



إدارة البنوك الإسلامية

الدكتور
شهاب أحمد سعيد العززي



دار النفائس
للنشر والتوزيع

٧ مقدمة

البَابُ الْأَوَّلُ

تعريف ونشأة البنوك الإسلامية

- ١١ البَقْضَةُ الْأَوَّلُ تعريف ونشأة البنوك الإسلامية
- ١١ تعريف البنك الإسلامي
- ١٢ نشأة البنوك الإسلامية
- ١٣ ١- البنك الإسلامي للتنمية - جدة (١٩٧٥م)
- ١٣ ٢- بنك دبي الإسلامي (١٩٧٥م)
- ١٤ ٣- بيت التمويل الكويتي (١٩٧٧م)
- ١٤ ٤- بنك فيصل الإسلامي السوداني (١٩٧٧م)
- ١٤ ٥- بنك فيصل الإسلامي المصري (١٩٧٩م)
- ١٥ ٦- بنك البحرين الإسلامي (١٩٧٨م)
- ١٥ ٧- البنك الإسلامي الأردني (١٩٧٨م)
- ١٥ ٨- البنك الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في مصر (١٩٧٩م)
- ١٦ ٩- دار المال الإسلامي (١٩٧٩م)
- ١٦ ١٠- مصرف فيصل الإسلامي البحرين (مصرف شامل)
- ١٦ ١١- اتحاد البنوك الوطنية للمشاركة في باكستان (١٩٨٠م)
- ١٧ ١٢- بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود
- ١٩ البَقْضَةُ الثَّانِيَةُ الفرق بين البنك الإسلامي والبنك التقليدي
- ١٩ الصفات الأساسية للمصارف الإسلامية

٢٠	طبيعة المصرفية الإسلامية.....
٢٧	أنواع المنتجات المالية الإسلامية.....
٢٨	أولاً، منتجات مالية تقوم على الأصول الحقيقية (عقود البيوع والإجارة).....
٢٨	ثانياً، منتجات مالية تقوم على المشاركة في الأرباح.....
٢٨	ثالثاً، منتجات مالية تقوم على الأوراق المالية.....
٢٨	رابعاً، منتجات مالية تطرح للاكتتاب العام.....
٢٩	١-منتجات مالية تقوم على الأصول الحقيقية (عقود البيوع والإجارة).....
٢٩	١-المرابحة والمرابحة للأمر بالشراء.....
٢٩	٢-السلم.....
٣٠	٣-الاستصناع.....
٣٠	٤-الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك.....
٣١	٢- منتجات مالية تقوم على المشاركة في الأرباح.....
٣١	١-المشاركة والمشاركة المتناقصة.....
٣١	٢-المضاربة.....
٣١	٣- منتجات مالية تقوم على الأوراق المالية.....
٣١	٣- الصكوك.....
٣٢	٤- منتجات مالية تطرح للاكتتاب العام.....
٣٢	١-شهادات الاستثمار القابلة للتداول.....
٣٢	٢-وثائق صناديق الاستثمار.....
٣٣	٣-أسهم الشركات المساهمة.....
٣٣	الأول، أسهم تأجير التمويل.....
٣٣	الثاني، أسهم B.O.T.....
٣٣	الثالث أسهم رأس المال المخاطر.....
٣٥	القَبَضَاتُ الثَّلَاثَةُ التحديات التي تواجه البنوك الإسلامية.....
٣٦	التحديات التي تواجه تطبيق منتجات التمويل الإسلامي.....
٣٦	١- المrabحة.....
٣٩	٢-الإجارة المنتهية بالتمليك.....
٤١	٣- المشاركة المتناقصة.....
٤٢	٤- عقد الاستصناع.....
٤٣	٥- بيع السلم.....

٤٥	٦- عقد المضاربة
٤٨	طرق تطوير المصرفية الإسلامية في ضوء التحديات
٤٩	تطوير البنوك الإسلامية من الناحية الإدارية
٤٩	الالتزام بتنفيذ المسئوليات الادارية.
٤٩	أولاً، مسئولية البنك الإسلامي تجاه المساهمين
٥٠	ثانياً ، مسئولية البنك تجاه الموظفين
٥١	ثالثاً، مسئولية البنك الإسلامي تجاه المتعاملين
٥١	طرق تطوير إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية

الباب الثاني

الهيكل التنظيمي للبنوك الإسلامية

٥٧	الفصل الأول نموذج الهيكل التنظيمي المقترح
٥٨	الإدارة العليا
٦٠	التسلسل الإداري التابع للمدير العام
٦٠	العمليات المصرفية والفروع
٦١	الإدارة التنفيذية
٦٢	الشؤون المالية والإدارية
٦٢	الاستثمار
٦٣	الفصل الثاني صلاحيات الجهات الإشرافية في التسلسل الإداري
٦٣	١- الجمعية العمومية
٦٣	٢- مجلس الإدارة
٦٥	مستشار مجلس الإدارة
٦٦	٣- اللجان
٦٩	٤- الإدارة العامة
٧١	التقسيم الإداري لمختلف ادارات البنك
٧١	مجموعة الإدارات الشرعية
٧١	مجموعة الإدارات العامة

٧٢	مجموعة الإدارات الاستراتيجية
٧٢	مجموعة إدارات الشؤون المالية والادارية.....
٧٢	مجموعة الإدارات الاستثمارية
٧٢	مجموعة الإدارات المصرفية
٧٣	٥- الصلاحيات الادارية

الفصل الثالث التطوير الإداري المستمر لإدارات البنك، وتطوير الإدارات والعمليات والأداء

٧٧	١- تطوير الإدارات (الإدارات التي تحتاج لتطوير مستمر).....
٧٧	٢- تطوير العمليات.....
٧٧	٣- تطوير الأداء المؤسسي

الباب الثالث

خصوصية إدارة البنوك الإسلامية

٨١	الفصل الأول أخلاقيات الموظفين في البنوك الإسلامية.....
٨٣	الفرق بين المسؤولية القانونية والمسئولية الأخلاقية
٨٥	الفصل الثاني السياسات العامة والمالية للبنوك الإسلامية.....
٨٥	السياسات العامة
٨٧	السياسات المالية للبنك
٨٩	الفصل الثالث سهولة التعاون بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية.....
٩٣	الفصل الرابع مكانية تخفيض المخاطر في البنوك الإسلامية.....
٩٥	الفصل الخامس الزكاة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.....
	الفصل السادس صندوق القرض الحسن ودوره في التكافل الاجتماعي.....
٩٩	القرض الحسن.....

التدقيق الشرعي

- البَقِيَّةُ الْأَوَّلَى نموذج هيئة الفتوى والرقابة الشرعية ١٠٣
- ١٠٣..... أهمية هيئة الفتوى والرقابة الشرعية
- ١٠٤..... مجالات عمل هيئة الفتوى والرقابة الشرعية
- ١٠٤..... أ - المجالات العلمية
- ١٠٥..... ب - المجالات التنفيذية
- ١٠٥..... عمل هيئة الفتوى في المصارف الإسلامية
- ١٠٥..... تعيين هيئة الفتوى والرقابة الشرعية وتحديد مكافآتها
- ١٠٦..... تكوين هيئة الفتوى والرقابة الشرعية واختيار أعضائها والاستغناء عن خدماتها
- ١٠٧..... العناصر الأساسية في تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية
- ١٠٨..... نشر تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية ونشر فتاوى وقرارات وإرشادات الهيئة
- ١٠٩..... نموذج تقرير هيئة الرقابة الشرعية
- البَقِيَّةُ الثَّانِيَّةُ مهام هيئة الفتوى والرقابة الشرعية ١١١
- ١١١..... مهام إدارة الرقابة الشرعية
- البَقِيَّةُ الثَّلَاثَةُ المراقب (المدقق) الشرعي ومواصفاته ودوره ١١٢
- ١١٢..... من هو المراقب (المدقق) الشرعي؟
- ١١٢..... صفات المراقب (المدقق) الشرعي
- ١١٣..... الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر
- ١١٣..... الأمور التي يجب على المراقب الشرعي أن يكون عالماً بها
- ١١٣..... ١- العلم بمقاصد الشريعة
- ١١٤..... ٢- معرفة السياسة الشرعية
- ١١٤..... ٣- الفقه
- ١١٤..... ٤- العلم بمقاصد الشريعة وفق فقه الواقع
- ١١٥..... اختيار المراقب (المدقق) الشرعي
- ١١٥..... تعيين المراقب (المدقق) الشرعي

١١٥	اختيار أصلح من يقدر على أعباء هذا المنصب
١١٦	اختيار الأمتل فالأمتل
١١٦	لا يعين في وظيفة المراقب (المدقق) من طلبها أو حرص عليها
١١٧	أسلوب عمل المراقب (المدقق) الشرعي
١١٧	١- التخطيط
١١٧	٢- التنظيم
١١٨	٣- المتابعة
١١٨	٤- الشورى
١١٩	٥- أسلوب التدرج في العلاج
١١٩	٦- الرفق في المعاملة
١٢٠	٧- التركيز في العمل على الأهم فالمهم
١٢١	٨- أسلوب النصيحة
١٢١	٩- أسلوب القول الحسن
١٢٢	١٠- أسلوب العدل
١٢٢	١١- أسلوب الصدق
١٢٣	١٢- أسلوب المراقب (المدقق) بالظاهر من غير تجسس
١٢٣	١٣- أسلوب الجودة
١٢٤	١٤- إنزال الناس منازلهم
١٢٤	١٥- بين اللين والشدّة
١٢٤	نائب المراقب (المدقق) الشرعي
١٢٥	اختيار الأكفاء
١٢٦	اختصاصات المراقب (المدقق) الشرعي
١٢٦	خطوات المراقب (المدقق) الشرعي في التوجيه وتغيير المخالفات الشرعية
١٢٧	خطوات التوجيه الشرعي والتغيير

البصائر الأربع أهم الأخطاء الشرعية في المعاملات..... ١٢٩

١٢٩	نماذج لبعض الملاحظات والأخطاء الشرعية الشائعة في المعاملات (غير حصرية)
١٣٠	الملاحظات الشرعية على المضاربات
١٣١	الملاحظات الشرعية على الوكالات
١٣١	الملاحظات الشرعية على الإجارة

١٣٢.....	الملاحظات الشرعية على المربحات الدولية
١٣٣.....	الملاحظات الشرعية على الوكالات الدولية
١٣٣.....	الملاحظات الشرعية على الإجارة الدولية
١٣٣.....	الملاحظات الشرعية على الاستصناع الدولي
١٣٣.....	الملاحظات الشرعية على إدارة إجارة الخدمات
١٣٤.....	الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العقارات مرابحة
١٣٤.....	الملاحظات الشرعية على المضاربات العقارية
١٣٤.....	الملاحظات الشرعية على الإجارة العقارية المنتهية بالتمليك
١٣٥.....	الملاحظات الشرعية على الاستصناع
١٣٦.....	الملاحظات الشرعية على المشاركات العقارية
١٣٧.....	الملاحظات الشرعية على المشاركات العقارية تحت الإنجاز (تحت التنفيذ)
١٣٧.....	الملاحظات الشرعية على المربحات الدولية قصيرة الأجل
١٣٨.....	الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العملة في المستقبل (Forward)
١٣٨.....	الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العملات في المستقبل (Forward)
١٣٨.....	الملاحظات الشرعية على الاعتمادات المستندية (استيراد)
١٣٩.....	الملاحظات الشرعية على المستندات برسم التحصيل
١٤٠.....	الملاحظات الشرعية للأرباح المستبعدة للإدارات
١٤٣.....	الملاحظات الشرعية على طريقة توزيع الأرباح
١٤٤.....	نموذج، مسودة التقرير الشرعي على أعمال احد الفروع
١٤٤.....	أولاً، الحسابات الجارية
١٤٤.....	ثانياً، مربحات السيارات
١٤٥.....	ثالثاً، مربحات البضائع
١٤٨.....	التوصيات

البَابُ الْخَامِسُ

التقسيم الإداري لمختلف إدارات البنك

١٥٧.....	القَصْدُ الْإِبْرَاقُ مجموعة الإدارات العامة
١٥٧.....	إدارة الموارد البشرية
١٦٠.....	مهام إدارة الموارد البشرية

١٦٢.....	إدارة الشؤون القانونية
١٦٢.....	مهام الإدارة القانونية
١٦٣.....	مهام قسم الفحص والتوثيق
١٦٤.....	مهام قسم المحاماة
١٦٤.....	مهام قسم الاستشارات القانونية
١٦٤.....	إدارة تقنية المعلومات
١٦٤.....	مهام إدارة تقنية المعلومات
١٦٦.....	مهام قسم الصيانة والدعم الفني
١٦٨.....	مهام قسم تحليل النظم والبرمجيات
١٧٠.....	مهام قسم التشغيل
١٧١.....	إدارة التدقيق الداخلي
١٧٤.....	أسلوب وطريقة عمل إدارة التدقيق الداخلي
١٧٥.....	التقارير المرفوعة من إدارة التدقيق الداخلي إلى مجلس الإدارة

الفصل الثاني مجموعة الإدارات الاستراتيجية ١٧٧

١٧٧.....	إدارة التخطيط والتطوير
١٧٧.....	مهام إدارة التخطيط والتطوير
١٧٧.....	إدارة والتسويق والإعلام
١٧٧.....	مهام إدارة التسويق والإعلام
١٧٩.....	مهام قسم بحوث التسويق
١٨٠.....	إدارة مخاطر الائتمان
١٨١.....	مهام إدارة مخاطر الائتمان
١٨٢.....	إدارة الجودة
١٨٥.....	تقديم نوعية متميزة من الخدمات
١٨٧.....	مهام إدارة الجودة

الفصل الثالث مجموعة إدارات الشؤون المالية والإدارية ١٨٩

١٨٩.....	الإدارة المالية
١٨٩.....	مهام الإدارة المالية
١٩٠.....	مهام قسم المحاسبة العامة
١٩٢.....	مهام قسم الحسابات العامة المركزية
١٩٥.....	إدارة الشؤون الإدارية
١٩٥.....	مهام إدارة الشؤون الإدارية

١٩٦.....	إدارة المراجعة الداخلية
١٩٦.....	مهام إدارة المراجعة الداخلية او (الرقابة الداخلية)
١٩٨.....	مهام مدقق حسابات
١٩٩.....	مدقق حسابات داخلي لدى الفروع
٢٠٠.....	مهام قسم الرقابة على الاستثمار
٢٠١.....	إدارة المتابعة والتحصيل
٢٠١.....	مهام إدارة المتابعة والتحصيل
٢٠٢.....	مهام قسم المتابعة والتحصيل في الفروع
٢٠٣.....	الفصل الرابع مجموعة الإدارات الاستثمارية
٢٠٣.....	الإدارة العقارية
٢٠٣.....	مهام الإدارة العقارية
٢٠٤.....	مهام قسم المشاريع العقارية
٢٠٤.....	تقويم العقارات لغرض الشراء / الرهن
٢٠٣.....	تقويم مشاريع البناء المقدمة من الملاك (بغرض الاستصناع..)
٢٠٥.....	دراسة المشروعات وتحضير مستندات العقود
٢٠٧.....	الإشراف على المشاريع الممولة من قبل البنك
٢٠٧.....	أعمال الإشراف التي يقوم بها قسم المشاريع العقارية
٢٠٩.....	الإدارة التجارية
٢٠٩.....	مهام الإدارة التجارية
٢١٢.....	إدارة الاستثمار المباشر
٢١٢.....	الالتزام الشرعي
٢١٣.....	التوافق مع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية
٢١٣.....	أولاً، ان يتم العمل على حل مشكلة البطالة في المجتمع
٢١٤.....	ثانياً، عدالة توزيع الدخل بين الطبقات المختلفة والتأكد من عدم بخص حق طبقة
٢١٤.....	ثالثاً، مراعاة التأثير الإيجابي على ميزان المدفوعات للدولة
٢١٤.....	مهام إدارة الاستثمار المباشر
٢١٥.....	التوصيف الوظيفي للموظفين القائمين على إدارة الاستثمار
٢١٦.....	إدارة الاستثمار الخارجي
٢١٦.....	مهام إدارة الاستثمار الخارجي
٢١٧.....	قسم العملات الاجنبية
٢١٨.....	مهام قسم المتابعة
٢١٩.....	مهام قسم الدراسات

٢٢١ **القصرين بالتعاملين** مجموعة الإدارات المصرفية

- ٢٢١..... إدارة العلاقات الدولية
- ٢٢١..... مهام إدارة العلاقات الدولية
- ٢٢٢..... إدارة السيولة (الخزينة)
- ٢٢٢..... مهام إدارة السيولة (الخزينة)
- ٢٢٣..... إدارة الفروع
- ٢٢٣..... مهام إدارة الفروع
- ٢٢٤..... إدارة العمليات المركزية
- ٢٢٤..... مهام إدارة العمليات المركزية
- ٢٢٥..... مهام الشفرة
- ٢٢٥..... مهام قسم الخدمات المساندة
- ٢٢٦..... مهام قسم الاعتمادات المستندية
- ٢٢٧..... مهام قسم الخدمات التجارية
- ٢٢٩..... مهام قسم التحصيل المستندية
- ٢٢٩..... مهام قسم الضمانات الخارجية
- ٢٣٠..... إدارة الخدمات الخاصة
- ٢٣١..... مهام إدارة الخدمات الخاصة
- ٢٣١..... إدارة خدمات المتعاملين
- ٢٣٢..... مهام مركز اتصال خدمات المتعاملين

٢٣٣ **الملحقات**

- ٢٣٣..... ملحق ١ عقود ومستندات إدارة الاستثمارات العقارية
- ٢٣٣..... نماذج عقود ومستندات إدارة الاستثمارات العقارية
- ٢٣٤..... طلب إقامة بناء بطريق الاستصناع
- ٢٣٨..... استبيان لإنشاء مدن سكنية
- ٢٤٠..... عقد بيع عقار
- ٢٤٢..... عقد تصميم وإشراف
- ٢٤٥..... عقد مقاوله
- ٢٥١..... وكالة خاصة بإدارة وتحصيل إيجارات عقار
- ٢٥٢..... ملحق ٢ إجارة الخدمات

- ٢٥٢..... عقد تأجير خدمات صالات الأفراح
- ٢٥٩..... كشف الأقساط المستحقة على المستصنع
- ٢٦٠..... عقد استصناع ينطوي على مشاركة متناقصة
- ٢٦٥..... ملحق ٣ إدارة الاستثمار الدولي
- ٢٦٥..... فرصة استثمار دولي بالاككتاب بشركة (س) العقارية
- ٢٦٦..... توصية إدارة الاستثمار الدولي
- ٢٦٧..... فرصة استثمار دولي في شركة (س) القابضة
- ٢٦٨..... توصية إدارة الاستثمار الدولي
- ٢٦٩..... فرصة استثمار دولي في شركة (ع) القابضة
- ٢٧٠..... توصية إدارة الاستثمار الدولي
- ٢٧٠..... مقترح إنشاء محفظة الأسهم (ك)
- ٢٧٠..... المقترح
- ٢٧١..... توزيعات النسب للأسهم المقترحة
- ٢٧١..... العائد المتوقع للمحفظة
- ٢٧٢..... فرصة الاستثمار في بنائات (ب)
- ٢٧٣..... توصية إدارة الاستثمار الخارجي
- ٢٧٤..... ملحق رقم ٤ المتعلق بإدارة الفروع
- ٢٧٩..... نموذج خطة إنشاء وافتتاح فروع جديدة للبنك
- ٢٨٠..... هيكل الفرع (أ)
- ٢٨٠..... هيكل الفرع (ب)
- ٢٨١..... هيكل الفرع (ج)
- ٢٨٥..... ملحق رقم ٥ بخصوص تقويم لبعض إدارات البنك
- ٢٨٥..... نموذج تقرير عن الخلل بالإدارات
- ٢٩١..... نموذج ملخص أولي عن تقرير الأوضاع الفعلية للبنك حتى نهاية العام
- ٢٩٤..... ملحق رقم ٦ إدارة الموارد البشرية
- ٢٩٤..... نموذج تقويم الموارد البشرية
- ٢٩٦..... ملحق رقم ٧ إدارة المخاطر

٢٩٨.....	مثال للسياسة الائتمانية الخاصة بإجراءات التنفيذ لتمويل الأفراد
٣٠١.....	نموذج من التقارير حول المخاطر والسيولة
٣٠٣.....	المصطلحات
٣٠٣.....	المرابحة
٣٠٣.....	الصكوك
٣٠٣.....	البيع
٣٠٣.....	الإجارة
٣٠٣.....	الشركة
٣٠٤.....	المشاركة
٣٠٤.....	المضاربة
٣٠٤.....	الاستصناع
٣٠٥.....	المراجع
٣٠٧.....	الفهرس