أوراق عمل

المؤتمر السادس للتدقيق الشرعي
على البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية

7 ابريل 2017
(إسطنبول – تركيا)

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

شورى للاستشارات الشرعية
Shura Sharia Consultancy

المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب
البنك الإسلامي للتنمية

Fleet corp TÜRKİYE

isfa İslami Finans Akademisi

selam DANIŞMANLIK

Ziraat Katılım
Paylaştıkça daha fazlası

الجلسة الثالثة

أفضل الممارسات في الشكل الاداري للتدقيق الشرعي

إعداد
فضيلة الاستاذ/ محمد الزومان
مدير قطاع الشرعية
بنك البلاد
السعودية

تمهيد

الحمد الله والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد:

فإن الرقابة الشرعية الداخلية من الإدارات المهمة في كيان المؤسسات المالية الإسلامية كونها أداة للتحقق من سلامة تطبيق المعاملات ومدى توافقها مع قرارات الهيئة الشرعية، ووجود الرقابة والمراجعة أمر ليس بالغريب فقد دأبت الشركات والمؤسسات والأنظمة على إيجاد مثل هذه الأدوات للتأكد من سلامة التطبيق وأن الجهات التنفيذية تعمل وفق ما هو مقرر لها من قبل المستفيدين والمنظمين، وعلى سبيل المثال فأن المراجعة الداخلية مهنة موجودة ومتعارف عليها في المؤسسات باختلاف أنواعها، ويتوافق وجودها مع أفضل الممارسات المهنية التي تؤكد على وجود جهات رقابة ومراجعة للتحقق من تطبيق الأهداف والالتزام بالأنظمة والسياسات، فيوجد هناك على سبيل المثال المراجعة الداخلية والرقابة على الائتمان والالتزام وغيرها من جهات الرقابة والمراجعة والتي مهمتها الرئيسية التأكد من أن العمل يسير وفقا لضوابط ومعايير وسياسات المنظمة أو المنظم؛ ولكل منها اختصاص ونطاق عمل لا يتقاطع مع الجهات الأخرى.

ولا شك أن الرقابة الشرعية لا تقل أهمية عن هذه الجهات الرقابة والتي اختصاصها ونطاق عملها لا يتقاطع مع الجهات الرقابية الأخرى، إذ أنها تقوم بأعمال التدقيق والمراجعة لتزويد الهيئة الشرعية بوضع التزام المؤسسة تجاه القرارات والتوجيهات الشرعية كما تقرر عن وضع الملحوظات ومدى استجابة المؤسسة لتعديلها، وتكمن أهمية دور الرقابة الشرعية كذلك في أنها تضمن سلامة أموال المؤسسة من أن تشوبها أموال محرمة تصل إلى الملاك وحملة الأسهم الذين استأمنوا الهيئة الشرعية سلامة معاملات شركتهم من الأمور المحرمة.

وعندما نتكلم عن الرقابة الشرعية الداخلية فإننا نقصد الرقابة التي تكون داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويكون لها ارتباط إداري بالرئيس التنفيذي وارتباط فني بالهيئة الشرعية ولا نقصد الرقابة الشرعية الخارجية والتي تقوم بأعمال التدقيق بصفتها مراجعا خارجيا مستقلا ليس له ارتباط بالهيكل التنظيمي للمنشأة، والتي نصت المعايير على أن تكون متماثله ومتوازية مع المراجعة الداخلية في المنزلة والشكل الإداري.

وبناء على ما تقدم ولكي تستطيع أن تقوم الرقابة الشرعية الداخلية بمهامها بشكل مهني وبموضوعية يجب أن تكون لدى الرقابة الشرعية الحرية والصلاحيات والاستقلالية والقدرة على ممارسة جميع أعمال المراجعة والتدقيق على كافة أعمال المؤسسة بدون استثناء وبما يحقق أهداف الملاك والهيئة الشرعية والتي من أهمها الالتزام بضوابط الهيئة الشرعية، ويجب ضمان ألا يمارس عليها أي نوع من الضغوط أو التهميش والتقيد، حيث أكد على ذلك معيار الحوكمة للمؤسسات المالية الإسلامية رقم 3 وعقد لها بندا

مستقلا باسم الاستقلالية والموضوعية[1]. فمن الخطير جدا أن توجد الرقابة الشرعية الداخلية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة في موضع يفقدها القدرة على أداء مهامها الرقابية أو تجريدها من بعض الصلاحيات التي لا يمكن من دونها مراجعة بعض أعمال المؤسسة والتأكد من سلامتها، أو أن تمارس بعض المؤسسات إعاقة أو تعطيل عند رفع الملحوظات للهيئة الشرعية أو عدم التجاوب في تصحيحها، فيقع على الهيئة الشرعية من جهة والجهات المنظمة من جهة أخرى التأكد من منح الرقابة الشرعية كافة الصلاحيات وأن تكون في الموضع الصحيح من الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يساعدها في أداء عملها على الوجه المهني المناسب، فكما ذكرت فإن الهيئة الشرعية بدون هذا الجهاز المهم وبدون التأكد من أداء عمله بالشكل الصحيح فإنها لا تستطيع التأكد من سلامة معاملات المؤسسة وخلوها من الملحوظات الشرعية والذي يحقق الهدف الأساسي من وجود الهيئة الشرعية داخل المؤسسة. وعلى ذلك فإن مناقشة موضوع هذه الورقة مهم جدا إذا يلزم التعرف على الوضع الإداري الملائم والأمثل لهذه المهُمة؛ بحيث تستطع أن تؤدي مهامها ومسؤولياتها بالشكل الصحيح وباستقلالية وموضوعية ومهنية، ويُضمن عدم وجود أي عوائق تمنع من اطلاع هذه الجهاز على جميع أعمال المؤسسة والتأكد من سلامتها، وبالنظر في معيار الحوكمة رقم 3 نجد أنه لم يحدد شكل الرقابة الشرعية الداخلية بل تركه مفتوحا بين أن يكون ملحقا بأجهزة رقابية أخرى أو مستقلا عن الأجهزة الرقابية في المؤسسة؛ وذلك بناء على حاجة المؤسسة المالية وقدرتها، فقد نص المعيار على أنه «**يجب أن تتم الرقابة الشرعية الداخلية من خلال قسم مستقل/ إدارة مستقلة أو جزء من إدارة الرقابة الداخلية حسب حجم المؤسسة..**»[2] وسوف نستعرض في هذه الورقة هذه النماذج ونعرج على إيجابيات وسلبيات كل نموذج وما هو الخيار الأمثل منها، كما سوف نعرج على العلاقة بين الرقابة الشرعية والجهات الرقابة الأخرى، ثم الهيكل الإداري الداخلي لها وآلية توزيع المهام والمسؤوليات، ونسأل الله وسداد في القول والعمل.

ولا يفوتني تقديم الشكر الجزيل للإخوة في شورى على تكريمي بالكتابة في هذا الموضوع فأسأل الله أن ينفع به وأن يجعل فيه الخير والصلاح والفلاح.

==========

1- معيار الحوكمة للمؤسسات المالية الإسلامية رقم 3 بند الاستقلالية والموضوعية، صفحة رقم 1072، معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية.
2- بند الأهداف، المعيار رقم 3 من معيار الحوكمة للمؤسسات المالية الإسلامية، صفحة 1071، معايير المحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاقيات.

شكل التنظيم الإداري الأمثل للرقابة الشرعية الداخلية

وفقا لما ذكر آنفا أن الشكل الإداري للرقابة الشرعية في المؤسسات تتفاوت ما بين إدارة مستقلة أو تابعة لجهة رقابية في المؤسسة، وقد ترك المعيار الشكل الإداري دون تحديد للشكل المناسب وجعل ذلك للمؤسسة لتختار الشكل المناسب، وذلك نظرا لأن الأشكال والنماذج لمهمة التدقيق الشرعي متفاوتة من جهة الواقع العملي فلو أخذنا على سبيل المثال الواقع في المملكة العربية السعودية نجد أن الرقابة الشرعية تختلف من مؤسسة لأخرى، ففي بعض المؤسسات تكون إدارة الرقابة الشرعية مرتبطة بالقطاع الشرعي والذي يرتبط فنيا بالهيئة الشرعية وإداريا بالرئيس التنفيذي للمؤسسة، وهناك أشكال أخرى تكون الرقابة مرتبطة بقطاعات رقابية أخرى مثل الالتزام أو المخاطر والقانونية حسب نظرة المؤسسة لعلاقتها وارتباطها بالجهات التي تلحقها بها أو حتى حماس الجهة للأمور الشرعية، ويمكن إرجاع سبب هذا التفاوت إلى عدة عوامل نذكر من أبرزها ما يأتي:

1. الوعي بأهمية الرقابة الشرعية ودورها في التأكد من سلامة المعاملات وتصحيحها فبعض المؤسسات أو الملاك يظن أن المعول عليه في سلامة المعاملات هو وجود الهيئة الشرعية فقط ولا يكترث لدور الرقابة المهم وكونها أداة مهمة للتأكد من سلامة التطبيق وأن دور التدقيق والمراجعة الشرعية الداخلية مكمل لدور الإفتاء، والذي يتيح للهيئة الشرعية مراجعة القرارات والنظر في آلية تطبيقها والإشكالات التي وردت عليها.

2. ترك معايير أيوفي لهذه المسألة المهمة دون تحديد، فلا شك أن معايير الأيوفي أصبح لها قبول كبير على مستوى العالم وعدم وجود حسم لهذه المسألة من قبل المعيار يجعل الاختلاف والتنويع وخضوعها للقناعات الشخصية أمرا محتما، فلو حسم المعيار هذه النقطة لكان الشكل الإداري للرقابة الشرعية الداخلية أكثر انضباطا منه الآن.

3. قوة واستقلالية الهيئة الشرعية حيث يؤثر على قدرتها على تكوين فريق رقابي يكون عينها في المؤسسة، فعندما لا تكون للهيئة الشرعية هذه القدرة والاستقلالية سوف يظهر أثر ذلك ولا شك على الفريق الرقابي الذي يتبعها.

4. صغر حجم المؤسسة وكونها لا تستطيع تشكيل فريق خاص بالرقابة الشرعية والذي سيشكل عبءا على ميزانيتها، وبالتالي تضطر بعض المؤسسات إلى إسناد المهمة إلى جهات رقابية أخرى خارجية أو داخلية وتعين شخصا واحدا ضمن الفرق الرقابة الأخرى داخل المؤسسة معني بالرقابة الشرعية.

هذه بعض الأسباب التي جعلت الأشكال الإدارية للرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية تختلف وتتنوع، وهذا الاختلاف مدعاة لتشتت هذه المهنة وتحجيم لدورها، كما سيجعلها خاضعة للقناعات الشخصية والذي

بدورة قد يؤثر على استقلاليتها ومهنتها فنجد في بعض الممارسات أن الرقابة الشرعية تلحق بإدارة القانونية أو المخاطر والتي هي في مستوى أقل من مستوى المراجعة الداخلية وهذا مخالف لمعايير الأيوفي والتي أكدت على أنه بأي حال من الأحوال يجب ألا ينخفض المستوى التنظيمي للرقابة الشرعية الداخلية عن مستوى إدارة المراجعة الداخلة[3]، وهذا بدوره سيحد من استقلاليتها عن إدارات المؤسسة الأخرى، والذي من شأنه أن يؤثر سلبا على حيادة مهام التدقيق والمراجعة ونتائجها.

إن من المهم أن يحسم معيار الأيوفي للحوكمة ما يتعلق بالشكل الإداري للرقابة الشرعية الداخلية وتحدد تبعيتها الإدارية، وأن تكون في منزلة تليق بها وتكون بعيدا عن ممارسة الضغوط التي تؤثر في أعمالها واستقلاليتها وتكون عائقا أمام ايصال جميع المعلومات والتقارير للهيئة الشرعية، فلو نظرنا للمهن المماثلة كالمراجعة الداخلية نجد أن لها معايير وتنظيم يوضح الشكل والتبعية الإدارية دون تردد أو تخيير، حيث ضمنت المعايير الدولية والممارسات المهنية شكل الارتباط الإداري للمراجعة والذي يضمن استقلاليتها ومهنيتها، فقد نصت المعايير الدولة للمراجعة الداخلية على "إن الموافقة النهائية على ميثاق التدقيق الداخلي هي من صلاحيات مجلس الإدارة»4 وكذلك فقد أكدت المعايير على الاستقلالية حيث نصت على ما يأتي "تتحقق الاستقلالية التنظيمية فعليًا حين يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق مرتبطاً وظيفياً بالمجلس"5، فهذه القضية محسومة في المعايير وليست على سبيل التخيير، حيث يجب أن يكون الرئيس التنفيذي للمراجعة الداخلية مرتبطا بالمجلس وهو أعلى سلطة في المؤسسة ويجب ضمان استقلاليته وموضوعيته.

وكما ذكرت آنفا يجب أن تحدد معايير الحوكمة والمعايير المهنية ومن أبرزها معايير الأيوفي الشكل الإداري للرقابة الشرعية الداخلية وتضع معايير واضحة لتنظيم هذه المهنة ولا يترك ذلك دون تحديد، ولا شك إن تركه لأهواء المؤسسات سوف يؤثر على المهنية والاستقلالية والموضوعية لعمل المراقبين.

3- بند الاستقلالية والموضوعية، المعيار رقم 3 من معيار الحوكمة للمؤسسات المالية الإسلامية، صفحة 1072، معايير المحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاقيات.
4- المعيار رقم 1000 الأهداف والصلاحيات والمسؤوليات، صفحة 4، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، نسخة الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين
5- تفسير المعيار رقم 1110 الاستقلالية والموضوعية، صفحة 5، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، نسخة الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين

الايجابيات والسلبيات للأشكال الإدارية:

سوف أستعرض فيما يأتي النماذج الممكنة للرقابة الشرعية الداخلية ثم أعرج على أهم الايجابيات والسلبيات التي يمكن أن تميز أي نموذج عن الآخر وأذكر بعد ذلك ما هو المقترح المناسب منها من وجهة نظري ومن واقع تجربتي العملية.

النموذج الأول: أن تكون الرقابة الشرعية مهمة ضمن إدارة الرقابة الداخلية

والمقصود أن يكون التدقيق على مستهدفات الشريعة ضمن مهام العمل التي يقوم بها موظفو المراجعة الداخلية أثناء عملها وزياراتها المجدولة لإدارات المؤسسة، وبالتالي فإن أي عملية تدقيق تنفذها إدارة المراجعة الداخلية يكون من أهدافها التأكد من سلامة العمل من عدة جوانب؛ أحدها هو الجانب الشرعي وفقا لقرارات الهيئة الشرعية في تلك المؤسسة، وفي حال وجود ملحوظات شرعية فإن المراجع الداخلي يضمنها في تقريره المرفوع لإدارة المراجعة الداخلية ومن ثم لجنة المراجعة، ويمكن أن تجمع هذه الملحوظات في تقرير آخر وترفع منفردة وفق آلية معينة إلى الهيئة الشرعية للنظر والتوجيه بشأنها.

الايجابيات:

1. الاستفادة من قدرات وخبرة المراجعة الداخلية في التدقيق، فالمراجعة الداخلية لها باع طويل في عمليات التدقيق والمراجعة وبالتالي سينعكس ايجابا على مهام التدقيق الشرعي.
2. توحيد جهة المراجعة والتدقيق في إدارة واحدة تكون مسؤولة عن جميع الأعمال المتعلقة بالتدقيق.
3. الاستفادة من قوة المراجعة الداخلية وكونها جهازا مدعوما بالقوة النظامية والتشريعية.
4. إن المراجعة الداخلية والرقابة الشرعية يقومان بنفس العمل من مراجعة المستندات والتدقيق على العمليات فقصر هذه المهام على جهة واحدة فيه توفير الوقت والجهد.
5. تقليل عدد الزيارات على الإدارات داخل المؤسسة فكثيرا ما تشتكي الإدارات من كثرة الجهات الرقابية التي تزورها وتقوم بالتفتيش والمراجعة والتدقيق.
6. توفير التكاليف فبدل أن يكون هناك مدقق شرعي وآخر مالي يقوم واحد بمهمتيهما
7. اطلاع لجنة المراجعة على الملحوظات الشرعية والتي هي من اللجان الفاعلة في المؤسسات ولديها القدرة على المتابعة والمحاسبة والتصحيح.

السلبيات:

1. موظفو المراجعة الداخلية غير ملمين بالجوانب الشرعية ما يشكل عائقا في كثير من الأحيان في تفسير قرارات الهيئة الشرعية التفسير الصحيح والذي سوف يؤثر بشكل من الأشكال على اكتشاف الملحوظات.
2. طغيان المعرفة فيما يتعلق بالجوانب المالية على المعرفة الشرعية وهذا سوف ينعكس بدوره على التركز على الجوانب المالية ومستهدفات المنظمة على حساب الجوانب الشرعية ما من شأنه أن يقلل التركيز على أخطائه الشرعية وجعلها في درجة أقل أهمية.
3. إمكانية حجب بعض الملحوظات عن الهيئة الشرعية أو وصولها بشكل غير ملائم ما يضعف الحكم عليها من قبل الهيئة الشرعية.
4. ضعف التغذية الراجعة للهيئة الشرعية عن تطبيق قراراتها واستجابة المؤسسة لها بخلاف إذا كانت الهيئة الشرعية مستقلة بجهاز رقابي خاص.
5. عدم قدرة الهيئة الشرعية الكاملة على توجيه جهاز التدقيق لأداء مهام معينة ومحددة فتبعية ومرجعية هذه الجهاز خاضعة إلى إدارة المراجعة ولجنة المراجعة دون الهيئة الشرعية.

النموذج الثاني: أن تكون الرقابة الشرعية قسما مستقلا ضمن المراجعة الداخلية أو الجهات الرقابية الأخرى

ويقصد من ذلك أن يستحدث قسم ضمن التقسيمات التابعة لإدارة المراجعة الداخلية ويكون له نفس المرجعية إلى لجنة المراجعة في المؤسسة، ويكون تركيز هذا القسم منصبا على التدقيق على معاملات البنك فيما يتعلق بالجوانب الشرعية وتطبيق قرارات الهيئة الشرعية، بحيث تنفذ زيارات مستقلة خاصة بقسم الرقابة الشرعية أو بالمزامنة مع الزيارات العامة لإدارة المراجعة الداخلية، ويمكن أن تكون لها تقارير مستقلة عن تقارير إدارة المراجعة الداخلية أو تكون مشمولة ضمن هذه تقاريرها.

الايجابيات:

1. استقلالية الرقابة الشرعية عن عمل المراجعة الداخلية إلى حد ما وبالتالي يكون لها تخصص ومعرفة خاصة عن المراجعة الداخلية.
2. يمكن أن يكون العاملون في هذا القسم خبراء شرعيين.
3. إمكانية الرجوع للهيئة الشرعية بشكل أفضل من النموذج السابق ويمكن أن ترفع التقارير للهيئة الشرعية مباشرة بالتزامن مع لجنة المراجعة.

4. تخصص المراجعين في التدقيق الشرعي وبالتالي يكون بإمكانهم التدقيق وبشكل أدق مما إذا كانت مهمة واحدة كما في النموذج السابق.

5. الاستفادة من علم المراجعة في التدقيق الشرعي وبالتالي تطوير آليات الرقابة على الأمور الشرعية وتكون بذلك من ضمن تخصصات المراجعة الداخلية والتي سوف تضيف الكثير من الآليات والمهام لضبط عملية التدقيق فيما يخص الجوانب الشرعية.

السلبيات:

يمكن إلى حد ما تكرار السلبيات نفسها الموجودة في النموذج السابق ويزاد عليها ما يأتي:

1. في حال كانت الزيارات مختلفة فسوف يكون هناك بطء في استجابة الجهات وذلك لتكرار الزيارات من جهة واحدة وهي المراجعة الداخلية بالرغم من أن لهما نفس المتطلبات من ناحية العينة ونطاق التدقيق.

2. قد تفقد الرقابة الشرعية هيبتها بعدم ارتباطها بالهيئة الشرعية حيث إن هذه الرابطة تضفي عليها هيبة وبعدا شرعيا أكثر مما لو ارتبطت بجهة أخرى.

النموذج الثالث: أن تكون إدارة الرقابة الشرعية إدارة مستقلة ومرتبطة مباشرة بالهيئة الشرعية:

ويقصد بهذا النموذج أن تكون الرقابة الشرعية الداخلية إدارة مستقلة تماما عن المراجعة الداخلة والجهات الرقابية الأخرى في المؤسسة ومرتبطة بالهيئة الشرعية مباشرة، وهي إحدى الإدارات ضمن الإدارة الشرعية في المؤسسة والتي تخدم الهيئة الشرعية وتقدم التقارير الدورية لها في موضوعات عدة من أهمها انضباط أعمال المؤسسة بضوابط الهيئة الشرعية والاستجابة لتصحيح الملحوظات الشرعية، وبالتالي فإن أشكال التقارير وخطة التدقيق وجميع أعمال هذه الإدارة تكون وفقا لرؤية الهيئة الشرعية ومتابعتها الدقيقة، ويمكن أن تستفيد الهيئة الشرعية من هذه الجهاز في القيام بتدقيق متخصص في بعض المسائل المهمة.

الايجابيات:

1. سوف تكون الهيئة الشرعية مطلعة وبشكل دقيق على أعمال الرقابة الشرعية وتحت وتوجيهها المباشر والذي سوف ينعكس على معرفة الهيئة الشرعية واطلاعها على أعمال المؤسسة والتأكد من سلامة المعاملات.

2. قوة جهاز الرقابة الشرعية الداخلية واستقلاليته وكونه متصل مباشرة بالهيئة الشرعية وبالتالي سوف تكون استجابة الإدارات محل التدقيق أكثر فاعلية وتجاوب مع إدارة الرقابة الشرعية .

3. شمول أعمال الرقابة لجميع قطاعات المؤسسة وذلك لكون الهيئة الشرعية جهة مستقلة لها القدرة على مراجعة والتدقيق على جميع أعمال المؤسسة.

4. سوف يكون للهيئة دور في التوظيف وتحديد المزايا للموظفين ما من شأنه أن يعطي نوع من الاستقلالية للمراقبين الشرعيين وتحديد نوعية موظفي الرقابة الشرعية الداخلية.

السلبيات:

1. احتمالية أن يكون هناك بعض القصور في مهنية إجراء عمليات التدقيق بالمقارنة بالمراجعة الداخلية والتي تتميز بالخبرة والمعرفة في هذا المجال حيث إن الرقابة الشرعية من حيث العمر والخبرة والتنظيم لا تقارن بمهنة المراجعة الداخلية والتي لديها خبرة عريقة في مجال المراجعة والتدقيق.

انفصال الرقابة الشرعية عن لجنة المراجعة لارتباطها المباشر بالهيئة الشرعية ولا شك أن لجنة المراجعة لديها القوة والقدرة داخل المؤسسة وخبرة عريقة في تصحيح الملحوظات وتقويم الخلل، قد تفقد الرقابة الشرعية جزءا من هذه الميزات والتي قد تكون غائبة عن الهيئة الشرعية وذلك بحكم التخصص والمعرفة.

2. كما أن الهيئة الشرعية قد تؤثر إيجابا على الرقابة الشرعية فالعكس صحيح فإنها قد تؤثر سلبا في حال كانت الهيئة الشرعية أقل خبرة واحترافية أو لا تؤمن بأهمية الرقابة الشرعية.

3. عدم قدرة الهيئة الشرعية على تقييم مهنية عمل الرقابة فكما هو معلوم أن أصحاب الفضيلة أعضاء الهيئة الشرعية مختصون في العلوم الشرعية والمصرفية الإسلامية وليس لديهم الخبرة في مجال التدقيق والمراجعة وعلى ذلك فليست الهيئة الشرعية الجهة الانسب لتقييم عمل الرقابة الشرعية من حيث جودته والتزامه بالمهنية والمعايير المتعارفة عليها في المراجعة والتدقيق.

ومما تقدم وبعد استعراض إيجابيات وسلبيات كل شكل من الاشكال الإدارية للرقابة الشرعية الداخلية يتضح أن لكل شكل منها إيجابيات ترجحه عن غيره وسلبيات يجب التعامل معها وتغطيتها حتى لا تتأثر الرقابة الشرعية بها والتي بدورها قد تؤثر في الجودة الشرعية للمؤسسة، ويبقى السؤال المهم هو الشكل الإداري الأمثل للرقابة الشرعية والذي يجب أن تتبناه المنظمات والمؤسسات، وما هي المرجحات التي تجعلنا نتجه لاختيار هذا النموذج عن غيره، وهل هناك عوامل تجعل تطبيق نموذج عن غيره افضل في ضل هذه العوامل.

إن الترجيح بين نموذج وآخر له عدة عوامل يمكن تؤثر في اختياره عن غيره فبعض المؤسسات يناسبها نموذج أكثر من النماذج الأخرى، ولو جعلنا هناك خيارين؛ **الخيار الأول** أن تكون الرقابة تابعة للهيئة الشرعية و**الخيار الثاني**

أن تكون تابعة للمراجعة الداخلية بغض النظر عن كون الرقابة مهمة أو قسم مستقل في إدارة المراجعة الداخلية، فإننا يمكن أن ننظر بعد ذلك في أيهما الأصلح لهذه المهنة، قربها من الهيئة الشرعية أم قربها من المراجعة الداخلية، ويمكن أن يقال -وذلك لمناقشة الموضوع وسوف أبين رأيي لاحقا- أن الأصلح للرقابة الشرعية أن تكون أقرب للهيئة الشرعية كلما خشي ألا يعتنى بالرقابة الشرعية أو يخشى عدم تنفيذ قرارات الهيئة الشرعية، وتكون مع المراجعة الداخلية عندما تكون المؤسسة أكثر مهنية واستيعابا للقضايا المتعلقة بالمعاملات الشرعية، ويمكن أن نضع عدة عوامل تساعد في الترجيح بين هذين النموذجين، فإذا تحققت هذه العوامل فيمكن أن نقول بضم مهنة الرقابة الشرعية الداخلية إلى المراجعة الداخلية ونستفيد من الإيجابيات التي سوف تتحقق من هذا النموذج، أما إذا تخلفت هذه العوامل أو بعض منها فإن من الأفضل أن تكون تبعية الرقابة الشرعية الداخلية للهيئة الشرعية حتى نستفيد من ايجابيات هذا النموذج، ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يأتي:

- **وجود تنظيمات تلزم بقرارات الهيئة الشرعية** تضمن عدم التلاعب أو التزييف أو عدم إمضاء قرارات الهيئة الشرعية، وعلى سبيل المثال فإن بعض الدول لديها نظام واضح بشأن تبني المصرفية الإسلامية فيجب عليها نظاما أن تضمن سلامة معاملاتها من الجهة الشرعية وأن تكون متوافقة مع قرارات الهيئة الشرعية، وبالتالي سوف تكون المؤسسة مسائلة نظاميا عن التزام منتجاتها بقرارات الهيئة الشرعية ويمكن للمراجع الخارج الإفصاح عن أي خلل في هذا الالتزام.

- **مهنية المؤسسة** فيجب أن تكون المؤسسة ذات مهنية عالية وفق الممارسات الصحيحة والمتبعة وأن تكون جميع المهام داخل المؤسسة تنفذ وفق نظم وإجراءات وسياسات واضحة ومكتوبة، ولا تخضع بأي حال من الأحوال للرغبات الشخصية والمحسوبيات.

- **تبني قرارات الهيئة الشرعية والالتزام بتنفيذها** فعندما تكون المؤسسة والقائمين عليها لديهم الرغبة أولا والالتزام ثانيا بقرارات الهيئة الشرعية وتبني نهج المؤسسة الإسلامية بحيث تكون ثقافة تتبناها المؤسسة وجميع موظفيها وتكون شعارا وواقعا يطبق في المؤسسة.

- **معرفة المراجعة الداخلية بمتطلبات المصرف الإسلامي** وقدرتها على فهم المشاكل التي قد تقع وكيفية التعرف عليها، وأن يكون لديها تدريب مستمر على مستجدات الصناعة ومستجدات الهيئة الشرعية بحيث يكون العاملون فيها مواكبين ومؤهلين التأهيل المناسب للقيام بهذه المهمة.

- **القدرة على التواصل مع الهيئة الشرعية بشكل سليم وبدون عوائق** وذلك بإيصال الملحوظات والمخالفات إليها وتنفيذ توصياتها وإبلاغ الهيئة بجميع الاستفسارات التي تتعلق بالجوانب الشرعية في تطبيق المنتجات، بحيث لا يمكن بأي حال من الأحوال ألا تكون الهيئة الشرعية مطلعة أو لا تعلم عن أي من هذه الأمور الشرعية في المؤسسة.

ومما تقدم وفي ظل وجود هذه العوامل مجتمعة يمكن إيكال مهمة التدقيق الشرعي الداخلي إلى المراجعة الداخلية، وذلك لأنه مع وجود هذه العوامل يمكن أن تكون الرقابة الشرعية الداخلية قائمة بشكل سليم ويمكن الاطمئنان لحد ما إلى أن ذلك سوف يلبي القدر الواجب من التدقيق على المنتجات من الناحية الشرعية ويغطي متطلبات الهيئة الشرعية، وأننا سوف نضمن أنه لن يكون هناك إهمال لمتطلبات التدقيق الشرعي الداخلي.

وفيما يأتي سوف نتطرق لوجهة النظر الأخرى وهي أن تكون الرقابة الشرعية الداخلية إدارة مستقلة عن المراجعة الداخلية وتابعة للهيئة الشرعية حيث إن ما ذكر سابقا يدعم وجهة النظر الأولى وهي أن تكون الرقابة الشرعية الداخلية ضمن قطاع المراجعة الداخلية سواء كانت مهمة من مهام المراجعة الداخلية أو قسما من أقسامها.
فيمكن أن يُناقش من تبنى الرأي السابق بأن بعض هذه العوامل مثالية إلى حد ما ومن الممكن أن توجد في بعض الدول دون غيرها وهي ظروف استثنائية؛ أو مثالية لا يمكن الجزم بنتيجتها، فهذا الاتجاه يمكن أن يسلك في حال توفرت فيه هذه العوامل مجتمعة فقط، وكذلك فإنه يوجد العديد من الأمور والمزايا قد أهملت في النموذج الأول، ومن أبرزها أن تكون الرقابة الشرعية الداخلية تابعة لجهة مستقلة تماما عن المؤسسة والتي بدورها قد تكون أكثر أهمية وفائدة، وذلك لعدة أسباب ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. **ارتباط الرقابة الشرعية الداخلية بالهيئة يعطيها استقلالية وصلاحيات أكبر؛** كون الهيئة الشرعية مرتبطة بالجمعية العمومية ومعينة منها كما نص على ذلك معيار الحوكمة رقم 1 حيث نص المعيار على «يجب أن يكون لكل مؤسسة هيئة رقابة شرعية يعينها المساهمون في الاجتماع السنوي للجمعية العمومية»6 والتي هي أقوى من جهة الصلاحية من مجلس الإدارة وكذلك من لجنة المراجعة المنبثقة من مجلس الإدارة، كما تضمن هذه الرابطة استقلالية الرقابة الشرعية الداخلية عن الإدارة التنفيذية والتي قد تمارس نوعا من التحجيم أو التقييد لعمل الرقابة الشرعية الداخلية، ولا شك أن هذا سيضعف الرقابة الشرعية الداخلية ويجعلها شكلية، وسيقود إلى الانفصال بين الفتوى والواقع العملي، وهذا شيء ملاحظ من واقع بعض المؤسسات حيث إن قرارات الهيئة الشرعية لا إشكال فيها من الجانب الفقهي والنظري وأنها متوافقة مع قرارات المجامع واللجان الشرعية الأخرى؛ ولكن واقع هذه المنتجات العملي يختلف تماما عن قرار الهيئة الشرعية، فترى التخبط في تطبيق القرارات، والجهات الرقابية غائبة عن ذلك وهو واقع نراه ولا يمكن أن نتجاهله أو نخجل من ذكره لان ذلك مدعاة بإذن الله إلى تصحيح المسار، ويبقى السؤال من الملوم على وجود هذا الخلل؟ هل هي المراجعة الداخلية أم الهيئة الشرعية؟

6- معيار الحوكمة رقم 1 تعيين هيئة الرقابة الشرعية وتكونيها وتقريرها، صفحة 1047، معايير المحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاقيات، الأيوفي

2. **المؤسسات بشتى أنواعها لديها أجهزة رقابة متنوعة** تقوم بالتدقيق والمراجعة لأغراض محددة ولديها إدارات مستقلة عن المراجعة الداخلية وهي من صلب هيكلة المؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها ولا يتقاطع عملها مع عمل المراجعة الداخلية ومرجعيتها وارتباطها الإداري مختلف عن مرجعية المراجعة الداخلية، مثل رقابة الائتمان والمخاطر والالتزام، فما المانع من أن تكون الرقابة الشرعية الداخلية مهنة مستقلة عن المراجعة الداخلية لها بيئتها العملية والمهنية والتي لا تتقاطع مع عمل المراجعة الداخلية؛ فليس من النشاز أو المستغرب وجود هذه الإدارات داخل كيان أي مؤسسة، بل الحاجة العملية والمهنية تدعو إلى ذلك، وهذا بدوره يسري أيضا على الرقابة الشرعية الداخلية فيمكن أن توجد داخل المؤسسات جنبا إلى جنب مع المراجعة الداخلية وإدارات الرقابة الأخرى دون أن يكون لها أي أثر على عمل الإدارات الأخرى أو تقاطع في المهام والمسؤوليات.

3. **المراجعة الداخلية تخدم استراتيجية وأهداف مجلس الإدارة** ودورها التأكد من أن المؤسسة تسعى وفقا لهذا الاستراتيجية والمستهدفات التي يرسمها المجلس فقد يكون هناك بعض التعارض بين مستهدفات المجلس والجمعية العمومية، وبما أن المراجعة الداخلية تتلقى تعليماتها من المجلس وينصب دورها في تحقيق أهدافه وفق ما نصت عليه المعايير الدولية المراجعة الداخلية "يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يعد خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق بما ينسجم مع أهداف المنشأة» 7 وهذا كما ذكرت قد يؤدي إلى بعض التحجيم لمهمة الرقابة الشرعية الداخلية حيث إن من أهم مهام المجلس هو تعظيم الربح، ولا شك أن هناك الكثير من الأمور التي قد لا توافق عليها الهيئة الشرعية قد تسبب بعض الخسائر أو تجنيب بعض الأرباح ما من شأنه أن يخفض الربحية والذي يتعارض مع مستهدفات المجلس، أما الهيئة الشرعية فهي تتحرك وفقا لمستهدفات جميع الملاك والجمعية العمومية وتقريرها يُتلى على مستوى الجمعية وهذا من شأنه أن يجعل تحركات الرقابة الشرعية الداخلية منسجمة مع النظام الأساسي للمؤسسة.

4. **استفادة الهيئة الشرعية من هذا الجهاز في تعزيز معرفتها بالمنتجات** بعد تطبيقها والمشاكل التطبيقية التي تعتريها وقد تأثر في قراراتها الشرعية، من الواقع العملي فقد رأينا أنه في بعض الأحيان بعد إجازة المنتجات لأول مرة فإنه يعتريها الكثير من الإشكالات العملية وهذا أمر طبيعي فهناك عدة عقبات مثل تطويع الأنظمة وطرق البيع واحتياجات العملاء كل هذه الأمور وغيرها الكثير تجعل من الأكيد أنه سوف يطرأ على المنتجات العديد من التحديث والتعديل والمشاكل العملية والأخطاء،

7- معيار 2010، صفحة 10، المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي 2017، موقع: الجمعية السعودية للمراجعين الداخليين
https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf

وعلى ذلك فإن فهم القرار وتطبيقه في المقام الأول هو دور الرقابة الشرعية الداخلية التي تكتشف هذه الإشكالات وترفعها إلى الهيئة الشرعية، فقرب الرقابة من الهيئة يجعل الأمر سهلا في رفع التقارير والتقرير عن وضع المنتجات وكيفية العمل عليها.

كما أنه من خلال الممارسة نجد أن عرض الملحوظات على الهيئة الشرعية يأخذ في بعض الأحيان مناحي لم يكن يتوقعها المراقب الشرعي حين رصد الملحوظة وتبدء استفسارات الهيئة والمطالبة بالمزيد من المعلومات والتفاصيل التي إما أن تجلي فهم المراقب أو تضيف أمرا جديدا للهيئة الشرعية لم يكن حاضرا عند إجازتها للمنتج، وكذلك فإن الهيئة الشرعية سوف ترى تطبيق المنتج وآثره وتبعاته وذلك بشكل يختلف عن النقاش النظري قبل عمل المنتج، كل هذه الأمور لا أقول أنها سوف تتلاشى ولكن سوف تكون أقل بكثير عندما ترتبط الرقابة الشرعية الداخلية بقطاع بالمراجعة الداخلية والذي من شأنه أن يقضي على هذا الحوار والنقاش والإثراء العملي والفقهي.

5. استقلال هذه الجهاز سوف يساعد في **إيجاد منظومة متكاملة لتعزيزه وتطويره** وتحويله إلى مهنة ذات معايير ممارسات عالمية، وتكون لديها القدرة على بناء المعرفة وتوريثها ومن ثم يكون تخصصا يدرس وعلما ينظر له، وهذا بحمد الله موجود ويتكاثر، ولا أدل على ذلك من تبني مؤتمر شورى لهذه المهنة ومناقشتها، كما أن الأيوفي أصدرت معايير مخصصة للرقابة الشرعية الداخلية فدمج مثل هذه المهنة سوف يجعلها تتلاشى وتختفي من الوجود وتكون تحت رحمة جهاز آخر هو المتحكم فيها.

6. **أهمية المعرفة الشرعية لجهاز الرقابة الشرعية الداخلية**، إن المعرفة المهنية لا يمكن الاستغناء عنها وهي محرك مهم وأساسي في عمل الرقابة الشرعية الداخلية إلا أن المعرفة الشرعية مهمة بنفس القدر، فما لاحظته في الواقع العملي وخلال عملي في الرقابة الشرعية أن فهم المراقب الشرعي لقرارات الهيئة الشرعية يساعد على جودة التدقيق وتصيد مواضع الخلل، كما أن هذه المعرفة الشرعية تساعد المراقب الشرعي في تصويب خلل الموظفين الذين يباشرون التنفيذ وشرح ضوابط المنتجات لاستيعابها و الحذر من الوقوع فيها مرة أخرى وإقناع من لديه شبهة أو اعتراض على هذه الضوابط التي قد لا يكون قد اعتاد عليها في عمله السابق، فمن المعيق جدا لعمل المراقب أن لا يعرف المنطلقات الشرعية التي بنيت عليها القرارات الشرعية وكيف أجيزت المنتجات والشروط والضوابط وبالتالي سوف يكون موقفه ضعيفا أمام الموظفين، وعلى ذلك فإن قيام جهاز آخر بالتدقيق الشرعي سوف يفقد هذا الأمر الذي من شأنه أن يضعف عمل التدقيق أو أن يفوت عليه الكثير من الثغرات في التطبيق، ومن تجربتنا في بنك البلاد فقد ألزمنا مدير الرقابة الشرعية بحضور جميع اجتماعات الهيئة الشرعية لكي يستمع إلى مناقشات الهيئة الشرعية، وقد أفاد ذلك في زيادة معرفة الرقابة بضوابط الهيئة الشرعية،

كما أن حضوره أفاد في تطوير الضوابط الشرعية للمنتجات وجعلها أكثر واقعية والتي تفيد في ضبط التنفيذ، وهذا كله لا يتأتى في حال كانت الرقابة الشرعية الداخلية تابعة للمراجعة الداخلية إذ سوف يكون هناك بعد بين الهيئة الشرعية وهذا الذراع الرقابي المهم.

وبعد هذا الاستعراض وذكر عوامل وايجابيات كل رأي ولوازم كل توجه بقي أن نذكر ما هو الرأي الأمثل الذي يجب أن نسلكه والذي سوف يكون له الأثر البالغ في إنجاح مهمة الرقابة الشرعية الداخلية وضمان سلامة التطبيق والنتائج، ما هو النموذج المثالي والذي تغلب إيجابياته وعوامل نجاحه على النموذج الآخر، فالمقارنة السابقة هي مؤشرات وملامح، وأحب أن اشير إلى أن هذه المقارنة ليست مستقصية لجميع العوامل والإيجابيات والمخاطر ولكن هي معينة على التمييز بين النموذجين وبيان الأصلح منها ولا يمنع أن يكون هناك مزيد من الاستقصاء والبحث.

وبناء على ما تقدم فإني أعتقد أن النموذج الثاني هو أنسب النموذجين، أي بأن تكون إدارة الرقابة الشرعية في الشكل الإداري مستقلة تماما عن المراجعة الداخلية والجهات الرقابية الأخرى وتكون مرتبطة بالجهاز الشرعي في المؤسسة والذي بدوره يرتبط بالهيئة الشرعية، بحيث تكون إدارة الرقابة الشرعية مستقلة تماما عن المراجعة الداخلية ولها تنظيم ونظم وسياسات تحكمها وتنظيمات تتبناها وتعترف بها كمهنة مستقلة عن الجهات الرقابية الأخرى.

إن هذا الاتجاه كما ذكرنا سوف يعطي الهيئات الشرعية قوة ومعرفة يجب ألا يفرط بمصدرها وهو الرقابة الشرعية الداخلية الذي سوف يساعد الهيئة الشرعية في مصادر المعلومات والمعرفة وآليات التنفيذ والتعرف على الثغرات في قراراتها لتصحيحها وتلافيها في المستقبل، وكما ذكرت سابقا فإن تجربتنا في بنك البلاد ثرية من جهة الاستفادة من الرقابة الشرعية في وضع الضوابط والشروط التي تساعد على التأكد من سلامة التطبيق وايضاح الكثير من الجوانب الخفية التي تزيد من تصور الهيئة الشرعية إذ إنه مصدر مهم لا يمكن التساهل به أو تجاهل أهميته.

وقد يقول قائل إن المعرفة المهنية مهمة جدا في تنفيذ عمل المراجعة والتدقيق؛ وكون الرقابة الشرعية بعيدة عن المراجعة الداخلية والتي تعد الجهة الأكثر مهنية ومعرفة بالجوانب المهنية للتدقيق والمراجعة فلن تكون مهنيتها ومعرفتها الفنية بقدر المراجعة الداخلية، كما أن الإيجابيات التي ذكرت سابقا في معرض الحديث عن النموذج الأول لن تتحقق والذي بدوره سوف ينعكس على جودة عمل الرقابة الشرعية، ويمكن تلافي هذه العقبات وإدراك الفرص والإيجابيات الممكنة في النموذج الأول وذلك بالتنبه لعدة نقاط مهمة وهي:

1. يجب العمل على أن تكون الرقابة الشرعية الداخلية مهنة مستقلة وتخضع للمعايير والحوكمة على مستوى عالمي؛ وتبني ذلك من قبل المنظمات ذات الاختصاص لوضع الضوابط والمعايير لضمان استقلالية ومهنية وموضوعية هذه المهنة، وعدم ترك الخيار في تشكيلها للمؤسسات والهيئات الشرعية.

2. تطوير شهادة المراقب الشرعي (CSAA)، وجعلها أكثر مواكبة للواقع العملي فالشهادة جيدة ولها أثر طيب على المدققين الشرعيين ولكنها ليست بذلك القدر الذي يعطي المراقب الشرعي المعرفة التي تقوده إلى اكتشاف الأخطاء الشرعية بشكل ومهني ومبني على أسس عملية، وكما أنه يجب على المراقب الشرعي أن لا يكتفي بهذه الشهادة فقط مع أهميتها وفائدتها للمراقب، بل يجب أن يحصل على شهادات أخرى مهنية في عمل المراجعة والتدقيق، ومن أبرزها شهادة المراجعة الداخلي المعتمد من المعهد الدولي للمراجعين الداخليين (IIA) فهي من أبرز الشهادات المهنية في عمل المراجعة والتدقيق الداخلي ولها قبول واعتراف دولي وهي تقدم بجميع اللغات تقريبا، كما أنه يوجد العديد من الدورات التأهيلية من مجال المراجعة الداخلية والتي يجب للمراقب الشرعي أن يحصل عليها حتى يطور معرفته ومهاراته في مجال التدقيق والمراجعة، فمما لا شك فيه أن المراجعة الداخلية لديها الخبرة والمعرفة المتراكمة في هذا المجال كونها أقدم من الرقابة الشرعية في هذه المهنة فلا يمنع ذلك من الاستفادة منها في تطوير آليات وطرق التدقيق في إدارة الرقابة الشرعية الداخلية، ومن تجربتنا في بنك البلاد فقط الزمنا المراقبين الشرعيين بالحصول على شهادة المراقب الشرعي وشهادة المراجع الداخلي المعتمد ويعتبر هذا أقل تأهيل مهني يمكن أن يحصل عليه المراقب الشرعي الداخلي.

3. يلزم أن تكون الإدارة العليا ولجنة المراجعة على اطلاع بالملحوظات الشرعية وتوجيه الهيئة الشرعية وذلك طبعا بعد عرضها على الهيئة الشرعية وأخذ توجيهاتها عليها، فإن هذه المشاركة من قبل لجنة المراجعة والإدارة العليا في معرفة الملحوظات الشرعية يفيد في المساعدة على حل بعض الملحوظات واختصار الوقت في تصحيحها.

4. يجب أن يكون لدى المؤسسة تدقيق شرعي داخلي وتدقيق شرعي خارجي وأن يكون كل واحد منهما منفصلا عن الآخر وعلى الهيئة الشرعية ألا تكتفي بأحدهما عن الآخر، ووفقا لأفضل الممارسات في المراجعة والتدقيق فإن التدقيق يجب أن يكون داخليا وخارجيا ولكل منهما اختصاص ومهام لا تتعارض فيما بينها بل يكمل كل مهما الآخر.

5. يجب اعتماد التدقيق الشرعي المبني على المخاطر بحيث يركز التدقيق في المواضع ذات المخاطر المحتملة والتي إمكانية وقوع الخطر الشرعي فيها أكبر من غيرها، وألا يكون التدقيق خاضعا للاجتهاد الشخصي أو التقدير الجزافي والظني، ويجب وضوع معايير وأسس لتقييم المخاطر الشرعية وبناء الخطة الرقابية عليها والذي من شأنه أن يسهم في اكتشاف الأخطاء وتغطية المخاطر من قبل فريق الرقابة الشرعية الداخلية.

6. إن من أبرز مهام الرقابة الشرعية الداخلية عكس الضوابط الشرعية في إجراءات وسياسات وأنظمة المؤسسة، إن تركيز الرقابة الشرعية على ذلك سوف يجعل الضوابط الشرعية منسجمة ومتداخلة في عمل المؤسسة وبالتالي سوف تتجاوز المؤسسة الكثير من الأخطاء والملحوظات الشرعية والتي مع الوقت سوف تختفي.

هذه أبرز الأمور التي يجب العناية بها والعمل على تحقيقها كي لا يفوت على الرقابة الشرعية الداخلية أي من إيجابيات النماذج الأخرى والتي سوف تكون عونا بإذن الله للرقابة الشرعية الداخلية في تحقيق أهدافها ومهامها بشكل مهني واحترافية أكثر.

أثر وجود نظام رقابة داخلي في تحديد النموذج الأمثل في تحديد الشكل الإداري للتدقيق الداخلي

كما قرر سابقا فإن الرقابة الشرعية يجب أن تكون مستقلة عن جميع الأنظمة الرقابية الأخرى في المؤسسة ولا تكون خاضعة لأي من هذه الجهات ويجب أن تكون لها القدرة على فحص عمل جميع الجهات والأعمال في المؤسسة بدون قيود؛ ولكن لا يمنع من أن تستفيد الرقابة الشرعية الداخلية من هذه الجهات الرقابة ويكون بينهما تعاون وعمل مشترك إذا لزم الأمر؛ وذلك للمساعدة في حل بعض الإشكالات التي قد تطول لو تولت الرقابة الشرعية الداخلية معالجتها منفردة، كما أن هذا التعاون قد يكشف للمراقبين الشرعيين خبايا كانت غائبة عنهم أو أمور لم تؤخذ في الحسبان عند بناء خطة التدقيق أو تقييم المخاطر الشرعية للمؤسسة.

من خلال التجربة اتضح أن هذا التعاون قد يعطي الرقابة الشرعية نوعا من القوة والقدرة على فهم بعض الأمور الغائبة عنها والتي قد تمرست في معالجتها هذه الجهات داخل المؤسسة، ولكن هذا التعاون يجب أن يكون تكامليا وليس فيه أي تأثير على استقلالية الرقابة الشرعية الداخلية وممارستها لأعمال التدقيق بشكل موضوعي ومستقل.

كما أحب أن أشير إلى أنه من المهام الضرورية والتي يجب أن تقوم بها الرقابة الشرعية الداخلية أيضا هو الاطلاع على الملحوظات التي رصدتها الجهات الرقابة الأخرى ومراجعتها قبل الزيارات الرقابية، واخذها في الحسبان عند تقييم المخاطر الشرعية وبناء الخطة الرقابية، وكذلك لا مانع أن تزود الرقابة الشرعية الداخلية الجهات الرقابية الأخرى بالملحوظات خصوصا الملحوظات التي قد تحتوي على تطهير أو خسائر مالية أو الملحوظات ذات مخاطر عالية حتى تساعد هذه الجهات في ضمان عدم تكرارها ووقوعها مرة أخرى.

والخلاصة هي أن الرقابة الشرعية جهاز رقابي وهو أحد الأجهزة الرقابية داخل المؤسسة وعلاقته مع الجهات الرقابية داخل المؤسسة هي علاقة تكاملية وتعاون ولكل منها مهام ومسؤوليات لا تتعارض مع الجهات الأخرى ولا يغني أحد عن الأخر.

الهيكل الإداري داخل إدارة الرقابة الشرعية الداخلية وتوزيع المهام والمسؤوليات

إن التوزيع الإداري داخل الإدارة الرقابية يجب أن يكون مبنيا ليساعد في انسياب عمليات التدقيق والمراجعة ويلبي احتياجات التدقيق، وعلى مدير الرقابة الشرعية الداخلية أن يختار الشكل المناسب والذي يتوافق مع احتياجات المؤسسة ويلبي حاجات التدقيق والمراجعة، وسوف نناقش فيما يأتي الشكل والتوزيع الإداري الأنسب للرقابة الشرعية وهذا مبني على اجتهاد شخصي وتجربة ولكن من المهم الإشارة إلى أن هذا التوزيعات المختلفة قد تتناسب وتفيد في مؤسسات معينة دون أخرى فلا يمكن أن نحدد هيكلا معينا يجب أن نتبعه لجميع إدارات الرقابة الشرعية الداخلية، ولكن من المهم أن نعلم أن هناك عدة محددات تجعل هيكلا إداريا يتناسب مع مؤسسة دون الأخرى، والذي من شأنه أن يجعل الهيئة الشرعية أو مدير الرقابة الشرعية يختار توزيع يتناسب مع مهام وعمل الإدارة بخلاف الآخر.

ويمكن تصنيف التوزيع بناء على ما يأتي:

1. فريق رقابي غير متخصص ويباشر جميع أنوع أعمال التدقيق.
2. فريق رقابي متخصص في نوع معين من الأعمال وفقا لمحددات معينة، ويمكن أن يوزع بناء على:
   - قطاعات الأعمال في المؤسسة.
   - نوعية عمل التدقيق.

وفيما يأتي سوف أتكلم عن الأشكال المقترحة وماهي العوامل أو المحددات التي يجب أن تأخذ في الحسبان عند تحديد أي طرق التوزيع أنسب لإدارة الرقابة الشرعية الداخلية، وقبل أن نعرج على ذلك فإنه يلزم التنبيه إلى أن بعض الإيجابيات في أحد النماذج قد تكون سلبية في النموذج الآخر وكذلك العكس؛ وعلى ذلك فإنني سوف أذكر ما تيسر من هذه الإيجابيات والسلبيات، ثم سوف أعرج على القضية الأهم وهي عوامل اختيار النموذج الأنسب لإدارة الرقابة الشرعية الداخلية، فالمسألة ليست من هو أفضل من الآخر بل ما هو النموذج الأنسب للمؤسسة من الآخر، وعلى ذلك فلن أفرط في حشد الإيجابيات والسلبيات إذ إن المجال ليس مجال تعداد بقدر ما هو مجال تحديد للأفضل والأنسب لعمل المؤسسة.

وقد كانت لي سابق خبرة في تطبيق جميع النماذج أثناء عملي مديرا لإدارة الرقابة الشرعية وقد رأيت أن كلا النموذجين أعطى نتائج جيدة أدت إلى زيادة الجودة وتطوير العمل ونمو خبرات المراقبين الشرعيين، وفما يأتي النماذج المقترحة:

النموذج الأول، التدقيق بناء على فريق الرقابة غير المتخصص:

وذلك بأن يكون فريق الرقابة يعمل كفرق عمل متعددة بحيث تقسم إدارة الرقابة إلى عدة فرق حسب العدد المتاح ويكون كل فريق مكونا من قائد للفريق ومراقبين، ويستلم هذا الفريق مهمة رقابية مختلفة في كل مرة بناء على خطة التدقيق المجدولة من بداية السنة، وهذا يعني أن الفريق غير متخصص في نوع معين من التدقيق ولا يكون لديه خبرة متخصصة في قطاع أو إدارة أو منتج، بل يكونون خبراء في كافة أعمال المؤسسة وكافة المنتجات التي تقدمها.

من المهم أن يكون أحد أفراد الفريق على الأقل لديه خبرة في المجال الذي سوف يكون محل التدقيق بحيث يكون هو المرشد لتفاصيل العمل ودقائقه المهمة، وفيما يأتي نعرج على إيجابيات وسلبيات هذه النموذج:

الايجابيات:

1. تكوين خبرة متنوعة لدى موظفي الرقابة الشرعية في جميع مجالات عمل المؤسسة والاطلاع على جميع أنواع الأعمال والمنتجات، وبالتالي سيكونون خبراء ولديهم معلومات متكاملة عن جميع المنتجات والأعمال وهذا لا شك أنه سوف ينعكس على إفادة الهيئة الشرعية وتنوع التقارير المقدمة لها وغزارة المعلومات، وكذلك لها أثر إيجابي على الصناعة بشكل عام حيث سيكون لدينا خبراء يمكن أن ينتقلون إلى مواقع ومؤسسات أخرى ويكون لهم أثر طيب نظير خبرتها العريقة والمتنوعة.

2. التكامل في التدقيق بين الجهات الأخرى فيكون التدقيق على الضوابط الشرعية بشكل أفقي مما يعطي انسجاما بين الضوابط في جميع إدارات المؤسسة ومنتجاتها ولا يكون لدينا تعارض بين منتجات القطاعات المختلفة وفي حال حدوث ذلك فإن الرقابة سوف تقرر عن ذلك للهيئة الشرعية.

3. التغلب على الكثير من المشاكل الإدارية التي يمكن أن تقع من نقص في الموظفين أو تغيير في الخطة أو زيارات عارضه أو تدريب الموظفين الجدد أو أي عوارض أخرى فأي من المراقبين يمكنه أن يقوم بأي مهمة تدقيق مهما كانت فلديه الخبرة اللازمة في جميع الأعمال والمنتجات والذي لا يستدعي أن يحظى المراقب بأي تدريب أو توجيه عن عمل الجهة المزورة قبل الذهاب إليهم.

السلبيات:

إن من أبرز السلبيات التي تعتري هذا النموذج هي ضعف التخصصية حيث سيكون هناك نوع من العمومية في نظرة المدقق ولن تكون لديه خبرة متخصصة في مجال معين من المجالات، إذ لن يتسنى له الوقت أن يكون أكثر تخصصا وتعمقا في عمل قطاع أو إدارة أو منتج معين والذي من شأنه أن يجعل المراقب لديه علم في كل شيء ولا يوجد لديه تخصص معين، وكما هو معلوم فإننا في هذا الوقت في زمان التخصص والذي من شأنه أن يعطي نتائج أدق وأعمق عن عمليه التدقيق والمراجعة.

النموذج الثاني، التدقيق بناء على فريق رقابي متخصص:

وذلك بأن يقسم الفريق الرقابي إلى عدة أقسام بحيث كل فريق رقابي يكون جهات إدارية أو منتجات متماثلة بحيث يكون بينها قواسم مشتركة، وعلى سبيل المثال لو أخذنا مصرفا من المصارف فسوف نجد أن هناك عدة قطاعات أساسية بينها قواسم مشتركة يمكن أن تكون مجالا للتوزيع وهي قطاعات الأعمال فهناك قطاع التجزئة وقطاع الشركات وقطاع الخزينة ويتبع كل قطاع منها قطاع عمليات للتقييد والتنفيذ ثم يلي ذلك قطاعات المساندة والدعم فعلى ذلك يمكن تقسيم الفريق الرقابي بناء على هذه القطاعات فيكون لدينا فريق التدقيق على التجزئة وفريق التدقيق على الشركات وفريق التدقيق على الخزينة وفريق للتدقيق على إدارات الدعم والمساندة ويتولى كل فريق الجزء الخاص به من قطاع العمليات، فإدارات العمليات للتجزئة تلحق بفريق التجزئة وهكذا، وبذلك سوف تكون مهام كل فريق واضحة ومحددة ولديها نطاق عمل واضح يمكن السيطرة عليه والتعامل معه بكل وضوح، كما يمكن أن يكون التوزيع بناء على نوعية المهمة وذلك بأن يكون هناك تدقيق إلكتروني وتدقيق ورقي وتدقيق على النظم والسياسيات والإجراءات وهكذا.

ومما تقدم نجد أن هناك طرق متعددة لتخصص وتنويع آلية تقسيم إدارة الرقابة الشرعية الداخلية وتوزيع مهام تدقيقها. وفيما يأتي نعرج على إيجابيات وسليبات هذا النموذج:

الإيجابيات:

1. التخصصية التي من شأنها أن تجعل استيعاب عمل الجهات الخاضعة للتدقيق أكبر، فلا شك أن المراقب الذي يدقق على إدارة معينة أو منتج معين سوف يكون لديه القدرة على البحث في خفاياه وزواياه بشكل أكثر عمقا وتخصصية وسيكون استيعابه للعمل كبيرا، ما من شأنه أن يجعله خبيرا في ذلك ويكون لديه القدرة على اكتشاف الأخطاء والملحوظات بشكل أدق، وكذلك فسوف يكون لديه خبرة في وضع الضوابط وتعديل الإجراءات والسياسات بحيث تعكس حقيقة ضوابط الهيئة الشرعية، كما أن المراقب سوف يكون مرجعا لدى الهيئة الشرعية وأمانتها عند الرغبة في الاطلاع على واقع المنتجات أو الإدارات، وبالتالي سيكون لدينا خبراء ومتخصصين في أعمال ومهام معينة يضيفون إلى الصناعة الشيء الكثير.

2. التواصل المستمر مع قطاعات الأعمال أو الجهات التي بناء عليها وزعت إدارة الرقابة الشرعية الداخلية؛ وبالتالي سيكون المراقب مرجعا للجهة ويكون بينهما تعاون مستمر سواء لغرض حل المشاكل والأخطاء أو التطوير والتعديل، ما من شأنه أن يعطي نوعا من التعاون والتضافر في حل المشكلات المتكررة والمستمرة.

3. يعطي المراقب فرصة في إيجاد جو من التأكد بأن قطاعات الأعمال مستوعبة لجميع ضوابط الهيئة الشرعية ومعرفة جوانب القصور لديها والمسارعة إلى تعديله وتقويمه وذلك لكون المراقب الشرعي تنامت خبرته ومعرفته العميقة في كل من ضوابط الهيئة الشرعية وعمل قطاعات الأعمال.

السلبيات:

إن من أبرز السلبيات لهذا النموذج هو قصر المراقبين على أعمال معينة ومحددة من عمل المؤسسة والذي من شأنه أن يجعل قدرات ومهارات المراقبين الشرعيين محصورة ومحدودة في ذلك المجال دون غيره من المجالات المختلفة وهذا قد يجعل عمل المراقب الشرعي محصورا في هذا المجال ولا يجعل لديه الصورة الكاملة عن عمل المؤسسة وجميع منتجاتها.

محددات الاختيار

كما تبين لنا سابقا فإن كلتا الطريقتين فيها إيجابيات فضلها وسلبيات تنفر منها، ولكن في الحقيقة لا نستطيع أن نجزم أن نموذجا ما هو أفضل من نموذج كذا جزافا دون أن نأخذ في الاعتبار عوامل ومحددات أخرى تكون مرجحة ومساعدة في الاختيار بين التوزيعين، إذ إن أي طريقة من طرق التوزيع قد تتناسب مع المؤسسة في وقت من الأوقات دون غيره وبمجرد اختلاف العوامل والمحددات يناسبها التوزيع أو الشكل الآخر أكثر وبالتالي يجب أن تتحول الرقابة الشرعية الداخلية إليه، وعلى ذلك فإن هذا قائم في المقام الأول على حاجة الجهة وتوافق الطريقة في التوزيع مع متطلباتها وامكانياتها والتي سوف يقدرها مدير الرقابة الشرعية والداخلية قبل البدء في التوزيع، ويمكن حصر هذه العوامل فيما يأتي:

1. تعقيد عمل المؤسسة ومنتجاتها وحجم العمليات المنفذة فيها، فكلما كانت المؤسسة معقدة في منتجتها وكانت ضوابط الهيئة الشرعية كثيرة متنوعة على هذه المنتجات كانت الحاجة إلى التخصص أكبر وكانت أنجع وأكثر فائدة أما إذا كانت المؤسسة لديها أعمال أو منتجات محدودة وحجم عملياتها قليل فهذا لا يلزم التخصص في عمل أو قطاع معين كون المراقبين يمكن أن يكونوا على اطلاع ودراية واستيعاب للأعمال والمنتجات بشكل جيد ولا يحتاج إلى التخصصية.

2. عدد الموظفين، فكلما كان عدد المراقبين أكثر كان بالإمكان التخصص وتحديد مجالات التدقيق وقصرها على فريق معين والعكس صحيح؛ فمن غير المناسب أن يكون لدينا تخصص وليس لدينا العدد المناسب فإن الفريق الرقابي المتخصص يجب أن يكون لديه قائد وفريق وبالتالي قد يناسب التخصص في المؤسسات الكبيرة والتي لديها القدرة على توظيف عدد كبير من المراقبين ولا ينطبق ذلك على المؤسسات الصغيرة والتي قد لا ترغب في تكوين فريق رقابي كبير.

3. خبرات المراقبين الشرعيين، فإذا كان خبرات الفريق الرقابي متنوعة ولديه خبرة عريقة في مجالات مختلفة فيمكن تخصيص هذه الخبرات كل في مجاله والعكس صحيح.

ومما تقدم يجب أن تؤخذ هذه المحددات في الاعتبار في اختيار النموذج الأنسب لإدارة الرقابة الشرعية الداخلية، وأن اختيار النموذج الأنسب يخضع إلى عدد من المعايير والمحددات، وأنه لا يمكن أن نضع نموذجا معينا ونعممه على جميع إدارات الرقابة الشرعية الداخلية.

الاستفادة من النظم والعلوم المتوفرة في تطوير عمل الرقابة الشرعية

هناك العديد من النظم والعلوم التي يمكن للرقابة الشرعية الداخلية أن تستفيد منها في تطوير عملها وجعله أكثر مهنية وفاعلية ومواكبة لبيئات التدقيق الاحترافية، وسوف أجمل فيما يأتي بعض الأمور التي يمكن الاستفادة منها في تطوير عمل الرقابة الشرعية الداخلية.

- **الاستفادة من المراجعة الداخلية**

كما هو معلوم فأن المراجعة الداخلية سبقت الرقابة الشرعية في المراجعة والتدقيق ولديها نظم وآليات ومعايير علمية في عملية في الحوكمة وجودة التدقيق والتي لا ينبغي تجاهلها بأي حال من الأحوال من قبل الرقابة الشرعية، فالمعهد الدولي للمراجعين الداخلين (IIA) والمعني بمهنة المراجعة الداخلية والذي سعى لتطوير مهنة المراجعة الداخلية منذ 1941م لديه العديد من الدورات الفنية والتأهيلية التي ينبغي الاستفادة منها في تأهيل المراقبين الشرعيين الداخليين من أبرزها شهادة المراجع الداخلي المعتمد والتي في ظني يلزم أن يحصل عليها كل مراقب شرعي بالتزامن مع شهادة المراقب الشرعي المعتمدة الصادرة من منظمة الأيوفي.
إنه من المهم أن نغتنم الفرص المتاحة ونبدأ من حيث انتهى الآخرون ويجب ألا نعيد اكتشاف صناعة العجلة من جديد، فهذه المنظمة عنيت منذ زمن بعيد بهذه المهنة ولديها نظم وعلوم يجب أن نستفيد منها ونعكس كل ما حسن منها على مهنة الرقابة الشرعية الداخلية.

- **الصلاحيات على أنظمة المؤسسة**

إن من المعلوم أننا في عصر أصبحت غالب الأعمال تدار آليا وأنظمتها منها المعقد والبسيط، ومعرفة هذه الأنظمة هي مفاتيح الكشف عن مكنونات العمل وآلية إدارته، وإن المسك بزممها يجعل من السهل الرقابة والتدقيق على الأنظمة والمنتجات وجميع أعمال المؤسسة، وعلى ذلك يجب أن يكون لدى الرقابة الشرعية صلاحيات على أنظمة المؤسسة لتتمكن من التدقيق من خلالها ومراجعة آلياتها والتأكد أنه لا يوجد في النظم أي خلل أو أخطاء تؤثر

على السلامة الشرعية؛ وعلى ذلك من المهم جدا ألا تكتفي الرقابة الشرعية بالتدقيق على مخرجات الأنظمة فقط بل يجب أن تغوص في الأنظمة لتصححها داخليا وتجعل هذه الأنظمة تعكس ضوابط الهيئة الشرعية، وعلى ذلك يجب أن يكون لديها مختصين في هذا الأنظمة أو تدريب المراقبين الشرعيين عليها لكي يتمكن المراقب من العمل عليها للتدقيق عليها وسلامة مخرجاتها.

لقد كان لي تجربة خلال عملي مديرا للرقابة الشرعية حيث قمنا في الإدارة بأخذ صلاحيات متعددة على جميع أنظمة البنك وأعطينا المراقبين الشرعيين دورات لدى الإدارات المعنية، وكذلك لدى إدارة تقنية المعلومات على هذه الأنظمة وأصبح لديهم الصلاحيات والمعرفة اللازمة للدخول على الأنظمة وقد استفدنا من ذلك عدة فوائد منها مراجعة الأنظمة من الداخل وعكس ضوابط الهيئة الشرعية عليها ومن الفوائد أيضا أنه أصبح لدينا القدرة على سحب العينات التي نريد في أي وقت بطريقة سلسة وبالتالي توفير الوقت للحصول على العينات محل التدقيق وزيادة العينات متى رغبنا دون الدخول في إشكالات مع الجهات.

ويجدر التنبيه إلى أن الحصول على هذه الصلاحيات يجب أن يخضع إلى رقابة مدير إدارة الرقابة الشرعية الداخلية وألا يكون بشكل عشوائي أو غير منظم الذي من شأنه أن يستغل بطريقة غير صحيحة فيجب التعامل مع هذه الصلاحيات بحذر.

- **أنظمة تدفق الأعمال والجدولة والأرشفة**

يجب أن يكون لدى إدارة الرقابة الشرعية الداخلية نظم آلية لتنظيم كل ما يتعلق بعمل الإدارة من جدولة زياراتها ومتابعة الخطة الرقابية وتوزيع مهام الدقيق وتقييد الملحوظات وأرشفة مخرجاتها الرقابة الشرعية وتقاريرها الرقابية، وهذا أمر تكميلي ولكن في رأيي أنه مهم جدا إذ إن العمل والأرشفة اليدوية عرضة للأخطاء وفقد المستندات، كما أن النظم الآلية سوف توفر الكثير من الأعمال التي تقوم بها الإدارة والتي من شأنها اختصار الكثير من الأعمال الروتينية وتنميط الكثير من النماذج والإجراءات ما من شأنه تقليل الفوارق والأخطاء.

وقد اطلعت على عدد من الأنظمة المتخصصة والمعنية بالمراجعة الداخلية والتي يمكن تطويعها لخدمة الرقابة الشرعية الداخلية وهي مفيدة جدا في العمل، ولقد طورنا في إدارة الرقابة الشرعية نظام آلي أنشئ وطور داخليا والذي ساعدنا كثيرا في إدارة العمل ومتابعة خطة الرقابة بشكل أدق والمحافظة على إرث الإدارة من تقارير وملحوظات وتوجيهات الهيئة الشرعية عليها.

ومما تقدم يتبين لنا أهمية أن تدعم إدارة الرقابة الشرعية بكل ما من شأنه أن يسهل عملها ويجعلها قادرة على أن تنفذ مهامها بشكل دقيق وصحيح فالحكمة ضالة المؤمن فأينما وجدها فهو أحق بها وعلى ذلك فيجب على مديري إدارات الرقابة الشرعية ومسؤولي القطاعات الشرعية البحث دائما وأبدا عما يسهل عمل الرقابة الشرعية الداخلية ويحفظه ويجعل متابعته أكثر سلاسة وسهولة.

وختاما ..

ومما تقدم فإن من الضروري أن تكون الرقابة الشرعية الداخلية مهنة منظمة ومستقلة لتمارس صلاحياتها ومهامها بالشكل المطلوب بعيدا عن الجهات الرقابية الأخرى وذلك لضمان استقلاليتها ومهنيتها وموضوعيتها كما أنه يلزم أن يكون هناك رابط بين الرقابة الشرعية والهيئة الشرعية حتى تكون على اطلاع مستمر عن نتائج تنفيذ قراراتها. وهذا الرأي توصلت إليه من خلال تجربتي وممارستي لمهنة الرقابة الشرعية بما يزيد على عشر سنوات، وهو في ظني يتوافق مع الظروف الراهنة وواقع المهنة الحالي وقد يكون هناك تطورات وتغيرات في المستقبل تجعل الخيارات الأخرى أفضل وأنسب للمهنة الرقابة الشرعية الداخلية.

وفيما يأتي بعض التوصيات:

التوصيات

1. المحافظة على استقلالية الرقابة الشرعية الداخلية عن إدارات الرقابة والمراجعة الداخلية ويكون لها ارتباط مباشر مع الهيئة الشرعية.
2. تكوين رابطة أو جمعية مستقلة عالمية غير ربحية لتنظيم ودعم مهنة الرقابة الشرعية الداخلية وتكون لها عضوية وشهادات مهنية على غرار مهنة المراجعة الداخلية.
3. على الجهات والمنظمات المعنية والهيئات الشرعية تطوير مهنة الرقابة الشرعية الداخلية وايجاد هيكل مستقل ومحدد لها تسعى لفرضه وتعزيزه والحفاظ عليه للحد من الاجتهادات الشخصية.
4. ضرورة الاستفادة من العلوم والمهارات والأنظمة المختلفة في دعم عمل الرقابة الشرعية الداخلية لتكون أكثر احترافية ومهنية وموضوعية.
5. إيجاد شهادات مهنية على غرار شهادة المراقب الشرعي (CSAA) والسعي لتطويرها لتشمل حالات عملية ومهارية وتحاكي الشهادات المهنية العالمية في هذا المجال.

تم بحمد الله، والله تعالى أعلم وأحكم وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا

خدمة التدقيق الشرعي

قيمـــة مضافـــة لأعمـــالك...

شورى للاستشارات الشرعية
Shura Sharia Consultancy

shura_consult | shurashariaconsultancy | shura sharia consultancy | (965) 6627 3033