضرر العام .

(١٢) ـ الضرورات تبيح المحظورات ، والضرورة تقاس بقدرها ومن ضوابطها الشرعية ما يلى :

- أن تؤدى الضرورة إلى مهلكة .
- أن تكون الضرورة ملجئة .
- أن تكون الضرورة قائمة .
- تزال الضرورة دون تعدى ولا رغبة ولا تنزه .

(١٣) ـ التوثيق والإشهاد لحفظ الحقوق والأموال والمعاملات .

(١٤) ـ تقوم المعاملات على القيم الإيمانية والأخلاقية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١٥) ـ تجديد النية بأن المعاملات عبادة لله ، والدين المعاملة .
وينبثق من القواعد الشرعية الكلية مجموعة من الضوابط الشرعية والتى سوف نتناول أهمها فى هذا البند .

الضوابط الشرعية العامة للقرارات الإدارية الاستراتيجية

فى المصارف الإسلامية .

من أهم هذه الضوابط ما يلى [١]

(١) ـ فرضية التفقه فى الدين لمتخذ القرار الإدارى الاستراتيجى فى المصرف الإسلامى فما من قرار إلاّ وله بعد شرعى .

(٢) ـ الالتزام بالحلال الطيب فى اتخاذ القرارات ، وتجنب محارم الله ، والبعد عن الخبائث فإن الله طيب لا يقبل إلاّ طيباً .

(٣) ـ الالتزام بسلم الأولويات الإسلامية : الضروريات فالحاجيات فالتحسينات .

(٤) ـ اختيار العاملين على أسس القيم والأخلاق والسلوك السوى والمعرفة والخبرة والكفاءة الفنية واستخدام الأساليب العلمية المعاصرة فالحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق الناس بها .

(٥) ـ الالتزام بالشورى فى اتخاذ القرارات ، فما تشاور قوم إلاّ هدوا إلى أرشد رأيهم .

(٦) ـ ضرورة توثيق الاتفاقيات والعقود والإشهاد عليها فى ذلك تجنب للريبة والشك كما أنه يحفظ الحقوق .

(٧) ـ وجوب حسن التفاوض وحسن التعامل مع الناس .

(٨) ـ تجنب مخالفة القوانين والنظم العامة ما دامت لا تخالف أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

(٩) ـ التوازن بين السلطة والمسئولية والحقوق والواجبات .

(١٠) ـ الوسطية والاعتدال فى الأمور عند الاختيار بين البدائل فى اتخاذ القرارات فخير الأمور أوسطها .

---

(١) ـ ولمزيد من التفصيل يرجع إلى :
ـ دكتور حسين حسين شحاتة ، " الميثاق الإسلامى لقيم رجال الأعمال " ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، ١٤١٩ هـ / ١٩٩٨م .
ـ دكتور حسين حسين شحاتة ، " الالتزام بالضوابط الشرعية فى المعاملات المالية " ، دار التوزيع والنشر الإسلامية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١١) ـ الموضوعية والتجرد وتجنب الانحياز لإشباع هوى النفس عند اتخاذ القرارات .

(١٢) ـ الاحتياط لنوائب الدهر غير المتوقعة ولاسيما بالنسبة للقرارات التى تتعلق بالمستقبل .

(١٣) ـ التيسير عند الاختيار من بين البدائل ما لم يكن إثماً .

(١٤) ـ احترام ذاتية وإنسانية العنصر البشرى لضمان تعاونه فى تنفيذ القرارات .

(١٥) ـ الجمع بين الثبات والمرونة : ثبات القواعد الشرعية الكلية والمرونة فى التفاصيل والإجراءات ومواطن الاجتهاد .

(١٦) ـ الجمع بين الأصالة والمعاصرة : أصالة القواعد الشرعية والمعاصرة فى أساليب التنفيذ .

(١٧) ـ السمع والطاعة للمستوى الأعلى ما لم يكن فى معصية ولاسيما بعد الموافقة على القرار .

(١٨) ـ محاسبة المسئولية ، ويقصد بذلك أن يكون الأداء الفعلى مرتبط بإدارة أو قسم أو حدة أو فرد .

(١٩) ـ القدوة الحسنة ، ويقصد بذلك أن تحرص الإدارة العليا على احترام تنفيذ القرارات .

(٢٠) ـ الفورية فى المتابعة والمراقبة وتقويم الأداء وتصويب الأخطاء .

(٢١) ـ النصح والإرشاد بالحكمة والموعظة الحسنة .

(٢٢) ـ إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .

نطاق التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية

فى المصارف الإسلامية

يتمثل نطاق عمل المدقق الشرعى فى المصارف الإسلامية فى هذا المقام فى الآتى :

(١) ـ تدقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف الإسلامى للاطمئنان من اتفاقها مع الأهداف المعتمدة من قبل هيئة الرقابة الشرعية وتساهم فى تحقيقها وأنها لا تتضمن أموراً تخالف أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

(٢) ـ تدقيق السياسات الاستراتيجية للمصرف الإسلامى للتأكد من سلامتها الشرعية والقانونية والمصرفية والمالية والتوفيق بين المتعارض منها فى ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٣) ـ تدقيق الخطط الاستراتيجية لأنشطة المصرف الإسلامى وترجمتها فى صورة ميزانيات تقديرية ، للاطمئنان من السلامة الشرعية والموضوعية والوسطية وأنها تتفق مع الأهداف المنشودة .

(٤) ـ تدقيق النظم والنماذج واللوائح المختلفة التى تمثل الجوانب التطبيقية للأهداف والسياسات والخطط وذلك للاطمئنان من أنها تحقق المقاصد المنشودة وأنها لا تتضمن أى مخالفات شرعية .

(٥) ـ تدقيق نماذج العقود والاتفاقيات طويلة الأجل مع الغير للاطمئنان من أنها لا تتضمن بنوداً تتعارض مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

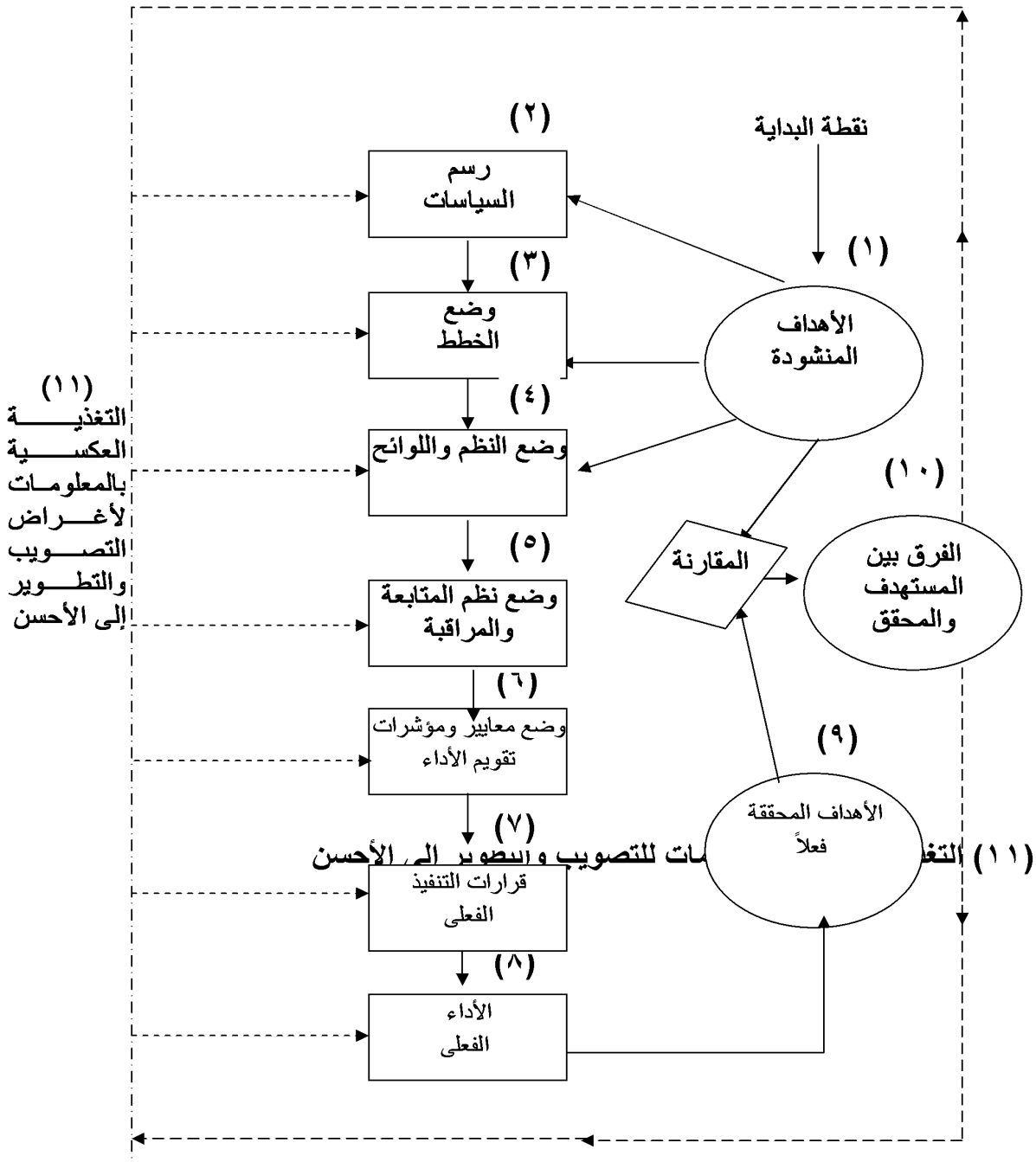
(٦) ـ تدقيق نماذج المتابعة والمراقبة ومؤشرات ومعايير تقويم الأداء للتحقق من أنها تساهم فى تطوير الأداء إلى الأفضل آخذةً فى الاعتبار البعد الشرعى .

(٧) ـ ما يوجه إلى المدقق الشرعى من استفسارات ومسائل تحتاج للدارسة والبحث والتحليل وإبداء الرأى .

ويوجد بالصفحة التالية تصور بيانى للوظائف الإدارية وعلاقتها بالقرارات الاستراتيجية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١١) التغذية العكسية للتصويب والتطوير إلى الأحسن .



التصوير البيانى للقرارات الإدارية الاستراتيجية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإجراءات التنفيذية للتدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصارف الإسلامية .

تتمثل الإجراءات التنفيذية للتدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصرف الإسلامى فى الآتى:

أولاً : التحديد الدقيق للهدف من عمليات الرقابة الشرعية للقرارات الإدارية الاستراتيجية ، بمعنى أن يكون لدى المراقب الشرعى تصور تام للهدف من التدقيق الشرعى .

ثانياً : تجميع بيانات ومعلومات وإيضاحات حول مهام الإدارة العليا التى تتعلق بالقرارات الإدارية الاستراتيجية موضوع الرقابة الشرعية ، ودراستها وفهمها من الناحية الفنية .

ثالثاً : التحديد الدقيق لأوجه التعاون والتنسيق مع الإدارة العليا فى المشاركة فى مناقشة القرارات الإدارية الاستراتيجية سواء بالحضور فى لجان صنع القرار أو بأى وسيلة أخرى تساعد على تسيير الأعمال .

رابعاً : وضع خطة وبرنامج وأساليب التدقيق الشرعى فى ضوء ما ينتهى إليه الأمر فى البنود السابقة ، أى يجب أن يكون التدقيق الشرعى مخططاً ومبرمجاً وليس عشوائياً .

خامساً : تنفيذ إجراءات التدقيق الشرعى باستخدام الأساليب المناسبة وتقديم الرأى الشرعى قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وتتمثل فى إجراء المطابقات والمقارنات للتأكد من خلو القرار الإدارى من أى مخالفة شرعية.

سادساً : التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية التى اتخذت بدون مشاركة المراقب الشرعى من قبل ، وإبداء الرأى بشأنها ، والرجوع إلى الصواب أفضل من السكوت عليه .

سابعاً : مناقشة الملاحظات التى ظهرت خلال التدقيق وذلك بالنسبة لتنفيذ القرارات الإدارية المعتمدة شرعاً فى البند (سادسا) مع الإدارة العليا والاتفاق على التصويب والتطوير إلى الأفضل .

ثامناً : إعداد التقارير الدورية والسنوية وغيرها (غير الدورية) عن نتائج التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية وتقديمها إلى من يعنيه الأمر مرفقاً بها المبررات والتوصيات اللازمة للتصويب والتطوير للأحسن .

تاسعاً : متابعة سير التقارير الشرعية أولاً بأول للتأكد من اتخاذها المسار السليم لتحقيق المقاصد المنشودة منها .

ويمكن ترجمة الإجراءات التنفيذية السابقة فى صورة برنامج تدقيق شرعى على النحو الموضح فى النموذج الموضح بالصفحة التالية :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تقارير التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصرف الإسلامى .

مصرف .... الإسلامى إدارة الرقابة الشرعية	برنامج التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية	شعار المصرف

م	الإجراءات التنفيذية للتدقيق الشرعى	أدلة الإثبات المطلوبة	أسلوب التدقيق	ملاحظات
١	ـ الاطمئنان من اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدقيق الشرعى والموافقة على مشاركة ممثل هيئة الرقابة الشرعية عند صنع القرار .	محضر المناقشات	المناقشات	
٢	-الاطمئنان من وجود الدليل الشرعى لمهام الإدارة العليا للرجوع إليه عند اتخاذ القرار (المرجعية الشرعية)	الدليل الشرعى لمهام الإدارة العليا	الإطلاع	
٣	ـ المشاركة مع الإدارة العليا فى اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط وتصميم النظم واللوائح ، وضع نظم التنسيق والتوجيه والمتابعة والرقابة وتقويم الأداء للاطمئنان من السلامة الشرعية حسب المتفق عليه .	محاضر الإجتماعات	المناقشات	
٤	ـ إعداد المذكرات التى توضح التكييف الشرعى لبعض المسائل التى يجب أن تعرض على الهيئة الشرعية .	المذكرات	التوصيل إلى الهيئة الشرعية	

المراقب الشرعى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مصرف ... الإسلامى إدارة الرقابة الشرعية	تابع / برنامج التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية	شعار المصرف

م	الإجراءات التنفيذية للتدقيق الشرعى	أدلة الإثبات المطلوبة	أسلوب التدقيق	ملاحظات
	تابع/برنامج التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية			
٥	ـ مناقشة الإدارة العليا فى بعض القرارات التى تحتاج إلى إعادة النظر فيها لتتفق مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .	ـ محضر المناقشات والمذكرات	المناقشات	
٦	ـ إعداد تقارير التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية وتقديمها إلى من يعنيه الأمر .	التقارير	التوصيل	
٧	ـ متابعة سير تقارير التدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية للتأكد من اتخاذها المسار السليم لتحقيق مقاصدها .	التقارير	المتابعة	

المراقب الشرعى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النتائج العامة للبحث

لقد تناولنا فى هذا البحث البعد الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية التى تتخذها الإدارة العليا فى المصارف الإسلامية مثل قرارات تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج ونظم العمل واللوائح ... ونحو ذلك وكيفية تدقيقها شرعاً .

ولقد خلصنا إلى مجموعة من الثوابت من أهمها ما يلى :

(١) ـ لكل عمل سواء كان صغيراً أو كبيراً بعداً شرعياً ، لذلك يجب الاطمئنان من عدم مخالفته لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ، وتأسيساً على ذلك يجب أن تخضع الوظائف والقرارات الإدارية الاستراتيجية التى تقوم بها الإدارة العليا فى المصارف الإسلامية للتدقيق الشرعى وأن يعتمد ذلك من الجمعية العامة للمساهمين .

(٢) ـ يعتبر المدقق الشرعى والإدارة العليا متضامنان فى الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية فى كل شئ وبصفة خاصة فى الوظائف والقرارات الإدارية الاستراتيجية ، فهذه مسئولية تضامنية .

(٣) ـ من الضرورى أن يشترك المراقب الشرعى مع الإدارة العليا أو مع أى لجنة عند اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية لتحقيق الرقابة الشرعية فى المنبع .

(٤) ـ يجب أيضاً أن تخضع القرارات الإدارية الاستراتيجية بعد إصدارها للتدقيق الشرعى للاطمئنان من أن التنفيذ يطابقُ لما اتخذ وإعداد التقارير الشرعية اللازمة وتقديمها إلى من يعنيه الأمر .

(٥) ـ يجب أن يكون للمدقق الشرعى خطة وبرنامج للتدقيق الشرعى للقرارات الإدارية الاستراتيجية ، كما يختار من أساليب التدقيق ما يناسب كل حالة من الحالات والعمليات الخاضعة للرقابة الشرعية .

(٦) ـ تتم الرقابة الشرعية للقرارات الإدارية الاستراتيجية فى ثلاث مواطن هى :
ـ الرقابة الشرعية السابقة على اتخاذ القرار (رقابة مانعة)
ـ الرقابة الشرعية خلال تنفيذ القرار (رقابة متزامنة)
ـ الرقابة الشرعية بعد تنفيذ القرار (رقابة لاحقة)

(٧) ـ يجب أن يعد المراقب الشرعى تقارير دورية وأخرى سنوية عن نتائج تدقيقه وترفع إلى مجلس الإدارة وإلى الجمعية العامة للمساهمين عن نتائج التدقيق الشرعى وتوصياته لتطوير الأداء إلى الأفضل .

التوصيات العامة للبحث

تعتبر الإدارة العليا فى المصرف الإسلامى : القدوة والقيادة ، ومناط الفلاح والنجاح ، وأساس الالتزام بأحكام ومبادىء الشريعة الإسلامية ، وهى بمثابة قلب العمل المصرفى الإسلامى ، إن صلحت صلح سائر جسد المصرف الإسلامى .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن موجبات عملها الالتزام بأحكام ومبادىء الشريعة الإسلامية ففى ذلك بركة من الله ، وفى مخالفتها محق للمال والربح ، وإن خضوع أعمالها للرقابة الشرعية بصفة أساسية يحقق النماء والثقة والحفظ ... وفى ضوء ذلك نقدم التوصيات الآتية :

أولاً : أن تؤمن الإدارة العليا بالمصرف الإسلامى أن عملها ليس وظيفة تقليدية ، أو جاه وسلطان دنيوى ، وإنما عبادة لله وطاعة ، كما إنها تضحية من أجل تطبيق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

ثانياً : أن تؤمن الإدارة العليا بالمصرف الإسلامى أن الالتزام بأحكام مبادئ الشريعة الإسلامية أمانة حَمَلُوها من المساهمين والمستثمرين والمتعاملين ومن كل مسلم ، فلا يجوز التفريط فيها مهما كانت مغريات الحياة الدنيا وشهوات المال والأرباح فما عند الله خير وأبقى .

ثالثاً : إن خضوع القرارات الإدارية الاستراتيجية فى المصرف الإسلامى للرقابة الشرعية لا يعنى فقد الثقة فى الإدارة العليا ، وإنما لتقوية هذه الثقة والمحافظة عليها وهذا هو الأقسط عند الله والأقوم للشهادة والوجاه بتجنب الشك والريبة .

رابعاً : يجب أن يفقه مجلس الإدارة وكل متخذ أى قرار فى المصرف الإسلامى فقه عمله فمن يرد الله به خيراً فليفقه فى الدين ، وما تشاور قوم إلاّ هدوا إلى أرشد أمرهم .

خامساً : من موجات فعالية الرقابة الشرعية تحقيق الاستقلالية والحيده والموضوعية والخوف من الله وعلى الإدارة العليا بالمصرف الإسلامى توفير المناخ والظروف للمراقب الشرعى التى تحقق ذلك .

والحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع المختارة

(١) ـ دكتور أحمد على عبد الله ، " تفعيل الرقابة الشرعية على العمل المصرفى " ، حوليه البركة ، العدد ٣ رمضان ١٤٤٢هـ / نوفمبر ٢٠٠١م .

(٢) ـ الشاطبى : " الموافقات فى أصول الأحكام " ، الجزء الثانى .

(٣) ـ بيت التمويل الكويتى : " الفتاوى الشرعية فى المسائل الاقتصادية " ، دار الاعتصام .

(٤) ـ بيت التمويل الكويتى : " الضوابط الشرعية لمسيرة المصارف الإسلامية" ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للمصرف الإسلامى " ، دبى ، ١٤٠٦هـ / ١٩٨٥م .

(٥) ـ دكتور حسين حسين شحاتة ، " الميثاق الإسلامى لقيم رجال الأعمال " ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، ١٤١٩ هـ / ١٩٩٨م .

(٦) ـ د . حسين حسين شحاتة : " أصول المراجعة والرقابة فى الفكر الإسلامى " ، مكتبة التقوى ، ٢٠٠٠م

(٧) ـ د . عبد الستار أبو غدة : " الأجوبة الشرعية فى التطبيقات المصرفية " ، مجموعة دلة البركة ، ٢٠٠٢م

(٨) ـ د . على أحمد السالوس : "المعاملات المالية المعاصرة فى ميزان الفقه الإسلامى" ، ١٤٠٧هـ / ١٩٨٧م .

(٩) ـ الشيخ محمد عبد الحكيم زعير : " دور الرقابة الشرعية فى ترشيد وتطوير الأعمال المصرفية " ، رسالة دكتوراه مقدمة إلى أكاديمية العلوم ، قسم الدراسات الدينية والفكر الاجتماعى ، جمهورية أذربيجان ، ١٩٩٠م

(١٠) ـ قرارات وتوصيات مجامع البحوث الإسلامية بالعالم الإسلامى .

(١١) ـ قرارات وتوصيات مجامع الفقه المختلفة وهيئات الفتوى بالمصارف الإسلامية

(١٢) ـ هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ، " معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية لإسلامية " طبعة ٢٠٠١م .

(١٣) ـ الدكتور يوسف القرضاوى ، " تفعيل آليات الرقابة على العمل المصرفى " ، مجلة الاقتصاد الإسلامى العدد ٣٨ المحرم ١٤٢٢هـ / إبريل ٢٠٠٢م .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com